

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, почетный работник высшего профессионального образования Российской Федерации, почетный 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, почетный 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).

СОДЕРЖАНИЕ

Бразевич Дмитрий Святославович, Данилова Наталья Ильинична, ПРАВОВОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ PR-КОММУНИКАЦИЙ В РЕАЛИЗАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННОЙ МОЛОДЕЖНОЙ ПОЛИТИКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ	
Dmitry S. Brazevich, Natalya I. Danilova, LEGAL REGULATION AND EFFECTIVENESS OF PR COMMUNICATIONS IN IMPLEMENTING THE STATE YOUTH POLICY OF THE RUSSIAN FEDERATION	7
Бычков Сергей Николаевич, Джанболатов Арсен Эльбрусевич, ПРОБЛЕМНЫЕ ВОПРОСЫ КВАЛИФИКАЦИИ ОБЩЕСТВЕННО ОПАСНОГО ДЕЯНИЯ, СОВЕРШЕННОГО СПОСОБОМ КОНСУМАЦИИ	
Sergey N. Bychkov, Arsen E. Dzhanbolatov PROBLEMATIC ISSUES OF QUALIFICATION OF A SOCIALLY DANGEROUS ACT COMMITTED BY THE METHOD OF CONSUMMATION	14
Валентонис Артурас Станисловович, К ВОПРОСУ О ПРЕДОТВРАЩЕНИИ ПРАВОНАРУШЕНИЙ СРЕДИ НЕСОВЕРШЕННОЛЕТНИХ	
Arturas S. Valentonis, ON THE QUESTION OF OVERCOMING JUVENILE DELINQUENCY	18
Гринда Елизавета Евгеньевна, Ушанков Илья Владимирович, ПРОБЛЕМА РЕАЛИЗАЦИИ ИНСТИТУТА ГРУППОВЫХ ИСКОВ: РОССИЙСКИЙ ОПЫТ ПРАВОПРИМЕНЕНИЯ	
Elizaveta E. Grinda Ilya V. Ushankov, THE PROBLEM OF IMPLEMENTING THE CLASS ACTION MECHANISM: RUSSIAN ENFORCEMENT EXPERIENCE.....	22
Даниленкова Татьяна Олеговна, ЗАКОННОСТЬ КАК ИДЕЯ ОБЩЕСТВЕННОГО ПРАВОСОЗНАНИЯ	
Tatyana O. Danilenkova, LEGALITY AS AN IDEA OF PUBLIC LEGAL AWARENESS	30
Ермачкова Олеся Александровна, ОСОБЕННОСТИ КРИМИНОЛОГИЧЕСКОГО ПОРТРЕТА ЛИЧНОСТИ ПРЕСТУПНИКА, СОВЕРШАЮЩЕГО ПРЕСТУПЛЕНИЯ ОБЩЕОПАСНЫМ СПОСОБОМ	
Olesya A. Ermachkova, FEATURES OF THE CRIMINOLOGICAL PORTRAIT OF THE CRIMINAL'S PERSONALITY, CRIMES COMMITTED IN A GENERALLY DANGEROUS WAY	35
Игнатьев Алексей Сергеевич, УГОЛОВНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА НАРУШЕНИЕ ТРЕБОВАНИЙ БЕЗОПАСНОСТИ В ПРОЦЕССЕ ОКАЗАНИЯ МЕДИЦИНСКИХ УСЛУГ: НОВАЦИИ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА И ПОСЛЕДСТВИЯ	
Aleksey S. Ignatiev, CRIMINAL LIABILITY FOR VIOLATION OF SAFETY REQUIREMENTS IN THE PROVISION OF MEDICAL SERVICES: LEGISLATIVE INNOVATIONS AND CONSEQUENCES	42
Лютягина Елена Александровна, ПУБЛИЧНЫЕ СУБЪЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫМ ИМУЩЕСТВОМ	
Elena A. Lyutyagina, PUBLIC ENTITIES OF STATE PROPERTY MANAGEMENT	46
Помазкова Светлана Ивановна, Гревцова Анастасия Владимировна, Еникеев Игорь Сергеевич, ПРАВОВЫЕ ОСНОВЫ ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА УСЛУГ НАЛОГОВОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ	
Svetlana I. Pomazkova, Anastasia V. Grevtsova, Igor S. Enikeev, LEGAL BASIS FOR ASSESSING THE QUALITY OF TAX CONSULTING SERVICES	53

Порунова Ольга Геннадьевна, Шафиева Мария Анатольевна, ТЕНДЕНЦИИ ПРАВОВЫХ ПОДХОДОВ К СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ИНСТИТУТА МИРОВОГО СОГЛАШЕНИЯ В ГРАЖДАНСКОМ ПРОЦЕССЕ	
Olga G. Porunova, Mariya A. Shafieva, TRENDS IN LEGAL APPROACHES TO IMPROVING THE INSTITUTION OF SETTLEMENT AGREEMENTS IN CIVIL PROCEEDINGS	58
Рамалданов Ханбулат Хизриевич, РАССЛЕДОВАНИЕ ТАМОЖЕННЫХ ПРЕСТУПЛЕНИЙ: РЕАЛИИ И ПЕРСПЕКТИВЫ	
Khanbulat Kh. Ramaldanov, INVESTIGATION OF CUSTOMS CRIMES: REALITIES AND PROSPECTS	62
Саркисян Эдгар Арсенович, ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ ПРИМЕНЕНИЯ ПРОБАЦИИ ДЛЯ СОЦИАЛЬНОЙ АДАПТАЦИИ ОСУЖДЕННЫХ	
Edgar A. Sargsyan, FOREIGN EXPERIENCE OF APPLYING PROBATION FOR THE SOCIAL ADAPTATION OF CONVICTS: COMPARATIVE LEGAL ANALYSIS	67
Тарасов Евгений Александрович, КОМПЛЕКСНАЯ ЭКСПЕРТИЗА КАК ИНСТРУМЕНТ ПРОТИВОДЕЙСТВИЯ СТРАХОВОМУ МОШЕННИЧЕСТВУ В СФЕРЕ ОСАГО: МЕТОДОЛОГИЯ, ПРАКТИКА И ПЕРСПЕКТИВЫ	
Evgeniy A. Tarasov, COMPREHENSIVE EXAMINATION AS A TOOL TO COMBAT INSURANCE FRAUD IN THE COMPULSORY MOTOR THIRD-PARTY LIABILITY INSURANCE SECTOR.....	73
Хабичев Расул Хамзатович, О ПРАВОВЫХ (ЗАКОННЫХ) ИНТЕРЕСАХ В ГРАЖДАНСКОМ ПРАВЕ	
Rasul Kh. Khabichev, ABOUT LEGAL (LEGITIMATE) INTERESTS IN CIVIL LAW	77
Яворский Сергей Анатольевич, ДОКТРИНАЛЬНЫЕ ИСКАЖЕНИЯ ПРИРОДЫ ЗАВЕЩАТЕЛЬНОГО ОТКАЗА И ИХ ПРЕОДОЛЕНИЕ	
Sergey A. Yavorsky, DOCTRINAL DISTORTIONS OF THE NATURE OF TESTAMENTARY DISPOSITIONS AND HOW TO OVERCOME THEM	84

ВОПРОСЫ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

Вороной Даниил Викторович, Кувиков Федор Викторович, ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ В СОВРЕМЕННОМ РЕКРУТМЕНТЕ: ТРАНСФОРМАЦИЯ ПРОЦЕССОВ ПОДБОРА, ЭТИЧЕСКИЕ ВЫЗОВЫ И МЕЖДУНАРОДНАЯ ПЕРСПЕКТИВА	
Daniil V. Voronoy, Fedor V. Kuvikov, ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN MODERN RECRUITMENT: TRANSFORMING RECRUITMENT PROCESSES, ETHICAL CHALLENGES, AND AN INTERNATIONAL PERSPECTIVE	92
Лабеев Игорь Владимирович, КРИЗИС УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ В ИТ-СФЕРЕ: ПОИСК РЕШЕНИЯ В ИСТОРИКО-ФИЛОСОФСКОЙ РЕТРОСПЕКТИВЕ	
Igor V. Labeev, THE CRISIS OF HUMAN CAPITAL MANAGEMENT IN THE IT SECTOR: THE SEARCH FOR A SOLUTION IN HISTORICAL AND PHILOSOPHICAL RETROSPECT	98
Ланцов Андрей Николаевич, МЕХАНИЗМ АРБИТРАЖНОГО УПРАВЛЕНИЯ В СИСТЕМЕ ОБЕСПЕЧЕНИЯ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ РЕГИОНАЛЬНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ	

Andrey N. Lantsov, THE MECHANISM OF ARBITRATION MANAGEMENT IN THE SYSTEM OF ENSURING THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF REGIONAL INDUSTRY	108
Хуньюй Ли, Морозова Наталья Степановна, ОБЕСПЕЧЕНИЕ КАЧЕСТВА ТУРИСТСКИХ УСЛУГ В КИТАЙСКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКЕ	
Hongyu Li, Natalia S. Morozova, ENSURING THE QUALITY OF TOURIST SERVICES IN THE PEOPLE'S REPUBLIC OF CHINA	115
Мыльников Юрий Владимирович, АРБИТРАЖНОЕ УПРАВЛЕНИЕ КАК ФАКТОР УСТОЙЧИВОСТИ РЕГИОНАЛЬНЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМ	
Yuri V. Mylnikov ARBITRATION MANAGEMENT AS A FACTOR OF STABILITY OF REGIONAL ECONOMIC SYSTEMS	121
Савельев Евгений Валерьевич, ИНТЕГРАЦИЯ ЦИФРОВЫХ МОДЕЛЕЙ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С КЛИЕНТАМИ В СТРАТЕГИЮ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ	
Evgeny V. Saveliev, INTEGRATION OF DIGITAL MODELS OF CUSTOMER INTERACTION INTO THE MANAGEMENT STRATEGY OF A CONTINUING EDUCATION ORGANIZATION	128
Сметанин Антон Сергеевич, МЕНЕДЖМЕНТ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ВЫСОКОТЕХНОЛОГИЧНОГО БИЗНЕСА РОССИИ НА ПРИНЦИПАХ СОЦИАЛЬНОЙ И ЭКОЛОГИЧЕСКОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ	
Anton S. Smetanin, SUSTAINABLE DEVELOPMENT MANAGEMENT OF RUSSIAN HIGH-TECH BUSINESS BASED ON SOCIAL AND ENVIRONMENTAL RESPONSIBILITY PRINCIPLES	133
Тинькова Елена Владимировна, Тиньков Сергей Анатольевич, Иваничкина Анастасия Владимировна, СИСТЕМНОСТЬ КАК ЭЛЕМЕНТ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ	
Elena V. Tinkova, Sergey A. Tinkov, Anastasia V. Ivanichkina, CONSISTENCY AS AN ELEMENT OF EFFECTIVE ORGANIZATION MANAGEMENT	140
Тинькова Елена Владимировна, Тиньков Сергей Анатольевич, Канакина Виктория Владимировна, ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СИСТЕМЫ: ИКТ-КОМПЕТЕНТНОСТЬ ПЕДАГОГОВ, ПОДГОТОВКА МЕНЕДЖЕРОВ И АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ ЦИФРОВЫХ ПЛАТФОРМ В РЕГИОНАЛЬНОМ РАЗРЕЗЕ	
Elena V. Tinkova, Sergey A. Tinkov, Victoria V. Kanakina, DIGITAL TRANSFORMATION OF THE EDUCATIONAL SYSTEM: ICT COMPETENCIES OF TEACHERS, TRAINING OF MANAGERS, AND ANALYSIS OF THE EFFECTIVENESS OF DIGITAL PLATFORMS IN REGIONAL DIMENSIONS	145
Торгашова Наталья Александровна, Долженко Елена Николаевна, Разгон Антон Викторович, Смирнова Анастасия Талибжановна, МАРКЕТИНГОВОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ РЫНКА ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ «ГОРОД НОРИЛЬСК»	
Natalia A. Torgashova, Elena N. Dolzhenko, Anton V. Razgon, Anastasia T. Smirnova, MARKETING RESEARCH OF THE CATERING MARKET OF THE MUNICIPALITY OF NORILSK	151

Трибуна молодого ученого

Костиков Артур Денисович,

ЦИФРОВЫЕ ПОДПИСКИ: О ФОРМИРОВАНИИ ПРАВОВОЙ ОСНОВЫ
ЗАЩИТЫ ПРАВ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

Artur D. Kostikov,

DIGITAL SUBSCRIPTIONS: ON THE FORMATION OF A LEGAL BASIS

FOR THE PROTECTION OF CONSUMER RIGHTS158

УДК 34.096

Бразевич Дмитрий Святославович,

кандидат социологических наук, доцент кафедры рекламы и связей с общественностью,
Санкт-Петербургский государственный экономический университет, Санкт-Петербург,
Brazevich1986@mail.ru

Данилова Наталья Ильинична,

кандидат социологических наук, доцент кафедры рекламы и связей с общественностью,
Санкт-Петербургский государственный экономический университет, Санкт-Петербург,
nata7171@list.ru

ПРАВОВОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ PR-КОММУНИКАЦИЙ В РЕАЛИЗАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННОЙ МОЛОДЕЖНОЙ ПОЛИТИКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Аннотация. В статье проводится комплексный анализ правового регулирования и эффективности PR-коммуникаций в системе государственной молодежной политики Российской Федерации. Определена и систематизирована многоуровневая нормативно-правовая база. Разработана классификация PR-инструментов, применяемых государственными органами для работы с молодежью, с учетом налагаемых на них правовых ограничений. На примере конкретных кейсов российской практики (организация форумов, работа с блогерами) выявлены ключевые правовые коллизии, снижающие эффективность взаимодействия, сформулированы конкретные предложения по оптимизации правового и организационного обеспечения коммуникационной деятельности.

Ключевые слова: государственная молодежная политика, PR-коммуникации, правовое регулирование, эффективность, нормативно-правовая база, классификация PR-инструментов, цифровая трансформация, медиапотребление молодежи, молодежные СМИ, патриотическое воспитание.

Для цитирования: Бразевич Д.С., Данилова Н.И. Правовое регулирование и эффективность PR-коммуникаций в реализации государственной молодежной политики Российской Федерации // Вестник Академии права и управления. 2026. № 1. С. 7-13.

Dmitry S. Brazevich,

Ph.D. of Sociological Sciences, Associate Professor at the Department of Advertising and Public Relations,
Saint Petersburg State University of Economics, Saint Petersburg,
Brazevich1986@mail.ru

Natalya I. Danilova,

Ph.D. of Sociological Sciences, Associate Professor at the Department of Advertising and Public Relations,
Saint Petersburg State University of Economics, Saint Petersburg,
nata7171@list.ru

LEGAL REGULATION AND EFFECTIVENESS OF PR COMMUNICATIONS IN IMPLEMENTING THE STATE YOUTH POLICY OF THE RUSSIAN FEDERATION

Abstract. The article provides a comprehensive analysis of the legal regulation and effectiveness of PR communications in the system of state youth policy in the Russian Federation. A multi-level legal framework has been identified and systematized. A classification of PR tools used by government agencies to work with young people has been developed, taking into account the legal restrictions imposed on them. Based on specific cases from Russian practice (organizing forums and working with bloggers), key legal conflicts have been identified that reduce the effectiveness of interaction, and specific proposals have been formulated to optimize the legal and organizational support for communication activities.

Keywords: state youth policy, PR communications, effectiveness, regulatory framework, classification of PR tools, digital transformation, youth media consumption, youth media, patriotic education.

For citation: Brazevich D.S., Danilova N.I. (2026) Legal regulation and effectiveness of PR communications in implementing the state youth policy of the Russian Federation. *Bulletin of the Academy of Law and Management*, № 1, pp. 7-13.

Актуальность темы исследования обусловлена комплексом вызовов, стоящих перед системой государственного управления в условиях его цифровой трансформации. Молодежь как наиболее активная и в то же время уязвимая медиапотребителем социально-демографическая группа (по данным Росстата, в 2024 году численность молодежи в РФ составляет около 25 млн человек) становится ключевым адресатом государственной коммуникации.

Коммуникационная деятельность государства жестко регламентирована правовыми нормами, что зачастую вступает в противоречие с динамичной природой цифровых медиа. PR-инструменты включают учет положений Конституции РФ о свободе слова, идеологическом разнообразии, чести и достоинстве личности, а также право на доступ к информации [8].

Центральным системообразующим актом в исследуемой сфере является Федеральный закон от 30.12.2020 № 489-ФЗ «О молодежной политике в Российской Федерации». Данный закон впервые на федеральном уровне закрепил базовые понятия, такие как «молодежь», «молодежная политика», «молодежные общественные объединения». Статья 3 указанного закона определяет цели и принципы государственной молодежной политики (далее – ГМП): патриотическое воспитание, содействие социальной, культурной и экономической активности молодежи и др. С точки зрения PR-деятельности ключевое значение имеют положения закона, устанавливающие полномочия органов публичной власти по информированию молодежи и поддержке молодежных СМИ (ст. 6, ст. 16). Это создает легальную основу для применения всего спектра коммуникационных инструментов. Принятие данного закона заложило базовые правовые основания для реализации ГМП. Однако, как отмечается в современных исследованиях, его положения продолжают развиваться и уточняться, а сам закон стал предметом профессиональной дискуссии относительно баланса роли государства и институтов гражданского общества [2]. Этот контекст актуализирует проблему поиска оптимальных правовых моделей, в том числе и в сфере коммуникационного сопровождения политики.

Важнейшим правовым основанием для «информационного PR» выступает Федеральный закон от 09.02.2009 № 8-ФЗ «Об обеспечении доступа к информации о деятельности государственных органов и органов местного самоуправления». Этот нормативный акт обязывает власти обеспечивать достоверность и открытость информации, использовать официальные сайты и СМИ для взаимодействия с гражданами, что напрямую коррелирует с технологиями медиарилейшнз (MR).

В условиях цифровизации коммуникаций особую значимость приобретает Федеральный закон от

27.07.2006 № 149-ФЗ «Об информации, информационных технологиях и о защите информации». Его нормы, регулирующие распространение информации в сети Интернет, в полной мере распространяются на деятельность государственных PR-структур. Отдельного внимания заслуживает Федеральный закон от 27.07.2006 № 152-ФЗ «О персональных данных», который накладывает строгие ограничения на обработку данных участников молодежных мероприятий, подписчиков официальных пабликов и требует получения согласия на рассылку, что создает существенный правовой барьер для построения персонализированных коммуникаций.

Кроме этого, деятельность государственных органов по организации мероприятий и размещению госзаказа регламентируется Федеральным законом от 05.04.2013 № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд». Это накладывает специфические ограничения на выбор подрядчиков для проведения PR-мероприятий, разработки креативных материалов и медийного сопровождения, требуя проведения конкурсных процедур, что снижает оперативность и гибкость коммуникаций.

Следует также отметить некоторые другие федеральные законы, которые регулируют PR-деятельность: «Об информации, информатизации и защите информации» – документ не допускает сбора, хранения, использования и распространения информации о частной жизни, а также информации, которая нарушает личную или семейную тайну, без согласия физического лица. «О государственной тайне» – содержит перечень информации, сбор и распространение которой запрещены. «О рекламе» – запрещает использование ненадлежащих видов рекламы, а также регламентирует некоторые сферы рекламной деятельности. «Об авторском праве и смежных правах» – охраняет пресс-релизы, слоганы, доклады, статьи, тексты радиосообщений, сценарии видеороликов и другие материалы.

Кроме того, в зависимости от сферы деятельности, в которой функционируют специалисты по связям с общественностью, в процессе правового регулирования PR-деятельности включаются отраслевые законодательные акты.

В этой связи обратим внимание на классификацию PR-инструментов в государственной молодежной политике и их правовое поле.

Эффективная реализация государственной молодежной политики требует применения широкого спектра PR-инструментов, каждый из которых функционирует в строго определенном правовом поле. Систематизация данных инструментов позволяет выявить их специфику, целевое назначение и правовые ограничения, что отражено в представленной таблице.

Классификация PR-инструментов, применяемых в государственной молодежной политике Российской Федерации

Группа инструментов	Конкретные инструменты и форматы	Ключевые цели применения в ГМП	Правовые рамки и регламентация	Анализ правовых коллизий на конкретных примерах (кейсах)
Медийные (Media Relations)	Пресс-релизы, брифинги, пресс-конференции, организация пресс-туров, аккредитация журналистов	Формирование информационной повестки, обеспечение прозрачности деятельности госорганов, оперативное информирование о программах и мероприятиях	ФЗ-8 «Об обеспечении доступа к информации...», ФЗ-2124-1 «О СМИ» (ст. 47-49 о правах журналистов), требования достоверности (ФЗ-149 «Об информации»)	Кейс Освещение запуска платформы «Движение Первых» (2022 год) через пресс-релизы и брифинги Коллизия Противоречие между требованием ФЗ-8 об оперативном информировании и длительными внутренними процедурами согласования позиции разных ведомств (Минпросвещения, Росмолодежи), что приводило к задержкам и разрозненности информационного потока
Событийные (Event Management)	Молодежные форумы («Территория смыслов», «Таврида»), фестивали, грантовые конкурсы, церемонии награждения, дни открытых дверей	Прямое вовлечение молодежи, формирование сообществ, гражданское и патриотическое воспитание, выявление и поддержка лидеров	Регламенты мероприятий, гражданско-правовые договоры (оказание услуг), ФЗ-44 «О контрактной системе...» (при организации за счет бюджета), соблюдение норм о публичных мероприятиях (ФЗ-54)	Кейс Организация молодежного форума «Территория смыслов» (смена оператора с Роспатриотцентра на АВЦ в 2023 год) Коллизия Необходимость проведения закупок по ФЗ-44 на логистику, кейтеринг, безопасность. Ключевая коллизия – выбор подрядчика на основе минимума а не лучшего качества услуг для участников, что влияет на общее восприятие события
Цифровые (Digital PR)	Ведение сообществ в соцсетях (ВКонтакте, Telegram), взаимодействие с блогерами и лидерами мнений, контекстная и таргетированная реклама, работа в мессенджерах	Прямой диалог с аудиторией в привычной для нее среде, оперативное реагирование на запросы, распространение контента вирального характера	ФЗ-152 «О персональных данных» (при таргетинге), ФЗ-149 «Об информации» (ст. 10.3 о запрете фейков), ФЗ-530 «О самозанятых» (вопросы оплаты блогеров), правила модерации самих платформ	Кейс Сотрудничество региональных управлений по молодежной политике с локальными блогерами (от 10 до 100 тыс. подписчиков) для продвижения ценностей «Большой перемены» Коллизия Правовая неопределенность статуса блогера (реклама, гонорар, агентский договор) и строгие требования ФЗ-152 к обработке данных аудитории для таргетинга. Привлечение блогеров через госзакупки (ФЗ-44) делает процесс негибким и формальным [3]
Внутренние (Internal PR) и корпоративные	Повышение квалификации сотрудников, внутрикорпоративные издания, корпоративные кодексы и ценности	Повышение компетенций госслужащих, работающих с молодежью, формирование единой корпоративной культуры и ценностных ориентиров	Трудовой кодекс РФ (гл. 52 «Особенности регулирования труда госслужащих»), должностные регламенты, внутренние распорядительные акты	Кейс Внедрение корпоративных ценностей «служения» и «патриотизма» для сотрудников Росмолодежи через внутренние программы наставничества Коллизия Сложность формализации и правовой фиксации этических норм в трудовом договоре. Дисбаланс между рекомендательным характером корпоративной культуры и жесткими требованиями регламентов (например, Кодекса этики госслужащего)

Социально-ориентированные	Социальная реклама, публикация некоммерческих информационных материалов, реализация просветительских проектов (например, «Россия – страна возможностей»)	Пропаганда здорового образа жизни, семейных ценностей, волонтерской деятельности, формирование позитивных моделей поведения	ФЗ-38 «О рекламе» (ст. 10 о социальной рекламе), требование четкого идентифицирования материалов, распространяемых государственным органом (ч. 1 ст. 12 ФЗ-2124-1)	<p>Кейс Производство и размещение социальной рекламы, посвященной традиционным семейным ценностям, на цифровых площадках</p> <p>Коллизия Соответствие контента нормам ФЗ-38 «О рекламе» (ч. 11 ст. 5 – недопустимость дискриминации) и одновременно – Указу Президента № 809 о традиционных ценностях. Риск субъективной трактовки и возникновения общественных споров, что заставляет коммуникаторов использовать максимально общие, «обезличенные» формулировки</p>
---------------------------	--	---	--	---

Анализ таблицы позволяет сделать следующие выводы.

1. Правовое поле является комплексным и разнородным. На каждый инструмент одновременно воздействует несколько нормативных актов, что требует от PR-специалиста госоргана высокой правовой грамотности.

2. Наблюдается прямая зависимость между сложностью инструмента и количеством правовых ограничений. Наиболее регламентированными являются цифровые и событийные технологии, что связано с необходимостью защиты персональных данных, соблюдения бюджетного законодательства и обеспечения публичной безопасности.

3. Ключевым правовым конфликтом для цифровых коммуникаций является противоречие между необходимостью быстрого, гибкого и персонализированного взаимодействия в социальных сетях и императивными нормами о защите данных, госзакупках и строгой иерархии согласования информации.

4. Каждый теоретический инструмент на практике сталкивается со специфическими правовыми коллизиями, что иллюстрируют конкретные кейсы реализации ГМП в РФ (см. Таблицу). Наиболее острые конфликты возникают в цифровой сфере, где правовые ограничения напрямую противостоят технологическим возможностям персонализации и скорости реакции [10].

Далее мы сосредоточимся на проблемах и правовых коллизиях в применении PR-инструментов в государственной молодежной политике РФ. Современные PR-стратегии направлены на максимальную персонализацию контента. Однако, как подчеркивает Е.Л. Дубовик, Федеральный закон № 152-ФЗ «О персональных данных» устанавливает жесткие барьеры для сегментации аудитории в государственных коммуникациях [3]. Сбор данных о целевых группах для построения точных коммуникационных моделей тре-

бует явного согласия субъекта, получение которого организационно сложно. В результате, по мнению автора, государственные PR-кампании часто носят «всеобщий» и обезличенный характер, уступая в эффективности коммерческому контенту [11].

Важность персонализированного подхода в цифровой среде подтверждается и данными социологических исследований. Как показывает А.С. Ковалева, социальные медиа являются ключевым каналом формирования установок молодежи, однако обезличенная официальная информация не вызывает у данной аудитории достаточного уровня доверия и вовлеченности [5].

Другой характерный пример связан с организацией крупнейших молодежных форумов, таких как «Территория смыслов» или «Таврида». Для эффективной подготовки и персонализации программы организаторы заинтересованы в сборе и анализе широкого спектра данных об участниках – не только ФИО и контактов, но и образовательного бэкграунда, профессиональных интересов, проектных идей. Однако Федеральный закон № 152-ФЗ «О персональных данных» устанавливает жесткие рамки. Несмотря на получение согласия при регистрации, дальнейшая аналитическая обработка данных для сегментации аудитории и точечной рассылки информации требует отдельных, порой сложных юридических оснований. На практике это часто приводит к двум сценариям: либо организаторы ограничиваются сбором минимального набора данных, снижая потенциал персонализации события, либо выстраивают громоздкие системы согласий, что ухудшает пользовательский опыт. В итоге коммуникация на самом событии и последующее сопровождение его выпускников теряют в эффективности. Молодой участник, давший согласие на обработку данных при регистрации, может так и не получить персональное приглашение на профильную смену или информацию о гранте, релеванном именно ему, так

как организаторы боятся нарушить тонкие трактовки закона. Правовая безопасность в этом случае достигается ценой коммуникационной эффективности.

Ярким примером системной коллизии является практика привлечения блогеров к продвижению государственных молодежных проектов, таких как «Большая перемена» или «Россия – страна возможностей». С одной стороны, коммуникационная логика требует оперативного сотрудничества с лидерами мнений, чей контент вызывает доверие у целевой аудитории, с другой – эта деятельность подпадает под действие Федерального закона «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» от 05.04.2013 № 44-ФЗ. В результате государственный заказчик обязан проводить открытый конкурс или аукцион, где ключевым критерием оценки заявки зачастую является минимальная цена контракта, а не медийный охват, релевантность аудитории или креативная концепция. Это приводит к нескольким негативным последствиям. Во-первых, к участию в закупках привлекаются не самые эффективные, а самые дешевые исполнители. Во-вторых, процедура проведения конкурса занимает недели, что нивелирует оперативность реакции на актуальные тренды в соцсетях. В-третьих, возникают сложности с юридическим оформлением самого предмета закупки – «услуг по созданию и размещению положительного мнения», что граничит с понятием скрытой рекламы и может противоречить этическим нормам. Таким образом, правовой механизм, призванный обеспечить прозрачность расходования бюджетных средств, фактически блокирует использование одного из самых эффективных инструментов цифрового PR.

Таким образом, выявленные коммуникационные коллизии на операциональном уровне (в работе с данными и закупками) являются следствием более системной проблемы, отмеченной экспертами при формировании базового законодательства. Критика, связанная с поиском баланса между регулированием и эффективностью, на практике проявляется в виде конкретных барьеров, снижающих качество диалога государства с молодежью [2].

Развитие этического саморегулирования

В российской практике сфера PR, особенно государственного, испытывает дефицит эффективных механизмов саморегулирования. В.П. Шепель отмечает, что для государственных коммуникаторов главным и зачастую единственным ориентиром является прямо предписанная норма права, в то время как профессиональные этические кодексы (например, Кодекс РАСО) носят рекомендательный характер и игнорируются [12]. Это приводит к ситуациям, когда действия формально правомерны, но этически сомнительны, что подрывает доверие к коммуникациям государства

в долгосрочной перспективе. Требование Федерального закона «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» от 05.04.2013 № 44-ФЗ ставит во главу угла формальные критерии стоимости, а не коммуникационный эффект. Как показывает анализ, проведенный К.Р. Макаровой, существующая система отчетности госорганов focuses построена на количественных показателях (охват, количество мероприятий), а не на качественных изменениях (рост доверия), что не позволяет объективно оценить, оправдывают ли достигнутые результаты затраченные ресурсы и правовые усилия [4].

Необходимо внести изменения в Федеральный закон «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» в части установления упрощенных процедур закупок для услуг, связанных с созданием и продвижением креативного контента для молодежной аудитории, где ключевым критерием должна выступать не минимальная цена, а креативная концепция и экспертиза подрядчика.

Далее обратим свое внимание на внедрение новых организационных механизмов:

1. Создание при ключевых органах по делам молодежи общественных советов с реальными полномочиями по участию в оценке коммуникационных кампаний и разработке информационной стратегии станет практической реализацией партисипаторной модели и повысит легитимность государственных коммуникаций [1].

2. Разработка и внедрение системы оценки эффективности PR-деятельности, основанной на качественных и количественных показателях. Помимо медиаметрии, необходимо оценивать уровень вовлеченности, лояльности аудитории и динамику поведенческих установок молодежи, что позволит соотносить коммуникационные результаты с бюджетными затратами [7].

3. Внедрение обязательных программ повышения правовой и цифровой грамотности для государственных PR-специалистов, работающих с молодежью. Акцент должен делаться не только на знании ФЗ-152, ФЗ-149 и ФЗ-8, но и на навыках работы в социальных сетях, этике цифровых коммуникаций и основах медиапсихологии [9].

Предложенные организационные механизмы представляют собой комплексный подход к трансформации коммуникационной политики в сфере работы с молодежью, интегрируя партисипаторные, оценочные и образовательные элементы. Создание общественных советов с реальными полномочиями не только реализует конституционный принцип народовластия (ст. 3 Конституции РФ) и повышает легитимность решений, но и минимизирует риски инфор-

мационных конфликтов путем превентивного общественного контроля. Система оценки эффективности PR-деятельности, ориентированная на многоуровневые метрики (вовлеченность, лояльность, поведенческие сдвиги), обеспечивает соответствие бюджетным расходам принципам целевого использования средств (Бюджетный кодекс РФ, ст. 34) и позволяет количественно обосновывать ROI коммуникаций. Обязательные программы повышения грамотности для PR-специалистов устраняют пробелы в соблюдении отраслевого законодательства, укрепляя этические стандарты цифровых взаимодействий и снижая правовые риски (например, нарушения конфиденциальности данных по ФЗ-152). В совокупности эти меры формируют устойчивую модель коммуникаций, где юридическая дисциплина служит основой для повышения доверия молодежной аудитории к государ-

ственным институтам, способствуя стратегической стабильности в долгосрочной перспективе.

Проведенное исследование подтвердило, что эффективность PR-коммуникаций в государственной молодежной политике напрямую зависит от их органичного встраивания в правовое поле. Действующее законодательство создает как надежные гарантии, так и существенные барьеры для диалога с молодым поколением. Предложенные меры – от совершенствования регламентов до развития этического саморегулирования – носят комплексный характер и направлены на снятие ключевых правовых коллизий. Их реализация позволит перейти от монологической модели информирования к диалоговой модели вовлечения, что является залогом достижения стратегических целей государственной молодежной политики Российской Федерации [8].

Список литературы

1. Грачев Е.Н. Концептуальные основы и механизм реализации молодежной политики ЕС // Вопросы государственного и муниципального управления. 2023. № 1. С. 50-65.
2. Данкова В.В. Правовое регулирование молодежной политики: современное состояние и направления совершенствования // Социально-гуманитарные знания. 2023. № 7. С. 53-57.
3. Дубовик Е.Л. Персональные данные как барьер и ресурс в государственных коммуникациях с молодежью // Информационное общество. 2021. № 4-5. С. 15-22.
4. Коротков А.А. Государственная молодежная политика Китая: идеологические основы и коммуникационные стратегии // Проблемы Дальнего Востока. 2022. № 4. С. 38-48.
5. Ковалева А.С. Влияние социальных медиа на формирование гражданской идентичности молодежи // Социологические исследования. 2024. № 1. С. 60-71.
6. Кузьмин А.В. Блогеры как акторы публичной политики: правовые и коммуникационные аспекты // Политическая лингвистика. 2023. № 2 (94). С. 30-37.
7. Макарова К.Р. Оценка эффективности государственных PR-кампаний: методологические и правовые проблемы // Право и управление. XXI век. 2023. № 1 (58). С. 85-95.
8. Ростовская Т.К., Кипшара Т.А. PR-технологии как инструмент эффективного продвижения государственных программ для молодежи // Информационное общество. 2015. № 2-3. С. 101-107.
9. Сливицкий А.Б. О правовом регулировании PR-деятельности и правовой грамотности PR-специалистов // PR и реклама в изменяющемся мире: региональный аспект. 2007. № 5 (5). С. 93-97.
10. Трушанова О.В. Понятие и содержание связей с общественностью как инструмента реализации молодежной политики органов государственного управления в РФ // Право и государство: теория и практика. 2024. № 3 (231). С. 142-145.
11. Филатова О.Г. Цифровая коммуникация государственных органов: вызовы и правовые барьеры // Вестник Московского университета. Серия 10: Журналистика. 2022. № 5. С. 44-59.
12. Шепель В.П. Этика государственной службы и публичные коммуникации: коллизии и пути решения // Государственная служба. 2020. № 6 (134). С. 110-115.

References

1. Grachev E.N. (2023) Conceptual Foundations and Mechanism of Implementing the EU's Youth Policy. *Issues of State and Municipal Administration*, № 1, pp. 50-65 (In Russian).
2. Dankova V.V. (2023) Legal Regulation of Youth Policy: Current State and Directions for Improvement. *Social and Humanitarian Knowledge*, № 7, pp. 53-57 (In Russian).
3. Dubovik E.L. (2021) Personal Data as a Barrier and a Resource in Public Communications with Young People. *Information Society*, № 4-5, pp. 15-22 (In Russian).
4. Korotkov A.A. (2022) China's State Youth Policy: Ideological Foundations and Communication Strategies. *Problems of the Far East*, № 4, pp. 38-48 (In Russian).
5. Kovaleva A.S. (2024) The Influence of Social Media on the Formation of Youth's Civic Identity. *Sociological Research*, № 1, pp. 60-71 (In Russian).
6. Kuzmin A.V. (2023) Bloggers as Actors of Public Policy: Legal and Communication Aspects. *Political Linguistics*, № 2 (94), pp. 30-37 (In Russian).

7. Makarova K.R. (2023) Evaluation of the Effectiveness of State PR Campaigns: Methodological and Legal Issues. *Law and Management. XXI Century*, № 1 (58), pp. 85-95 (In Russian).
8. Rostovskaya T.K., Kipshara T.A. (2015) PR Technologies as a Tool for Effective Promotion of State Programs for Young People. *Information Society*, № 2-3, pp. 101-107 (In Russian).
9. Slivitsky A.B. (2007) On the Legal Regulation of PR Activities and the Legal Literacy of PR Specialists. *PR and Advertising in a Changing World: Regional Aspects*, № 5 (5), pp. 93-97 (In Russian).
10. Trushanova O.V. (2024) The concept and content of public relations as a tool for implementing youth policy by public administration bodies in the Russian Federation. *Law and State: Theory and Practice*, № 3 (231), pp. 142-145 (In Russian).
11. Filatova O.G. (2022) Digital Communication of State Agencies: Challenges and Legal Barriers. *Bulletin of Moscow University. Series 10: Journalism*, № 5, pp. 44-59 (In Russian).
12. Shepel V.P. (2020) Ethics of Public Service and Public Communications: Conflicts and Solutions. *Public Service*, № 6 (134), pp. 110-115 (In Russian).

Статья поступила в редакцию: 16.01.2026

Received: 16.01.2026

Статья поступила после рецензирования: 19.02.2026

Revised: 19.02.2026

Статья поступила для публикации: 25.02.2026

Accepted: 25.02.2026

Бычков Сергей Николаевич,

кандидат юридических наук, доцент, доцент кафедры уголовного права, Северо-Западный филиал
Российского государственного Университета правосудия имени В.М. Лебедева, Санкт-Петербург,
snb0464@mail.ru

Джанболатов Арсен Эльбрусович,

студент, Северо-Западный филиал Российского государственного университета правосудия
имени В.М. Лебедева, Санкт-Петербург,
vau.vi@mail.ru

ПРОБЛЕМНЫЕ ВОПРОСЫ КВАЛИФИКАЦИИ ОБЩЕСТВЕННО ОПАСНОГО ДЕЯНИЯ, СОВЕРШЕННОГО СПОСОБОМ КОНСУМАЦИИ

Аннотация. Статья посвящена анализу уголовно-правовой квалификации общественно опасной мошеннической схемы, известной как консумация. Исследуется механизм данного преступления, включающий многоуровневый обман, создание фиктивных заведений и подмену товара. Отмечается, что правоприменительная практика дает им неполную правовую оценку. Обосновывается необходимость квалификации деяний, совершаемых в рамках консумации, по совокупности преступлений, предусмотренных ч. 4 ст. 159 и соответствующей частью ст. 210 Уголовного кодекса Российской Федерации.

Ключевые слова: консумация, мошенничество, совокупность преступлений, преступное сообщество.

Для цитирования: Бычков С.Н., Джанболатов А.Э. Проблемные вопросы квалификации общественно опасного деяния, совершенного способом консумации // Вестник Академии права и управления. 2026. № 1. С. 14-17. DOI: 10.47629/2074-9201_2026_1_14_17

Sergey N. Bychkov,

Ph.D. of Juridical Sciences, Docent, Associate Professor at the Department of Criminal Law, North-West branch
of the Lebedev Russian State University of Justice, Saint Petersburg,
snb0464@mail.ru

Arsen E. Dzhanbolatov

Student, North-West branch of the Lebedev Russian State University of Justice, Saint Petersburg,
vau.vi@mail.ru

PROBLEMATIC ISSUES OF QUALIFICATION OF A SOCIALLY DANGEROUS ACT COMMITTED BY THE METHOD OF CONSUMMATION

Abstract. The article is devoted to the analysis of the criminal and legal qualification of a socially dangerous fraudulent scheme known as consummation. The author examines the mechanism of this crime, which includes multilevel deception, the creation of fictitious establishments and substitution of goods, and notes that law enforcement practice gives them an incomplete legal assessment. The necessity of classifying acts committed within the framework of consummation according to the totality of crimes provided for in the relevant parts of Articles 159 and 210 of the Criminal Code of the Russian Federation is substantiated.

Keywords: consummation, fraud, set of crimes, criminal community.

For citation: Bychkov S.N., Dzhanbolatov A.E. (2026) Problematic issues of qualification of a socially dangerous act committed by the method of consummation. *Bulletin of the Academy of Law and Management*, № 1, pp. 14-17. DOI: 10.47629/2074-9201_2026_1_14_17 (In Russian).

В условиях цифровизации общества и трансформации социальных коммуникаций появляются новые, всё более изощренные способы совершения преступлений против собственности. Особую тревогу вызывает рост мошеннических схем, воплощаемых в жизнь сложными устойчивыми пре-

ступными формированиями, которые используют доверие граждан в сфере личных взаимоотношений, перенося их в плоскость преступного умысла. Одним из ярких и социально опасных примеров такого явления стала так называемая консумация – организованная схема хищения денежных средств, маскиру-

ющаяся под обычное свидание в развлекательном заведении.

Под консумацией в данном контексте следует понимать сложный, многоэтапный механизм хищения, который включает в себя поиск и вовлечение потерпевшего через интернет-приложения, создание у исполнительницы (консуматорши) ложного образа состоятельного человека, и ее последующую встречу с жертвой в специально созданном или аффилированном с преступной группой заведении. В ходе встречи, которая часто является лишь частью мнимого (фиктивного) функционирования кафе или бара, консуматорша, злоупотребляя доверием потерпевшего, заказывает блюда и напитки по меню с многократно завышенными ценами. Нередко заказанная дорогостоящая продукция фактически подменяется дешевыми аналогами, о чем потерпевший не догадывается. В итоге жертве предъявляется счет на значительную сумму, а полученный преступный доход распределяется между всеми участниками иерархической преступной группы, включая организаторов, менеджеров и исполнителей.

Актуальность настоящего исследования обусловлена несколькими ключевыми факторами. Во-первых, распространенностью данного феномена в крупных городах России, о чем свидетельствуют многочисленные публикации в средствах массовой информации. Во-вторых, значительным материальным и моральным ущербом, который причиняется гражданам, становящимся жертвами обмана. В-третьих, очевидной латентностью данной формы хищения, поскольку потерпевшие часто не обращаются в правоохранительные органы из-за чувства стыда, а также из-за того, что участники схемы нередко представляют ситуацию как гражданско-правовой спор об оплате услуг. Кроме того, существует проблема неполной правовой оценки содеянного. Даже в тех редких случаях, когда деяния участников схемы получают уголовно-правовую квалификацию, под которой в теории уголовного права понимается установление и юридическое закрепление точного соответствия (тождества) между обстоятельствами совершенного лицом деяния и признаками состава преступления, предусмотренного уголовным законом [1, с. 161], она, как правило, ограничивается составом мошенничества, оставляя без внимания сам факт создания и функционирования сложной, структурированной преступной организации, что не в полной мере отражает степень ее общественной опасности.

Главная научная проблема заключается в том, что понятие «консумация» отсутствует в российском законодательстве, а сами действия участников схемы на первый взгляд могут быть ошибочно восприняты как лежащие в «серой зоне» правового регулирования. Важной задачей для правовой доктрины и прак-

тики становится преодоление барьера между кажущимся гражданско-правовым спором и его реальной уголовно-правовой сущностью. Сложность в разграничении этих аспектов порождает у правоохранителя и правоприменителя сомнения, а у организаторов преступных схем – чувство безнаказанности, что способствует их дальнейшему распространению. Несмотря на общественный резонанс, данная тема до сих пор не получила должного освещения в отечественной уголовно-правовой доктрине, что определяет необходимость ее научного анализа.

Термин «консумация», заимствованный из индустрии развлечений, в криминологическом смысле претерпел существенное изменение, превратившись из легальной маркетинговой услуги в наименование специфической преступной схемы. Основной тезис настоящего исследования заключается в том, что деяние, именуемое консумацией, при его правильном юридическом анализе полностью охватывается составом мошенничества (ст. 159 Уголовного кодекса Российской Федерации, далее – УК РФ). Более того, анализ способа его совершения через призму разъяснений Постановления Пленума Верховного Суда РФ от 10.06.2010 № 12 [2] (далее – Постановление ВС РФ) показывает, что преступные формирования, которыми совершается данный вид хищений, в большинстве случаев отвечают признакам не просто организованной группы, а преступного сообщества (преступной организации). С уголовно-правовой точки зрения консумация – это не услуга и не гражданско-правовая сделка, а сложно-составной, заранее спланированный способ хищения чужого имущества, основанный на обмане и злоупотреблении доверием, совершаемый, как правило, в рамках функционирования преступного сообщества, что требует его квалификации по совокупности преступлений, предусмотренных ч. 4 ст. 159 и соответствующей частью ст. 210 УК РФ без ссылки на ст. 33 УК РФ.

Категория способа совершения преступления, являясь предметом исследования многих ученых (Брайнина Я.М., Кудрявцева В.Н., Кругликова Л.Л., Панова Н.И. и др. [3, с. 3]), имеет важнейшее значение для квалификации. Хотя способ традиционно рассматривается как факультативный признак объективной стороны состава преступления, в ряде случаев, как, например, в составе мошенничества, законодатель придает ему статус обязательного, конструктивного признака [4, с. 36]. Именно по признакам объективной стороны состава преступления осуществляется его квалификация [3, с. 12]. Объективная сторона данного способа мошенничества выражается в хищении чужого имущества путем обмана, который носит комплексный характер. Он не сводится к простому искажению информации о цене, а представляет собой целую систему взаимосвязанных действий, направленных на введение потерпевшего в заблуждение.

Первым элементом способа хищения выступает обман. Он начинается на этапе вовлечения жертвы. Путем создания фиктивных анкет в социальных сетях и на сайтах знакомств у потерпевшего целенаправленно формируется ложное представление о личности соучастницы преступления. Ей создается легенда «девушки из богатой семьи», имеющей высокий социальный статус, что делается для завоевания доверия и облегчения последующих манипуляций. Далее обман проявляется в создании иллюзии легальной деятельности. Как правило, заведения, используемые в схеме, зачастую лишь имитируют деятельность ресторана или кафе. Они могут не иметь соответствующего оборудования (кухни), лицензий на продажу алкоголя; их основной целью является не оказание услуг общественного питания, а создание необходимых условий для совершения хищения. Ядром обмана является умышленная подмена предмета услуги. Потерпевшему предоставляется меню с неоправданно завышенными ценами, однако заказанная им дорогостоящая продукция (например, элитный алкоголь или деликатесы) фактически подменяется дешевыми аналогами. Таким образом, потерпевший платит не просто завышенную цену, а платит за товар, который он не получал.

Вторым элементом объективной стороны, неразрывно связанным с первым, является совершение мошенничества организованной группой. Само мошенничество с его детальным планированием, распределением ролей и сложной инфраструктурой невозможно для исполнения в одиночку. Именно групповой характер деяния позволяет реализовать описанную выше сложную схему обмана. При этом степень этой организованности зачастую выходит за рамки организованной группы и достигает уровня преступного сообщества.

Субъективная сторона преступления характеризуется прямым умыслом, направленным на хищение чужого имущества, и корыстной целью. О том, что умысел возник у всех участников до начала совершения преступных действий в отношении конкретного потерпевшего, свидетельствует сам факт существования и функционирования сложной преступной инфраструктуры, требующей значительной подготовки.

Именно эта инфраструктура и способ совершения преступления указывают на наличие сложной формы соучастия, которая в данном случае выходит за рамки понятия «организованная группа» и соответствует признакам преступного сообщества (преступной организации). Анализ выявленных фактов мошенничества, совершенных посредством консулляции, через призму разъяснений Постановления позволяет утверждать, что формирования, совершающие данное деяние, представляют собой структурированные организованные группы – одну из форм преступного сообщества. Указанным формированиям присущи такие признаки преступного сообщества,

как устойчивость, выраженная в постоянном характере преступной деятельности; спланированность, которая проявляется в наличии детально разработанных сценариев и мер конспирации; более сложная, чем в организованной группе, внутренняя структура; они состоят из нескольких функционально обособленных подразделений, к которым относятся:

- руководящее звено (организаторы), осуществляющее общее управление, финансирование и распределение доходов;
- подразделение по поиску и вовлечению жертв, которое действует обособленно, часто в отдельных офисах, и имеет собственных руководителей (менеджеров по перепискам);
- подразделение по непосредственному совершению хищения (девушки-консуматорши и водители), также управляемое своими «менеджерами по девушкам»;
- подразделение по обеспечению функционирования инфраструктуры (персонал подставных заведений).

Все эти структурные подразделения, объединенные для решения общих задач, действуют согласованно под единым руководством для достижения общей цели – систематического совершения тяжких преступлений (мошенничеств, предусмотренных ч. 4 ст. 159 УК РФ) для прямого извлечения финансовой выгоды.

Сложившаяся правоприменительная практика, примером которой может служить приговор Останкинского районного суда Москвы от 12.07.2023 по делу № 01-0144/2023 [5], представляет особый интерес для нашего исследования. Данный судебный акт, с одной стороны, подтверждает возможность квалификации деяния как мошенничества, совершенного организованной группой (ч. 4 ст. 159 УК РФ), с другой – наглядно демонстрирует проблему его неполной правовой оценки. Суд, установив в ходе разбирательства все фактические признаки преступного сообщества, – сложную иерархическую структуру, наличие функционально обособленных подразделений, цель систематического совершения тяжких преступлений, – тем не менее ограничился квалификацией содеянного лишь как мошенничества. Такой подход, по нашему мнению, не в полной мере соответствует разъяснениям высшей судебной инстанции.

Особый порядок квалификации предусмотрен и для действий соучастников внутри сообщества. В силу разъяснений, данных в п. 14 и 17 Постановления ВС РФ, действия всех членов преступного сообщества, независимо от их фактической роли (будь то организатор, подстрекатель или пособник), квалифицируются как соисполнительство в совершенных преступлениях без ссылки на ст. 33 УК РФ.

При этом следует разграничивать моменты окончания данных преступлений. Мошенничество (ст. 159 УК РФ) будет окончено с момента фактической оплаты потерпевшим счета. Преступления, предумыш-

тренные ст. 210 УК РФ, будут считаться оконченными в иные моменты. Так, создание или руководство преступным сообществом (ч. 1 ст. 210 УК РФ) согласно п. 7 Постановления ВС РФ будет окончено с момента его фактического образования и совершения действий, свидетельствующих о готовности реализовать преступные намерения. Участие в преступном сообществе (ч. 2 ст. 210 УК РФ) в соответствии с п. 15 Постановления ВС РФ является оконченным с момента совершения лицом хотя бы одного конкретного действия по обеспечению деятельности сообщества (например, с момента начала переписки с потенциальной жертвой или проведения инструктажа для консуматорши).

В заключение следует отметить, что эффективное противодействие мошенничеству, совершаемому посредством консумации, требует не создания новых уголовно-правовых норм, а решительных и последовательных шагов по применению уже существующих. Проведенный анализ показывает, что действующее уголовное законодательство предоставляет достаточный инструментарий для адекватной правовой оценки данного деяния.

Основная сложность, препятствующая формированию обширной практики, заключается не столько

ко в законодательном пробеле, сколько в когнитивном барьере, с которым сталкиваются правоохранитель и правоприменитель. Внешняя атрибутика деяния (встреча в ресторане, заказ по меню, оплата счета) маскирует его истинную уголовно-правовую природу под гражданско-правовой спор. Преступники сознательно эксплуатируют эту двусмысленность, рассчитывая на отказ в возбуждении уголовного дела по основанию, предусмотренному п. 2 ч. 1 ст. 24 УПК РФ – отсутствие в деянии состава преступления.

В этой связи приговор Останкинского районного суда Москвы по делу № 01-0144/2023 является методологически важным примером. Однако даже это решение демонстрирует проблему неполной квалификации, поскольку суд, установив все признаки преступного сообщества, не применил ст. 210 УК РФ.

Таким образом, главная задача на сегодняшний день лежит в доктринальной и методической плоскости. Цель настоящего научного исследования – обратить внимание как научного сообщества, так и, что более важно, правоохранителей и правоприменителей на необходимость более смелого и полного применения действующих норм уголовного закона.

Список литературы

1. Каранович М.К. Квалификация преступлений: понятие, особенности и проблемы // Законность и правопорядок в современном обществе. 2013. № 22. С. 161-166.
2. Постановление Пленума Верховного Суда РФ от 10.06.2010 № 12 «О судебной практике рассмотрения уголовных дел об организации преступного сообщества (преступной организации) или участии в нем (ней)» [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_101362/ (дата обращения: 02.10.2025).
3. Новик В.В. Способ совершения преступления. Уголовно-правовой и криминалистический аспекты. Санкт-Петербургский юридический институт Генеральной прокуратуры Российской Федерации, 2002. 92 с.
4. Шеслер А.В. Теория квалификации преступлений: учебное пособие. Издательство Томского государственного университета, 2021. 80 с.
5. Приговор Останкинского районного суда города Москвы от 12.07.2023 по делу № 01-0144/2023 [Электронный ресурс]. URL: <https://actofact.ru/case-77RS0019-01-0144-2023-2023-01-31-2-0/?ysclid=mgghfblh1s409069687> (дата обращения: 05.10.2025).

References

1. Karanovich M.K. (2013) Crime Qualification: Concept, Features, and Problems. *Law and Order in Modern Society*, № 22, pp. 161-166 (In Russian).
2. Resolution of the Plenum of the Supreme Court of the Russian Federation of 10.06.2010 № 12 «On the Judicial Practice of Considering Criminal Cases Concerning the Organization of a Criminal Community (Criminal Organization) or Participation Therein [Electronic resource]. Available at: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_101362/ (accessed: 02.10.2025) (In Russian).
3. Novik V.V. (2002) The Method of Committing a Crime. Criminal-Law and Forensic Aspects. Saint Petersburg Law Institute of the Prosecutor General's Office of the Russian Federation, 92 p. (In Russian).
4. Shesler A.V. (2021) Theory of Crime Qualification: A Textbook. Tomsk State University Publishing House, 80 p. (In Russian).
5. Verdict of the Ostankino District Court of Moscow dated 12.07.2023 in Case № 01-0144/2023 [Electronic resource]. Available at: <https://actofact.ru/case-77RS0019-01-0144-2023-2023-01-31-2-0/?ysclid=mgghfblh1s409069687> (accessed: 05.10.2025) (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: 05.12.2025

Accepted: 05.12.2025

УДК 343.96

Валентонис Артурас Станислович,

кандидат юридических наук, доцент кафедры педагогики начального и дошкольного образования,
Государственный гуманитарно-технологический университет, город Орехово-Зуево,
naduoz@icloud.com

К ВОПРОСУ О ПРЕДОТВРАЩЕНИИ ПРАВОНАРУШЕНИЙ СРЕДИ НЕСОВЕРШЕННОЛЕТНИХ

Аннотация. В статье анализируются особенности совершения преступлений и иных правонарушений несовершеннолетними. Проблема изучается в междисциплинарном аспекте – с точки зрения уголовного права, криминологии, психологии и медицины. Анализируется влияние когнитивных, эмоциональных, социальных факторов на поведение несовершеннолетних. Особое внимание уделено психическим и адаптационным возможностям подростков, а также условиям, способствующим их вовлечению в преступную деятельность. На основании анализа и статистических данных предложены комплексные меры профилактики, направленные на предупреждение правонарушений среди несовершеннолетних.

Ключевые слова: правонарушение, проблема, предупреждение правонарушений, психические возможности, адаптационные возможности, подростки, несовершеннолетние.

Для цитирования: Валентонис А.С. К вопросу о предотвращении правонарушений среди несовершеннолетних // Вестник Академии права и управления. 2026. № 1. С. 18-21.

Arturas S. Valentonis,

Ph.D. of Juridical Sciences, Associate Professor at the Department of Primary and Preschool Education,
State Humanitarian and Technological University, Orekhovo-Zuyevo,
naduoz@icloud.com

ON THE QUESTION OF OVERCOMING JUVENILE DELINQUENCY

Abstract. This article analyzes the characteristics of crimes and other offenses committed by minors. The issue is examined from an interdisciplinary perspective, encompassing criminal law, criminology, psychology, and medicine. The author examines the influence of cognitive, emotional, and social factors on juvenile behavior. Particular attention is paid to the psychological and adaptive capacities of adolescents, as well as the conditions that contribute to their involvement in criminal activity. Based on the analysis and statistical data, comprehensive preventive measures are proposed aimed at preventing juvenile delinquency.

Keywords: offense, problem, offense prevention, mental abilities, adaptive abilities, teenagers, minors.

For citation: Valentonis A.S. (2026) On the question of overcoming juvenile delinquency. *Bulletin of the Academy of Law and Management*, № 1, pp. 18-21.

Актуальность изучения проблемы преодоления правонарушений среди несовершеннолетних не вызывает сомнений. С точки зрения уголовно-правовых науки правоприменительной деятельности данная область исследования является весьма перспективной.

Увеличение числа правонарушений, совершаемых детьми и подростками, требует углубленного анализа и разработки комплексных мер противодействия. В данной сфере работают ученые различных направлений: физиологи, психологи, педагоги, юристы, экономисты. Такие исследования, как правило, находятся на стыке нескольких наук.

Особый интерес в данном контексте представляет анализ правового положения и поведенческих реакций несовершеннолетних в контексте совершения преступлений и иных правонарушений. Поведение несовершеннолетних может быть обусловлено не только личностными и эмоциональными особенностями, но и недостаточностью социализации, влиянием окружающей среды, а также недостаточной защитой со стороны государства.

Целью настоящей статьи является анализ проблемы совершения преступлений и иных правонарушений среди несовершеннолетних, а также выработка рекомендаций по предупреждению и преодолению данного явления.

Данные криминологии свидетельствуют, что в подростковом возрасте, при несформированности психической сферы, происходит снижение устойчивости личности к негативному влиянию. Это может повысить вероятность, что человек поддастся антиобщественным установкам и совершит правонарушение, хотя и не делает это неизбежным. В условиях неблагоприятной социальной среды у детей и подростков ослабляется самоконтроль, ограничивается возможность выбора между различными вариантами поведения, что существенно влияет на формирование общественно одобряемых черт характера.

В.Б. Зотов связывает рост негативных реакций детей и подростков с проблемами в обществе. Автор отмечает: «...рядом экспертов общественных отношений заявляются проблемы о духовном кризисе общества, утрате части духовности, а также вседозволенности отдельных молодых людей современного российского общества. В результате происходит трансформация и наличие проблемной ситуации» [2, с. 73].

Современные несовершеннолетние обычно отличаются пониженным уровнем критического мышления, умения распознать и вовремя предотвратить негативное общение. Данная особенность несформированности мозговых функций непосредственно влияет на восприятие социальных норм, понимание причинно-следственных связей и прогнозирование последствий своих действий. У детей и подростков наблюдается слаборазвитая саморегуляция, низкий уровень абстрактного мышления и трудности в формировании нравственных представлений.

Эмоциональная сфера таких лиц часто характеризуется неустойчивостью, импульсивностью, склонностью к агрессии или, напротив, чрезмерной внушаемости и зависимости от более авторитетных лиц. Все эти особенности могут создавать предпосылки для вовлечения ребенка в антиобщественное поведение [1, с. 11].

Правосознание в настоящее время цифровых технологий формируется у детей и подростков значительно медленнее, чем десятки лет назад. Несовершеннолетние хуже усваивают правила поведения, испытывают трудности в понимании норм и ценностей, а также осознании различий между допустимым и запрещенным. Это увеличивает риск совершения правонарушений, особенно в условиях социальной дезадаптации.

Кроме того, современные дети и подростки часто сталкиваются с информационными и коммуникационными проблемами, буллингом, дискриминацией, изоляцией, насмешками со стороны окружения, что усиливает их чувство неполноценности и может спровоцировать девиантное поведение.

Представляется бесспорным, что семья играет ключевую роль в социализации ребенка. Однако

в семьях также часто наблюдаются такие негативные явления, как гиперопека, жестокое обращение, недостаточное внимание к развитию личности. Родители зачастую сами нуждаются в психологической помощи, но не получают ее в должном объеме.

Проблемы возникают также в семьях группы риска. Дети, воспитывающиеся в малообеспеченных, неблагоприятных семьях, чаще всего становятся объектами социального риска. Отсутствие полноценного питания, жилищных условий, доступа к образованию и здравоохранению создает дополнительные барьеры на пути к нормальному социальному функционированию [4].

Кроме того, многие несовершеннолетние живут в условиях социальной изоляции, что делает их уязвимыми перед влиянием асоциальных элементов. Под влиянием старших сверстников или криминальной среды они могут быть вовлечены в совершение преступлений, даже не осознавая полной меры ответственности.

Дети-сироты и дети, оставшиеся без попечения родителей, находящиеся в специализированных интернатах, также составляют группу риска. Несмотря на усилия государства по обеспечению их жизненными благами, в этих учреждениях часто наблюдается недостаточное внимание к индивидуальному развитию, коррекции поведения и формированию правосознания. Кроме того, в условиях коллективного проживания возрастает вероятность конфликтов, жестокого обращения и вовлечения в преступную деятельность.

После достижения совершеннолетия большинство молодых людей сталкиваются с проблемами трудоустройства. Отсутствие квалификации, дискриминация на рынке труда и ограниченные возможности профессионального развития приводят к экономическому выживанию, иногда через участие в преступной деятельности.

Подтверждением выдвинутых тезисов являются результаты одного из проведенных исследований. Большинство совершенных несовершеннолетними противоправных деяний имели имущественный характер, а также совершались в составе группы, что можно связать с возрастными особенностями подросткового возраста, где отмечается склонность к группированию, подверженность влиянию референтной группы, асоциального окружения, условиям жизни и воспитания.

Установлено, что в большинстве случаев правонарушения совершались в состоянии опьянения (алкогольного, токсического, наркотического) [3].

Основываясь на результатах проведенных исследований в разных областях по данному вопросу, следует констатировать, что профилактика преступлений и правонарушений среди детей и подростков

должна строиться на основе комплексного подхода, включающего правовые, педагогические, медицинские и социальные меры.

К таким мерам можно отнести:

- разработку специальных программы профилактики правонарушений среди детей и подростков;
- усиление контроля за соблюдением прав детей в образовательных и социальных учреждениях;
- обучение и повышение квалификации сотрудников правоохранительных органов работе несовершеннолетними;
- дальнейшее повышение квалификации педагогов, работающих с несовершеннолетними;
- оказание особого внимания, психологической поддержки семьям;
- проведение просветительских мероприятий среди родителей;
- повышение научной компетентности подростков.

Одной из важных мер, которая может существенно повлиять на предупреждение правонарушений среди несовершеннолетних, является повышение научной компетентности подростков [6]. Данная мера может быть реализована в различных направлениях, наиболее эффективными из которых являются: обучение анализу получен-

ной информации, развитие критического мышления, улучшение взаимоотношений в социальном окружении посредством реализации научного подхода.

Согласимся с мнением А.Д. Царюк: «...чётко формируется только устойчивое понимание того, что необходимо как можно активнее вовлекать молодёжь в развитие собственной научной компетентности» [5, с. 118].

Таким образом, проблема правонарушений среди несовершеннолетних представляет собой сложный феномен, требующий системного подхода в рамках различных научных дисциплин. Анализ показывает, что недостаточная социализация, неблагополучие семьи создают предпосылки для девиантного поведения детей и подростков. При этом важно учитывать степень социализации ребенка и самореализации его в социуме, поскольку она влияет как на уровень самоконтроля, так и на понимание норм прав и последствий деяний. Для противодействия необходимо внедрение комплексных мер, охватывающих сферы образования, здравоохранения, социальной защиты и иной деятельности. Ключевое значение имеет ранняя профилактика, направленная на интеграцию в общество, защиту семейных связей и формирование правопослушного поведения.

Список литературы

1. Бадмаева В.Д., Чибисова И.А., Русинова С.С. Предикторы криминального поведения у несовершеннолетних подростков с психическими расстройствами (гендерный аспект) // Вестник Совета молодых ученых и специалистов Челябинской области. 2017. Т. 3, № 1 (16). С. 11.
2. Зотов В.Б. Формирование патриотизма молодежи на примерах кадетских корпусов // Муниципальная академия. 2005. № 5. С. 72-29.
3. Пирогова А.В., Малинина Е.В., Колесниченко Т.Н. Характеристика правонарушений у несовершеннолетних находящихся на стационарном принудительном лечении // Уральский медицинский журнал. 2018. № 12 (167). С. 41.
4. Титкина М.Р., Филина Н.А. Роль семьи в моделировании и развитии личности несовершеннолетних, склонных к преступности // *Universum: психология и образование*. 2025. № 1-2 (127). С. 31-33.
5. Царюк А.Д. Научное исследование в профессиональном становлении молодого специалиста // Вестник Екатеринбургского института. 2023. № 4 (64). С. 117-121.
6. Шипова Л.В. Основные факторы правонарушающих тенденций и совершения правонарушений несовершеннолетними с умственной отсталостью // Теория и практика общественного развития. 2013. № 11.

References

1. Badmaeva V.D., Chibisova I.A., Rusinova S.S. (2017) Predictors of criminal behavior in juveniles with mental disorders (gender aspect). *Bulletin of the Council of young scientists and specialists of the Chelyabinsk region*, vol. 3, № 1 (16), p. 11 (In Russian).
2. Zotov V.B. (2005) Formation of patriotism of youth on the example of cadet corps. *Municipal Academy*, № 5, pp. 72-29 (In Russian).
3. Pirogova A.V., Malinina E.V., Kolesnichenko T.N. (2018) Characteristics of offenses in minors undergoing inpatient compulsory treatment. *Ural Medical Journal*, № 12 (167), p. 41 (In Russian).
4. Titkina M.R., Filina N.A. (2025) The role of the family in modeling and developing the personality of minors prone to crime. *Universum: Psychology and Education*, № 1-2 (127), pp. 31-33 (In Russian).
5. Tsaryuk A.D. (2023) Scientific research in the professional development of a young specialist. *Bulletin of the Catherine Institute*, № 4 (64), pp. 117-121 (In Russian).

6. Shipova L.V. (2013) The main factors of delinquent tendencies and the commission of offenses by minors with mental retardation. *Theory and Practice of Social Development*, № 11 (In Russian).

Статья поступила в редакцию: 13.01.2026

Received: 13.01.2026

Статья поступила после рецензирования: 03.02.2026

Revised: 03.02.2026

Статья поступила для публикации: 14.02.2026

Accepted: 14.02.2026

Гринда Елизавета Евгеньевна,

магистрант, Российская Академия народного хозяйства и государственной службы
при Президенте Российской Федерации, Москва,
grindaliz@yandex.ru

Ушанков Илья Владимирович,

кандидат юридических наук, доцент, доцент кафедры междисциплинарных программ и исследований по
юриспруденции высшей школы правоведения института права и национальной безопасности, Российская
Академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Москва,
Uhankow@rambler.ru

ПРОБЛЕМА РЕАЛИЗАЦИИ ИНСТИТУТА ГРУППОВЫХ ИСКОВ: РОССИЙСКИЙ ОПЫТ ПРАВОПРИМЕНЕНИЯ

Аннотация. В статье проводится анализ реализации института групповых исков в российской системе правоприменения. Предметом исследования выступает процессуальный институт групповых исков, цель – выявление и систематизация ключевых проблем правоприменения, препятствующих его эффективному использованию. Результаты исследования выявили системные проблемы: неопределенность базовых понятий и критериев формирования группы; противоречия в подведомственности и подсудности; недостаточная четкость в определении полномочий представителя группы, а также процессуальные сложности на этапах сертификации и ведения дела. Полученные результаты могут быть использованы в сфере нормотворчества и судебной практике для совершенствования процессуального законодательства и разработки разъяснений высшими судебными инстанциями. Выводы статьи подчеркивают необходимость дальнейшей законодательной конкретизации ключевых процессуальных механизмов, цифровизации процесса рассмотрения групповых исков и выдачи детализированных разъяснений Верховным Судом Российской Федерации для обеспечения единообразия правоприменения по различным категориям споров.

Ключевые слова: групповой иск, коллективный иск, защита прав группы лиц, гражданские дела, гражданский процесс, арбитражный процесс, сертификация группы.

Для цитирования: Гринда Е.Е., Ушанков И.В. Проблема реализации института групповых исков: российский опыт правоприменения // Вестник Академии права и управления. 2026. № 1. С. 22-29. DOI: 10.47629/2074-9201_2026_1_22_29

Elizaveta E. Grinda

Master's Student, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration
under the President of the Russian Federation, Moscow,
grindaliz@yandex.ru

Ilya V. Ushankov,

Ph.D. of Juridical Sciences, Docent, Associate Professor at the Department of Interdisciplinary Programs and Research
in Jurisprudence of Higher School of Law of the Institute of Law and National Security, Russian Presidential Academy
of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation, Moscow,
Uhankow@rambler.ru

THE PROBLEM OF IMPLEMENTING THE CLASS ACTION MECHANISM: RUSSIAN ENFORCEMENT EXPERIENCE

Abstract. This paper analyzes the implementation of the class action mechanism within the Russian legal enforcement system. The subject of the research is the procedural institution of class actions, while the purpose is to identify and systematize the key enforcement problems hindering its effective application. The methodological basis of the work includes a comparative legal analysis, a systematic approach to examining procedural norms, and a review of relevant judicial practice. The results of the study highlight systemic issues: ambiguity in fundamental concepts and criteria for group formation; contradictions in jurisdiction and venue; insufficient clarity regarding the powers of the group's representative; and procedural complexities at the stages of certification and case management. The findings of this research are applicable in the field of lawmaking and

judicial practice for the purpose of improving procedural legislation and developing clarifications by higher courts. The conclusions of the article underscore the need for further legislative specification of key procedural mechanisms, digitalization of the class action process, and the issuance of detailed explanations by the Supreme Court of the Russian Federation to ensure uniform application of the law across different categories of disputes.

Keywords: class action, collective action, protection of group rights, civil cases, civil procedure, arbitration procedure, group certification.

For citation: Grinda E.E., Ushankov I.V. (2026) The problem of implementing the class action mechanism: Russian enforcement experience. *Bulletin of the Academy of Law and Management*, № 1, pp. 22-29. DOI: 10.47629/2074-9201_2026_1_22_29 (In Russian).

Институт групповых исков, внедренный как механизм процессуальной экономии для защиты прав при массовых нарушениях, демонстрирует ограниченное практическое применение. Существующие правовые и процедурные барьеры создают неопределенность и снижают эффективность данного инструмента, что обуславливает актуальность анализа проблем его функционирования для выработки мер по оптимизации.

Вопросам правовой природы института группового иска уделяли внимание такие исследователи, как М.А. Алиэскеров, В.Г. Домщенко, Е.В. Жеребкина, А.И. Жукова, Н.А. Сутормин и др.

Институт групповых исков, являющийся потенциально эффективным средством правовой защиты, остается недостаточно востребованным в российской юридической практике. История его формирования началась в середине 1990-х годов в контексте массовых нарушений прав граждан (например, вкладчиков финансовых пирамид [3]). До введения специальной гл. 22.3 ГПК РФ в 2019 году защита коллективных интересов обеспечивалась преимущественно через иски в защиту неопределенного круга лиц, что, как отмечено в разъяснениях высших судебных инстанций, позволяло оспаривать противоправные действия, но не предусматривало удовлетворения индивидуальных материальных требований [27]. Данный пробел был частично устранен законодателем в 2019 году [19], который параллельно расширил полномочия органов надзора, предоставив им право обращаться в суд в защиту как конкретных, так и неопределенных групп потребителей [4].

Фундаментальную теоретическую основу для понимания данного института заложил В.К. Пучинский. Он охарактеризовал его как право одного или нескольких лиц действовать в качестве истцов или ответчиков, отстаивая интересы не только свои, но и более широкой или даже неопределенной группы людей, находящихся в схожей ситуации [17]. Однако, несмотря на законодательные усовершенствования, эмпирические данные указывают на ограниченное практическое применение механизма. Даже с учетом некоторого роста дел после 2019 года общее количество споров оставалось незначительным, не превышая, по экспертной оценке, нескольких десятков в год в системе арбитражных судов, что не свидетельствует о его активной интеграции в правоприменительную

деятельность [9]. Анализ первоначальной судебной практики подтверждает эту тенденцию, демонстрируя единичные случаи возбуждения дел и отсутствие положительных решений на раннем этапе применения новых норм [16].

С точки зрения системного анализа, групповой иск был призван заполнить нишу между другими моделями коллективной защиты:

- процессуальным соучастием (проблемы «процессуального менеджмента» при большой группе и мультипликация дел при разъединении);
- иском в защиту неопределенного круга лиц (невозможность удовлетворения индивидуальных материальных требований и отсутствие преюдициальной силы решения для неприсоединившихся лиц);
- иском со «стягивающим эффектом» в корпоративных спорах (фрагментарность применения) [6].

Новый закон расширил применение модели, ранее существовавшей в АПК РФ, устранив требование о единстве правоотношения и распространив ее на суды общей юрисдикции.

Институт групповых исков в настоящее время сталкивается с рядом проблем, требующих законодательного урегулирования. Недостаточная законодательная конкретизация понятия «группа лиц» в контексте групповых исков, несмотря на наличие критериев идентификации [2; 7], порождает неоднозначность правоприменения.

В качестве базового элемента института групповых исков выступает ст. 244.20 ГПК РФ. Нормативное определение «группа лиц» дается в ч. 2 ст. 244.20 ГПК РФ: это граждане и организации, отвечающие совокупности условий. Данное положение задает четыре обязательных критерия для возникновения права на обращение в суд в групповом порядке:

- общий ответчик для каждого члена группы;
- общие или однородные права и интересы;
- сходные фактические обстоятельства, лежащие в основе прав требования;
- единый способ защиты прав для всех членов группы.

Таким образом, законодатель использует определение группы, формируемой через совокупность конкретных процессуальных признаков.

В доктринальных исследованиях, в частности у В.Г. Домщенко, выделяются две концептуальные

модели групповых исков, различающиеся исходной природой правоотношений. Первая модель применима к случаям, где участники группы изначально являются стороной единого материального правоотношения с множественностью лиц. В такой ситуации общность ответчика и тождественность фактических обстоятельств predeterminedены, что, по мнению ряда ученых, может служить основанием для введения режима обязательного процессуального соучастия всех участников для обеспечения процессуальной эффективности и единообразия судебных актов. Вторая модель охватывает споры, основанные на однородных, но автономных правах, возникающих из типовых правоотношений, как в случае с идентичными гражданско-правовыми договорами. Требования членов группы должны быть в значительной степени зеркальным отражением друг друга по принципу «если к одному, то и ко всем». Сложность сертификации этапа, на котором суд определяет, соответствует ли иск критериям группового, заключается в необходимости доказать, что общие вопросы права и факта преобладают над индивидуальными вопросами каждого члена группы [13].

Несмотря на наличие этой законодательной конструкции, в доктрине и практике возникают вопросы к ее содержательной определенности. Так, требование об «одинаковом способе защиты» (п. 4 ч. 1) может создавать сложности при соединении разнородных требований, например, о признании права и взыскании убытков. Кроме того, ч. 5 ст. 244.20 ГПК РФ устанавливает количественный порог для возбуждения дела – не менее двадцати присоединившихся лиц, что, с одной стороны, предотвращает злоупотребления, с другой – является первым и существенным барьером, поскольку поиск, объединение и организация такого числа заинтересованных лиц оказываются на практике затруднительными.

Критерий многочисленности группы также является предметом дискуссий. Российское право устанавливает фиксированный количественный порог (5 + 1 в АПК РФ и 20 + 1 в ГПК РФ) на момент подачи иска. В случае его несоблюдения на различных стадиях процесса возможны разные исходы – от оставления заявления без рассмотрения до перехода к рассмотрению дела по общим правилам. На практике актуален вопрос о допустимости восполнения численного состава группы в промежутке между подачей иска и его сертификацией судом, поскольку достижение порога к ключевому моменту судебного разбирательства соответствует целям института, несмотря на формальное несоответствие на начальном этапе [13].

В системе правоприменения института групповых исков сохраняется острая проблема определения компетенции между арбитражными судами и судами общей юрисдикции, когда в состав группы входят

граждане, не обладающие статусом индивидуального предпринимателя. Несмотря на то, что ч. 1 ст. 225.10 АПК РФ предоставляет право на подачу группового иска «гражданину или организации», а ГПК РФ содержит аналогичную гл. 22.3, на практике суды по-разному трактуют свою компетенцию, что приводит к правовой неопределенности и затягиванию процесса [5].

Анализ судебной практики выявляет противоречивые подходы. Ряд арбитражных судов отказывают в принятии подобных исков, ссылаясь на отсутствие в АПК РФ специальных оснований для участия таких истцов, кроме прямо предусмотренных законом, и на то, что наличие института группового иска не изменяет общих правил подведомственности [25]. В то же время иная правоприменительная позиция допускает рассмотрение данных споров, если они носят экономический характер, в арбитражных судах в целях процессуальной экономии [24]. Верховный Суд РФ, однако, фактически поддержал первый подход, разъяснив, что гражданам без статуса индивидуального предпринимателя надлежит обращаться в суды общей юрисдикции [21].

Данная коллизия создает существенные процессуальные риски, включая возврат искового заявления, прекращение производства или передачу дела в другой суд после длительного рассмотрения, что влечет затягивание сроков и рост издержек. В сложившейся ситуации участникам оборота рекомендуется проводить детальный анализ характера спора и состава группы, а в ряде случаев при смешанном составе, стремясь к рассмотрению в арбитражном суде как традиционно более эффективном для сложных экономических дел [5].

Еще одной важной проблемой, выходящей за рамки групповых исков, но тесно с ними связанной, является неопределенность в вопросах объединения нескольких однородных дел в одно производство. Суды, руководствуясь широкой дискрецией на основании ст. 130 АПК РФ и ст. 151 ГПК РФ, оценивают целесообразность такого объединения, учитывая взаимосвязь требований и риск вынесения противоречивых судебных актов. Однако на практике в таких ходатайствах часто отказывают, опасаясь, что объединение дел усложнит и затян timer процесс, особенно если требования находятся на разных стадиях рассмотрения [28]. Из-за такого подхода судов возникает неопределенность: стороны не могут быть уверены, что их похожие иски будут рассмотрены вместе.

При этом законодательная конструкция группового иска унифицирована: положения ст. 244.20 ГПК РФ дословно воспроизводят нормы ст. 225.10 АПК РФ, формируя единые критерии для судов обеих юрисдикций [4]. Подобная универсальность подчеркивается в разъяснениях высших судебных инстанций. Как указано в п. 65 Постановления Пленума Вер-

ховного Суда РФ от 04.03.2021 № 2, споры о восстановлении прав, нарушенных в сфере конкуренции, могут рассматриваться по правилам о защите группы лиц [26]. Ключевое значение при этом имеет не количество правоотношений, а критерии однородности прав и схожести фактических оснований, что подтверждает применимость института к сложным случаям массовых нарушений.

Отдельной проблемой, вытекающей из гл. 22.3 ГПК РФ, является неопределенность процессуального статуса и объема полномочий лица, ведущего дело в интересах группы (ст. 244.22 ГПК РФ). Этот вопрос эксперты называют «первым и существенным камнем преткновения» [9], поскольку участники группы должны доверить ведение своего дела другому лицу, что на практике вызывает недоверие, хотя такое лицо пользуется всеми правами истца, включая обязанность нести судебные расходы, фактически формирует особое процессуальное сообщество. Однако законодатель не установил исчерпывающий перечень его компетенций, особенно в части совершения распорядительных действий, таких как изменение предмета или основания иска, что порождает правовые риски и конфликты интересов внутри группы [6].

Наряду с этим нормативный анализ процессуального законодательства указывает на необходимость учета мнения участников группы при принятии решений, затрагивающих существенные характеристики заявленных требований. Жуков А.И. и Жеребкина Е.В. предлагают дополнить ч. 2 ст. 244.22 ГПК РФ положением о праве представителя на изменение основания или предмета иска, при этом сохраняя за членами группы право на выдвижение индивидуальных требований, соответствующих ч. 1 ст. 244.20 ГПК РФ [14]. Вместе с тем процедура замены неэффективного представителя, регламентированная ст. 244.24 ГПК РФ, сопряжена со сложными процедурами уведомления всех членов, что на практике затруднительно и может вести к затягиванию процесса. Кроме того, алгоритм принятия групповых решений по принципу простого большинства голосов представляется недостаточно гибким, особенно при существенной дифференциации размеров требований участников [18]. В этой связи обоснованным видится предоставление членам группы права на индивидуальное обжалование судебных актов в части, касающейся их личных имущественных интересов [1].

Важным практическим преимуществом группового иска является установленный законом приоритет: если лицо обращается с самостоятельным иском к тому же ответчику о том же предмете, суд приостанавливает производство по его делу до вступления в законную силу решения по групповому иску (ст. 244.25 ГПК РФ). Однако это преимущество нивелируется более длительными сроками рассмо-

трения групповых дел (до 8 месяцев против 2 по общему правилу).

Одновременно институт сталкивается с проблемой слабой коммуникационной связи между представителем и членами группы, что порождает риски конфликта интересов из-за недостаточного контроля со стороны последних [11]. Серьезным препятствием остается и процедура информирования потенциальных участников. Хотя ст. 244.26 ГПК РФ предусматривает публичное извещение через официальные ресурсы суда или СМИ, его эффективность ограничена. Судебная практика, как показало дело № 2-729/2020, выявила пробел в регулировании, требуя от СМИ обеспечения реальной доступности информации для широкого круга лиц в соответствующем регионе, а не формальной публикации [22]. Для повышения эффективности извещения целесообразно комплексное использование различных методов и преодоление технических барьеров, например, посредством создания специализированного информационного портала, аналогичного проекту Всеммиром.рф [23].

Значительные сложности в реализации института групповых исков связаны с процедурой сертификации группы на стадии подготовки дела, требующей постоянного мониторинга изменений в её составе [12]. В ходе предварительного судебного заседания (ст. 244.26 ГПК РФ) суд осуществляет проверку соответствия группы критериям, установленным ст. 244.20 ГПК РФ. Это порождает вопрос о том, как распределяются полномочия по определению круга участников группы между заявителем, который первоначально его формирует, и судом, который вправе этот круг изменить. Н.А. Сутормин предлагает внедрение авторизации как метода контроля формирования группы истцов [30]. При этом отмечается недостаточная готовность отдельных судов, особенно в системе общей юрисдикции, применять специальный порядок с предпочтением рассмотрения участников в качестве обычных соистцов [9].

Отдельного внимания заслуживает проблема «стягивающего эффекта» [6] группового иска, которая решена законодателем по-разному в ГПК РФ и АПК РФ. Арбитражный процессуальный кодекс устанавливает «жесткую» модель, при которой неприсоединение к групповому иску без уважительных причин ведет к аннулированию индивидуального требования (ч. 7 ст. 225.16 АПК РФ) [29]. В гражданском процессе данный эффект является «мягким», ограничиваясь приостановлением производства по индивидуальному иску (ст. 244.25 ГПК РФ). Такая дифференциация порождает вопросы обеспечения единообразия правоприменения и определения критериев уважительности причин неучастия в коллективном процессе.

Остается актуальной проблема определения компетенции и подсудности по групповым искам,

особенно при смешанном составе участников. Использование оценочного критерия «экономический характер спора» часто приводит к судебным ошибкам [25]. Хотя Верховный Суд РФ в Определении по делу № А40-116513/2024 отнес конкретные споры об обращении ценных бумаг к компетенции арбитражных судов даже при участии физических лиц, данная проблема системно не устранена из-за неопределенности понятия «иная экономическая деятельность» в АПК РФ [8].

В аспекте подсудности установленное законом правило исключительной подсудности по месту нахождения ответчика (ч. 4 ст. 30 ГПК РФ) создает существенные неудобства для истцов, лишая их альтернативных вариантов, предусмотренных для индивидуальных потребительских исков. Дополнительной сложностью является риск изменения родовой подсудности в ходе процесса из-за увеличения цены иска после присоединения новых участников, что ведет к передаче дела в вышестоящую судебную инстанцию и значительному затягиванию сроков. Данная ситуация указывает на необходимость разработки специальных правил подсудности для категории групповых, особенно потребительских, исков [15].

В свете неоднородности института групповых исков, применяемого к широкому спектру правовых конфликтов, включая трудовые, потребительские, антимонопольные споры и другие, обозначилась потребность в дифференциации процессуальных норм, регламентирующих его применение, в зависимости от специфики предмета спора.

Представляется целесообразным в рамках существующего правового регулирования гл. 22.3 ГПК РФ разработать детализированные разъяснения Пленума Верховного Суда РФ, которые позволят учесть отраслевую специфику применения правил рассмотрения групповых исков. Как показывает анализ Постановления Пленума Верховного Суда РФ от 04.03.2021 № 2, такие разъяснения уже даются применительно к отдельным категориям дел (например, антимонопольным), конкретизируя применение общих критериев ст. 244.20 ГПК РФ. Эксперты также указывают на необходимость дополнительных разъяснений по проблемным вопросам: порядок замены представителя группы и требования к нему, распределение судебных расходов, правила заключения мирового соглашения [9]. На основании ранней практики можно добавить необходимость разъяснений о критериях СМИ для публикации предложений о присоедине-

нии и о специальных правилах подсудности для групповых исков.

Итак, ключевые проблемы связаны с недостаточной законодательной определенностью базового понятия «группа лиц», компенсируемой лишь критериями, указанными в законе, которые требуют дальнейшего правового толкования. Отсутствие исчерпывающего перечня полномочий представителя также порождает противоречивость в вопросах распоряжения исковыми требованиями, потенциальные конфликты интересов со стороны истцов.

Дополнительные сложности возникают в связи с недостаточно четкой регламентацией одностороннего изменения предмета иска представителем, слабой коммуникацией между ним и группой, а также затруднительным информированием потенциальных участников, несмотря на установленную ст. 244.26 ГПК РФ процедуру. Отсутствие четких критериев к СМИ для публикаций нередко приводит к оставлению исковых заявлений без рассмотрения. Проблемы этапа, на котором суд определяет, соответствует ли иск критериям группового, включая требование предварительного присоединения не менее двадцати лиц и сложность проверки соответствия критериям на стадии подготовки, также снижают эффективность механизма. Противоречия в регулировании «стягивающего эффекта» между ГПК РФ и АПК РФ, трудности в определении подведомственности при смешанном составе группы, недостаточный опыт судей в применении специального порядка, проблемы исключительной подсудности по месту нахождения ответчика дополняют перечень системных ограничений.

Несмотря на отмеченные проблемы, потенциал группового иска в таких сферах, как защита прав потребителей, трудовые и экологические споры, остается значительным. Его преимущества, включая приоритет перед индивидуальными исками, возможность распределения судебных расходов через специальное соглашение и преюдициальную силу решения, позволяют активнее использовать данный механизм. Решение выявленных проблем видится в последовательной детализации норм процессуальных кодексов, цифровизации института групповых исков, а также расширении и конкретизации правоприменительной практики. Необходимы дальнейшие разъяснения вышестоящих судебных инстанций, адаптирующие общие критерии группового иска к различным категориям споров по аналогии со сложившимся подходом в сфере антимонопольного регулирования.

Список литературы

1. Алиэскеров М.А. Групповой иск в состязательном гражданском процессе: процессуальные пределы и ограничения // Вестник гражданского процесса. 2022. № 6. С. 133-151.
2. Арбитражный процессуальный кодекс Российской Федерации от 24.07.2002 № 95-ФЗ // Собрание законодательства РФ. 2002. № 30. Ст. 3012.

3. *Арстанова А.* Групповые иски: что ожидает бизнес? [Электронный ресурс]. URL: <https://www.advgazeta.ru/novosti/grupповые-iski-chto-ozhidaet-biznes/> (дата обращения: 05.01.2026).
4. *Борисов А.Н.* Дела о защите прав и законных интересов группы лиц в арбитражных судах и судах общей юрисдикции. Практические рекомендации с формами процессуальных документов [Электронный ресурс]. URL: <https://internet.garant.ru/#/document/77382920/paragraph/1:1> (дата обращения: 03.01.2026).
5. *Бычков А.И.* Практика рассмотрения групповых (коллективных) исков [Электронный ресурс]. URL: <https://internet.garant.ru/#/document/77170058/paragraph/1/doclist/841/1/0/0/%D0%B1%D1%8B%D1%87%D0%BA%D0%BE%D0%B2%20%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%B0%20%D1%80%D0%B0%D1%81%D1%81%D0%BC%D0%BE%D1%82%D1%80%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D1%8F%20%D0%B3%D1%80%D1%83%D0%BF%D0%BF%D0%BE%D0%B2%D1%8B%D1%85:0> (дата обращения: 06.01.2026).
6. *Володарский Д.* К вопросу о групповых исках [Электронный ресурс]. URL: https://zakon.ru/blog/2019/12/2/k_voprosu_o_grupповых_iskah (дата обращения: 03.01.2026).
7. Гражданский процессуальный кодекс Российской Федерации от 14.11.2002 № 138-ФЗ // Собрание законодательства РФ. 2002. № 46. Ст. 4532.
8. Групповые иски: когда и кто их подает [Электронный ресурс]. URL: <https://pravo.ru/lf/news/258824/> (дата обращения: 03.01.2026).
9. Групповые иски: старые проблемы и новые разъяснения [Электронный ресурс]. URL: <https://pravo.ru/story/260735/> (дата обращения: 03.01.2026).
10. Дифференциация и совершенствование процессуальных механизмов защиты интересов группы лиц [Электронный ресурс]. URL: https://roscongress.org/materials/differentsiatsiya-i-sovershenstvovanie-protsessualnykh-mekhanizmov-zashchity-interesov-gruppy-lits-/?utm_referrer=https%3A%2F%2Fyandex.ru%2F (дата обращения: 03.01.2026).
11. *Долганичев В.В.* Информационные технологии при рассмотрении групповых исков // Арбитражный и гражданский процесс. 2022. № 8. С. 60.
12. *Домшенко В.* Групповые иски: какие сложности возникают в судебной практике [Электронный ресурс]. URL: <https://pravo.ru/opinion/245448/> (дата обращения: 01.01.2026).
13. *Домшенко В.Г.* Условия сертификации группового иска // Вестник экономического правосудия. 2023. № 3. С. 121-151.
14. *Жукова А.И., Жеребкина Е.В.* К вопросу о некоторых проблемах реализации института групповых исков в гражданском судопроизводстве // Российский научный вестник. 2025. № 1. С. 147-150.
15. Коллективные иски в гражданском процессе: могут ли они все-таки стать популярными в России и при каких условиях? [Электронный ресурс]. URL: <https://www.garant.ru/article/1411887/> (дата обращения: 03.01.2026).
16. Коллективные иски в России показали снижение эффективности [Электронный ресурс]. URL: https://www.vedomosti.ru/press_releases/2025/12/22/kollektivnie-iski-v-rossii-pokazali-snizhenie-effektivnosti (дата обращения: 03.01.2026).
17. *Митрачков С.А.* Подходы к понятию группового иска в российском правовом дискурсе // Юридическая наука. 2024. № 1. С. 120-125.
18. Низкие компенсации и отсутствие доверия: трудности групповых исков [Электронный ресурс]. URL: <https://www.advokatseregin.ru/nizkie-kompensaczii-i-otsutstvie-doveriya-trudnosti-grupповых-iskov/> (дата обращения: 03.01.2026).
19. Федеральный закон от 18.07.2019 № 191-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» [Электронный ресурс]. URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001201907180055> (дата обращения: 03.01.2026).
20. Определение Верховного Суда РФ от 03.04.2025 № 305-ЭС24-21765 по делу № А40-116513/2024 [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс.
21. Определение Верховного Суда РФ от 03.12.2020 № 305-ЭС20-18866 по делу № А40-59704/2020 [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс.
22. Определение Егорьевского городского суда Московской области от 28.05.2020 по делу № 2-729/2020 [Электронный ресурс]. URL: <https://e.arbitr-praktika.ru/npd-doc?npmid=98&npid=80937224> (дата обращения: 01.01.2026).
23. Подача коллективного иска в суд, групповые судебные иски в РФ [Электронный ресурс]. URL: <https://vmvs.ru/> (дата обращения: 01.01.2026).
24. Постановление Девятого арбитражного апелляционного суда от 05.11.2020 № 09АП-59715/2020-ГК по делу № А40-3736/2020 [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс.
25. Постановление Девятого арбитражного апелляционного суда от 10.10.2024 № 09АП-64775/2024-ГК по делу № А40-116513/2024 [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс.
26. Постановление Пленума Верховного Суда РФ от 04.03.2021 № 2 «О некоторых вопросах, возникающих в связи с применением судами антимонопольного законодательства» [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_378656/ (дата обращения: 01.01.2026).

27. Постановление Пленума Верховного Суда РФ от 28.06.2012 № 17 «О рассмотрении судами гражданских дел по спорам о защите прав потребителей» [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_131885/ (дата обращения: 01.01.2026).
28. Постановление Пятнадцатого арбитражного апелляционного суда от 16.12.2020 № 15АП-20383/2020 по делу № А53-32531/2016 // КонсультантПлюс.
29. Руководство по коллективным искам // Vegas Lex. 2025. 32 с.
30. Сутормин Н.А. Групповые иски в Австралии // Журнал зарубежного законодательства и сравнительного правоведения. 2021. Т. 17, № 4. С. 95-109.

References

1. Aliyeskerov M.A. (2022) Class Action in Adversarial Civil Proceedings: Procedural Limits and Restrictions. *Bulletin of Civil Procedure*, № 6, pp. 133-151 (In Russian).
2. Arbitration Procedure Code of the Russian Federation of July 24, 2002 № 95-FZ. *Collected Legislation of the Russian Federation*, № 30. Article 3012 (In Russian).
3. Arstanova A. Class Actions: What's in Store for Business? [Electronic resource]. Available at: <https://www.advgazeta.ru/novosti/grupповые-iski-что-озhидает-biznes/> (accessed: 05.01.2026) (In Russian).
4. Borisov A.N. Cases on the Protection of the Rights and Legitimate Interests of a Group of Persons in Arbitration Courts and Courts of General Jurisdiction. Practical Recommendations with Forms of Procedural Documents [Electronic resource]. Available at: <https://internet.garant.ru/#/document/77382920/paragraph/1:1> (accessed: 03.01.2026) (In Russian).
5. Bychkov A.I. Practice of Considering Class (Collective) Claims [Electronic resource]. Available at: <https://internet.garant.ru/#/document/77170058/paragraph/1/doclist/841/1/0/0/%D0%B1%D1%8B%D1%87%D0%BA%D0%BE%D0%B2%20%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%B0%20%D1%80%D0%B0%D1%81%D1%81%D0%BC%D0%BE%D1%82%D1%80%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D1%8F%20%D0%B3%D1%80%D1%83%D0%BF%D0%BF%D0%BE%D0%B2%D1%8B%D1%85:0> (accessed: 06.01.2026) (In Russian).
6. Voldarsky D. On the issue of class action lawsuits [Electronic resource]. Available at: https://zakon.ru/blog/2019/12/2/k_voprosu_o_grupповых_iskah (accessed: 03.01.2026) (In Russian).
7. Civil Procedure Code of the Russian Federation of 14.11.2002 № 138-FZ. *Collected Legislation of the Russian Federation*, № 46. Article 453 (In Russian).
8. Class Actions: When and Who Files Them [Electronic resource]. Available at: <https://pravo.ru/lf/news/258824/> (accessed: 03.01.2026) (In Russian).
9. Class Actions: Old Problems and New Clarifications [Electronic resource]. Available at: <https://pravo.ru/story/260735/> (accessed: 03.01.2026) (In Russian).
10. Differentiation and Improvement of Procedural Mechanisms for Protecting the Interests of a Group of Persons [Electronic resource]. Available at: https://roscongress.org/materials/differentsiatsiya-i-sovershenstvovanie-protse-sualnykh-mekhanizmov-zashchity-interesov-gruppy-lits-/?utm_referrer=https%3A%2F%2Fyandex.ru%2F (accessed: 03.01.2026) (In Russian).
11. Dolganichev V.V. (2022) Information Technologies in Considering Class Action Claims. *Arbitration and Civil Procedure*, № 8, p. 60 (In Russian).
12. Domshenko V. Class Action Claims: What Difficulties Arise in Judicial Practice [Electronic resource]. Available at: <https://pravo.ru/opinion/245448/> (accessed: 01.01.2026) (In Russian).
13. Domshenko V.G. (2023) Conditions for Class Action Certification. *Bulletin of Economic Justice*, № 3, pp. 121-151 (In Russian).
14. Zhukova A.I., Zherebkina E.V. (2025) On Some Problems of Implementing the Institution of Class Actions in Civil Proceedings. *Russian Scientific Bulletin*, № 1, pp. 147-150 (In Russian).
15. Class Actions in Civil Procedure: Can They Still Become Popular in Russia and Under What Conditions? [Electronic resource]. Available at: <https://www.garant.ru/article/1411887/> (accessed: 03.01.2026) (In Russian).
16. Class Actions in Russia Show Declining Effectiveness [Electronic resource]. Available at: https://www.vedomosti.ru/press_releases/2025/12/22/kollektivnie-iski-v-rossii-pokazali-snizhenie-effektivnosti (accessed: 03.01.2026) (In Russian).
17. Mitrachkov S.A. (2024) Approaches to the concept of a class action lawsuit in Russian legal discourse. *Legal Science*, № 1, pp. 120-125 (In Russian).
18. Low compensation and lack of trust: the difficulties of class action lawsuits [Electronic resource]. Available at: <https://www.advokatseregin.ru/nizkie-kompensaczii-i-otsutstvie-doveriya-trudnosti-grupповых-iskov/> (accessed: 03.01.2026) (In Russian).
19. Federal Law of 18.06.2019 № 191-FZ "On Amendments to Certain Legislative Acts of the Russian Federation" [Electronic resource]. Available at: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001201907180055> (accessed: 03.01.2026) (In Russian).
20. Ruling of the Supreme Court of the Russian Federation of 03.04.2025 № 305-ES24-21765 in Case № А40-116513/2024 [Electronic resource]. ConsultantPlus (In Russian).

21. Ruling of the Supreme Court of the Russian Federation dated 03.12.2020 № 305-ES20-18866 in case № A40-59704/2020 [Electronic resource]. ConsultantPlus (In Russian).
22. Ruling of the Yegoryevsky City Court of the Moscow Region dated 28.05.2020 in case № 2-729/2020 [Electronic resource]. Available at: <https://e.arbitr-praktika.ru/npd-doc?npmid=98&npid=80937224> (accessed: 01.01.2026) (In Russian).
23. Filing a class action lawsuit, class action lawsuits in the Russian Federation [Electronic resource]. Available at: <https://vmvs.ru/> (accessed: 01.01.2026) (In Russian).
24. Resolution of the Ninth Arbitration Court of Appeal dated 05.11.2020 № 09AP-59715/2020-GK in case № A40-3736/2020 [Electronic resource]. ConsultantPlus (In Russian).
25. Resolution of the Ninth Arbitration Court of Appeal dated 10.10.2024 № 09AP-64775/2024-GK in case № A40-116513/2024 [Electronic resource]. ConsultantPlus (In Russian).
26. Resolution of the Plenum of the Supreme Court of the Russian Federation dated 04.03.2021 № 2 "On Certain Issues Arising in Connection with the Application of Antimonopoly Legislation by Courts" [Electronic resource]. Available at: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_378656/ (accessed: 01.01.2026) (In Russian).
27. Resolution of the Plenum of the Supreme Court of the Russian Federation of 28.06.2012, № 17 "On the Consideration by Courts of Civil Cases Regarding Disputes over the Protection of Consumer Rights" [Electronic resource]. Available at: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_131885/ (accessed: 01.01.2026) (In Russian).
28. Resolution of the Fifteenth Arbitration Court of Appeal of 16.12.2020 № 15AP-20383/2020, Case № A53-32531/2016 [Electronic resource]. ConsultantPlus (In Russian).
29. Guide to Class Actions. *Vegas Lex*, 2025, 32 p. (In Russian).
30. Sutormin N.A. (2021) Class Actions in Australia. *Journal of Foreign Legislation and Comparative Law*, vol. 17, № 4, pp. 95-109 (In Russian).

Статья поступила в редакцию: 17.01.2026

Received: 17.01.2026

Статья поступила после рецензирования: 24.02.2026

Revised: 24.02.2026

Статья поступила для публикации: 25.02.2026

Accepted: 25.02.2026

Даниленкова Татьяна Олеговна,

кандидат педагогических наук, доцент кафедры государственно-правовых дисциплин,
Смоленский государственный университет; доцент кафедры гражданско-правовых дисциплин,
административного и уголовного права, Институт деловой карьеры (Смоленский филиал), город Смоленск,
tany1085@mail.ru

ЗАКОННОСТЬ КАК ИДЕЯ ОБЩЕСТВЕННОГО ПРАВОСОЗНАНИЯ

Аннотация. Настоящая работа посвящена исследованию идеи законности как элемента общественного правосознания и природы законопослушности в контексте регулирования общественных отношений. В процессе исследования формируется вывод, что подлинная законность не сводится к формальному соблюдению норм, а предполагает глубокое осознание социальной ценности права, в том числе его роли в обеспечении справедливости, равенства и гуманизма. Ключевой тезис исследования заключается в том, что «здоровое» правосознание требует не буквального и формального следования законам, а осмысленного выбора вида регулятора, в том числе оценивания, является ли право в конкретной ситуации оптимальным инструментом, или предпочтительнее обратиться к иным социальным регуляторам. В связи с этим в работе подчёркивается необходимость выхода за рамки правового формализма с учётом многогранности социально-экономических, культурных и политических реалий. В заключение делается вывод о том, что такой подход, по мнению исследователя, позволяет преодолеть мифологизацию законопослушности и сформировать жизнеспособное правовое пространство, где закон становится не абстрактным требованием, а эффективным средством гармонизации общественных интересов.

Ключевые слова: общественное правосознание, правовой миф, законность, законопослушность, ненормативный регулятор, правовой институт.

Для цитирования: Даниленкова Т.О. Законность как идея общественного правосознания // Вестник Академии права и управления. 2026. № 1. С. 30-34. DOI: 10.47629/2074-9201_2026_1_30_34

Tatyana O. Danilenkova,

Ph.D. of Pedagogical Sciences, Associate Professor at the Department of State and Legal Disciplines,
Smolensk State University; Associate Professor at the Department of Civil Law Disciplines, Administrative and Criminal
Law, Institute of Business Career (Smolensk branch), Smolensk,
tany1085@mail.ru

LEGALITY AS AN IDEA OF PUBLIC LEGAL AWARENESS

Abstract. The present work is devoted to the study of the idea of legality as an element of public legal awareness and the nature of law-abiding in the context of regulating public relations. In the course of the research, the author forms the conclusion that genuine legality is not limited to formal observance of norms, but presupposes a deep awareness of the social value of law, including its role in ensuring justice, equality and humanism. The key thesis of the study is that a "healthy" sense of justice requires not literal and formal adherence to laws, but a meaningful choice of the type of regulator, including assessing whether law is the optimal tool in a particular situation, or whether it is preferable to turn to other social regulators. In this regard, the work emphasizes the need to go beyond legal formalism, taking into account the diversity of socio-economic, cultural and political realities. In conclusion, it is concluded that such an approach, according to the researcher, makes it possible to overcome the mythologization of law-abiding and form a viable legal space where the law becomes not an abstract requirement, but an effective means of harmonizing public interests.

Keywords: public awareness of law, legal myth, legality, law-abiding, non-normative regulator, legal institute.

For citation: Danilenkova T.O. (2026) Legality as an idea of public legal awareness. *Bulletin of the Academy of Law and Management*, № 1, pp. 30-34. DOI: 10.47629/2074-9201_2026_1_30_34 (In Russian).

Конституционно-правовая идея законности всё чаще проникает в действующие правовые основы, получает своё дальнейшее нормативное развитие. В современном состоянии общественного, государственного и одновременно правового развития законность как конституционно-правовая идея является правовым фундаментом и диалектические парным элементом другого состояния общественного и государственного развития – правопорядка [1, с. 2].

Как отмечают некоторые исследователи, в условиях стремительно меняющегося мира, в том числе в обстоятельствах усложнения политических, социально-экономических, культурных и иных отношений, что обусловлено их глобализацией и цифровизацией, как никогда остро встаёт вопрос об эффективном и справедливом их регулировании, где право и закон занимают главенствующее значение в сравнении с социально-культурными регуляторами. В общественном правосознании законность в некоторой мере может противопоставляться социальной или даже объективной правде, что в практике организации общественных отношений создаёт конфликт между соблюдением закона или следованием социальным устоям и нормативно неурегулированным нормам [7, с. 195].

В связи с этим встаёт актуальный вопрос: как ценностная составляющая идеи законности на сегодняшний день влияет на общественное правосознание. Для начала представляется необходимым определить, что в целом понимается под категорией законности.

А.В. Овод рассматривает законность как «синтезированную из позитивного права юридическую конструкцию, отражающую в своей сущности общепризнанную, основополагающую и обязательную к применению мерами государственного принуждения или иного административного воздействия идею, которая отражает относительно справедливый и адекватный уровень познания закономерностей развития концепции соотношения нормативных регуляторов и права в целом, а также законности как своеобразного режима общественной жизни» [4, с. 7].

К несколько иному выводу и расширительному толкованию приходит Д.А. Пономарёв, отмечая, что содержательная сущность термина «законность» выходит за пределы лишь понимания с позиции её юридической конструкции. Законность логичнее рассматривать как некую обществоведческую категорию, то есть понятие на стыке права и юриспруденции, а также общественных наук. В связи с этим Д.А. Пономарёв рассматривает законность как объективно сложившуюся в обществе необходимость обязательного и, что самое главное, осознанного использования законов и иных нормативных регуляторов, которые в своём содержании отражают волю и интересы народа, в

процессе складывающихся правоотношений и иных общественных отношений [5, с. 83].

О более сложной природе конструкта законности говорит в своей работе А.А. Савенков, отмечая, что в начале XIX века в доктрине данное понятие действительно развивалось в парадигме философии права и юриспруденции. Однако к началу XX века, с началом так называемого кризиса учений о позитивном праве, стали всё более активно развиваться научные идеи, в рамках которых законность рассматривается уже через призму фундаментальных юридико-социальных идей, которые, с одной стороны, предполагают возможность функционирования конституционной и политической сущности государства, с другой – учитывают социально-психологические и нравственно-духовные аспекты. Таким образом, в работе А.А. Савенкова законность получает своё развитие не столько как правовой принцип или конституционно-правовая идея, сколько как центральный смысловой элемент современного общественного правосознания [6, с. 8].

Нельзя не согласиться с позицией О.В. Никоноровой, отмечающей в своём исследовании, что идея законности в структуре общественного правосознания, а также законность как правовой принцип неумолимо взаимосвязаны между собой. Во-первых, природа права согласно некоторым подходам детерминирована желанием и волей народа урегулировать складывающиеся общественные отношения на долгосрочной и эффективной основе, обеспечивая при этом реализацию прав и интересов как можно большего числа субъектов этих отношений через действующую систему общеобязательных нормативных актов. Во-вторых, само право в целом и законы в частности в связи с этим обеспечивают удовлетворение различных потребностей участников складывающихся общественных отношений [3, с. 74].

В связи с этим можно прийти к выводу, что в связи с этим в совокупности возникает необходимость обеспечения режима законности, которые позволят реализовать не только права и интересы участников отношений, но также понудить к исполнению обязательств или реализовать меры юридической ответственности. Потому законность как идея общественного правосознания формирует в таком правосознании устойчивые ценности и позиции членов общества относительно важности соблюдения и применения законов и иных нормативных актов для справедливого регулирования общественных отношений.

Учитывая возможную социально детерминированную природу возникновения права, а значит, и фундаментального принципа законности, можно предположить, что законопослушность как устойчивая модель поведения человека, выражающаяся в неукоснительном соблюдении норм права и правовых режимов, формировалась как следствие имплемен-

тации идеи законности в общественное и личностное правосознание. В данном случае речь идёт о том, что законопослушность как поведенческая модель, возможно, формировалась в условиях буквального и практически всецелого восприятия идеи законности.

В работе «К вопросу о законности с позиции правосознания и объективной ценности права» Б.В. Топоровой и соавторов также прослеживается соответствующая мысль. Исследователи отмечают, что законность как состояние или явление, имеющее одновременно и социальную, и политическую природу, обеспечивается, в том числе, за счёт психологических установок личности, которые как бы содействуют исполнению принципа законности. С другой стороны, авторы работы рассматривают законность и через призму условной ценности, которая воспроизводится с точки зрения критериев оценки, а также принципов выбора того или иного поведения личности.

Авторы справедливо отмечают связь между законностью и непосредственно законом, указывая на то, что закон сам по себе, с формальной точки зрения, является обязательным, однако принцип законности означает его неотъемлемое обеспечение к прямому применению. «Однако, если закон постоянно напоминает о необходимости его соблюдать, то это свидетельствует о том, что его обязательность еще не полностью признана законодателем», – отмечается в исследовании [10, с. 24].

Исследуя доктринальные подходы, можно столкнуться с достаточно устойчивой позицией касательно того, что законность часто ассоциируется с соблюдением формально закреплённых правовых норм, а не с соответствием действий идеалам справедливости. Однако необходимо понимать, что в обыденном правосознании законность может противопоставляться реальному правомерному поведению, которое определяется внутренними этическими критериями, а не формальными предписаниями.

Как следствие, следует осознавать, что право в своём содержании не всегда отражает объективные события, процессы и явления, протекающие в обществе. Право – это в первую очередь искусственно синтезированное социально-культурное явление, которое хотя и учитывает естественные тенденции общественного развития, в том числе социальные регуляторы, всё же с целью наиболее эффективного регулирования и устранения наиболее сложных пробелов может включать в себя правовые фикции. Здесь следует также понимать, что право не столь идеально, равным счётом как не стоит идеализировать социальные регуляторы.

Необходимо брать во внимание, что в единых условиях правового регулирования в различных общественных структурах применение права может быть осложнено, а выбор в пользу закона и вовсе

может повлечь за собой негласные последствия негативного характера. Особенно свойственно это для традиционных обществ с высоким уровнем влияния социально-культурных регуляторов, которые в ряде сфер общественной жизни могут преобладать над правовыми нормами. Это в особенности свойственно ряду республик Российской Федерации, в частности, Республике Дагестан, Чеченской Республике, Ингушетии, Республике Тыва, Калмыкии и некоторым другим регионам России, где в структуре общественного сознания преобладает не столько идея законности, сколько идея социально одобряемого поведения.

К аналогичному выводу приходит и учёный П.В. Степанов, отмечая, что в обществе, где в общественном сознании правосознанию уделяется не столь большая доля, правовые регуляторы всё же не могут не быть интегрированы в общественное правосознание. И в таких обществах, обычно в рамках специфично сформированного общественного правосознания, идея законности применяется выборочно лишь к тем законам и отдельным нормам права, в частности к правовым институтам, которые были сформированы естественным образом и фактически отражают социально-культурную, экономическую и иную составляющую проживающего народа [8, с. 30].

С целью придания жизнеспособности идее законности, а также развития правосознания в целом в общество могут интегрироваться так называемые правовые мифы, то есть такие элементы правовой идеологии, которые призваны актуализировать законы и нормы права в общественном правосознании, чтобы в поле мифологического сознания норма и конкретная ситуация представляли бы собой непротиворечивое целое [2, с. 348].

Идеализация правопорядка, презюмирование равенства всех перед законом, неотвратимость наказания, а также законопослушное поведение как универсальный ключ к организации общественных отношений и разрешения различного рода конфликтов – всё это лишь малая часть так называемой мифологизации принципа законности и модели законопослушности в частности.

Конечно, не во всех случаях законопослушность как правовой миф влечёт за собой мотивацию к правомерному поведению. В отдельных случаях мифологизация законопослушности может негативно сказаться на понимании идеи законности, а также назначения и роли права в целом [9, с. 32]. Как было отмечено выше, право в целом и сами по себе производные правовые конструкты далеки от идеала. Это значит, что мнимое следование принципу законности и модели законопослушного поведения без социально-политического, культурного и иного контекста может обусловить обратный эффект, связанный с чрезмерным применением излишне формальных

норм и процедур в ситуациях, которые могли бы быть урегулированы быстрее и эффективнее без применения норм права. К примеру, вместо того, чтобы обратиться к внесудебным формам урегулирования спора между контрагентами (в частности, к процедуре переговоров с целью сохранения партнёрских отношений), одна из сторон обращается в суд, что затягивает процесс разбирательства и ухудшает возможность сохранения коммерческих отношений между спорящими субъектами.

Таким образом, мифологизация законопослушности по большому счёту слабо учитывает разрыв между юридической теорией и практикой складывающихся общественных отношений, от чего в реальности соблюдение законов часто зависит не только от внутреннего убеждения, но и внешних факторов. К таким факторам можно отнести уровень правовой культуры и общественного правосознания, эффективность правоохранительной системы, степень социально-экономического положения участника отношений и др.

В связи с этим можно резюмировать, что понятие «законопослушность» как правовой миф отражает противоречие между идеализированным представлением о соблюдении принципа законности и законов в целом и реальной сложностью складывающегося правового регулирования общественных отношений. Правовые мифы в отношении конструкта законопослушности могут возникать из-за стремления общества к упорядоченности и стабильности, но они не должны заслонять реальные проблемы правовой системы, а также препятствовать возможности применения альтернативных (ненормативных) регуляторов. Поэтому законопослушность, хотя и остаётся ключевым элементом общественного правосознания, требует учёта множества факторов, выходящих за рамки формального соблюдения принципа законности и непосредственно правовых норм.

В России на современном этапе одной из задач является формирование культуры законности как новой парадигмы обыденного правового мышления. Очевидно, что для обеспечения реализации этой задачи требуется не только формализация требований законности, но и изменение ценностных ориентиров в обществе.

Следует отметить, что законность как идея общественного правосознания в её «идеальной» фор-

ме должна предполагать не просто имплементацию в правосознании неосознанных идей, ценностей и установок «слепого» или формального следования принципу законности, а глубинное личностное и общественное осознание важности, приоритетности и социальной значимости права. Это позволит регулировать общественные отношения на началах справедливости, равенства, гуманизма и всеобщего удовлетворения интересов участников таких отношений.

Нельзя не заметить, что «здоровое» понимание законности в структуре общественного правосознания должно предполагать также и вариативность поведения, выбора, которые принимает участник общественных отношений в зависимости от индивидуально складывающейся обстановки или ситуации. В связи с этим при применении и следовании закону субъект должен чётко осознавать, что в данном случае закон является наиболее приемлемым и эффективным ресурсом в сравнении с другими ненормативными регуляторами. В ином случае, когда есть риск того, что применение права окажет скорее негативный эффект, также чётко должен принять решение о замене норм права, правовых институтов и (или) конструктов такими социальными регуляторами и социальными институтами.

Как следствие, законность как идея общественного правосознания отражает не только юридические нормы, но и глубокие культурные, исторические и нравственные представления общества. Её понимание и реализация зависят от уровня правосознания, взаимодействия с другими социальными ценностями и специфики правовой культуры конкретного государства.

Следовательно, реализация принципа законности, а равно следование законопослушному поведению требует выхода за рамки формализма. Необходимо учитывать многогранность складывающихся социально-экономических, культурных, политических отношений, сочетать уважение к закону с критическим мышлением и способностью адаптироваться к меняющимся обстоятельствам и явлением. Как нам кажется, такой подход позволит преодолеть мифологизацию законопослушности, минимизировать негативный аспект мифа в данной ситуации, а также выстроить сбалансированное, жизнеспособное правовое пространство, где закон выступает не абстрактным императивом, а действенным инструментом гармонизации общественных интересов.

Список литературы

1. *Ахматов А.В.* О концептуальных основах законности и правопорядка: теоретико-правовой аспект // *Мировой судья.* 2024. № 8. С. 2-6.
2. *Гаврилова А.В., Боголюбов Е.А.* Теоретическая и практическая взаимосвязь правовой идеологии и правовой пропаганды в советском обществе // *Вестник Российского университета дружбы народов.* Серия: Юридические науки. 2018. № 22. С. 346-369.

3. Никонорова Ю.В. Законность как гарантия осуществления гражданских прав и исполнения гражданско-правовых обязанностей: дис. ... канд. юр. наук: 12.00.03. Саратов, 2015. 199 с.
4. Овод А.В. Принцип законности в публичном праве: дис. ... канд. юр. наук: 12.00.01. Самара, 2005. 286 с.
5. Пономарёв Д.А. Теоретические проблемы развития понятия законности в отечественной юридической науке: дис. ... канд. юр. наук: 12.00.01. Уфа, 2002. 174 с.
6. Савенков А.А. Проблема законности в западной и российской юридической мысли XIX-XXI веков: дис. ... канд. юр. наук: 12.00.01. Москва, 2020. 223 с.
7. Семенова М.Ю. Эволюция идеи законности в российском обыденном правосознании // Вестник Московского университета МВД России. 2011. № 2. С. 192-195.
8. Степанов П.В. Право, мораль и религия в структуре социального регулирования // Журнал Института наследия. 2024. № 2 (37). С. 23-31.
9. Тонков Е.А. Толкование закона и права: монография. Том 2. Алетейя, 2024. 331 с.
10. К вопросу законности с точки зрения правовой осведомленности и объективной ценности права / Б.В. Топорова, И.К. Очир-Гаряева, Д.Г. Мучаева, А.С. Менкносонов // Право и государство: теория и практика. 2024. № 233. С. 22-24.

References

1. Akhmatov A.V. (2024) On the conceptual foundations of legality and law and order: a theoretical and legal aspect. *Justice of the Peace*, № 8, pp. 2-6 (In Russian).
2. Gavrilova A.V., Bogolyubov E.A. (2018) Theoretical and practical interrelation of legal ideology and legal propaganda in Soviet society. *Bulletin of the Peoples' Friendship University of Russia. Series: Legal Sciences*, № 22, pp. 346-369 (In Russian).
3. Nikonorova Yu.V. (2015) Legality as a guarantee of the exercise of civil rights and the fulfillment of civil law obligations: Ph.D. Thesis of Juridical Sciences: 12.00.03. Saratov, 199 p. (In Russian).
4. Ovod A.V. (2005) The principle of legality in public law: Ph.D. Thesis of Juridical Sciences: 12.00.01. Samara, 286 p. (In Russian).
5. Ponomarev D.A. (2002) Theoretical problems of the development of the concept of legality in Russian jurisprudence: Ph.D. Thesis of Juridical Sciences: 12.00.01. Ufa, 174 p. (In Russian).
6. Savenkov A.A. (2020) The problem of legality in Western and Russian legal thought of the XIX-XXI centuries: Ph.D. Thesis of Juridical Sciences: 12.00.01. Moscow, 223 p. (In Russian).
7. Semenova M.Yu. (2011) The evolution of the idea of legality in the Russian everyday legal consciousness. *Bulletin of the Moscow University of the Ministry of Internal Affairs of Russia*, № 2, pp. 192-195 (In Russian).
8. Stepanov P.V. (2024) Law, morality and religion in the structure of social regulation. *Journal of the Heritage Institute*, № 2 (37), pp. 23-31 (In Russian).
9. Tonkov E.A. (2024) Interpretation of law and law: a monograph. Vol. 2. Alethea Publishing, 331 p. (In Russian).
10. Toporova B.V., Ochir-Garyaeva I.K., Muchaeva D.G., Menknozonov A.S. (2024) On the issue of legality from the perspective of legal awareness and the objective value of law. *Law and the State: Theory and Practice*, № 233, pp. 22-24 (In Russian).

Статья поступила в редакцию: 26.12.2025

Received: 26.12.2025

Статья поступила после рецензирования: 28.01.2026

Revised: 28.01.2026

Статья поступила для публикации: 07.02.2026

Accepted: 07.02.2026

Ермачкова Олеся Александровна,

аспирант кафедры правоохранительной деятельности, преподаватель многопрофильного колледжа,
Пензенский государственный университет, город Пенза,
olesaermackova66@gmail.com

ОСОБЕННОСТИ КРИМИНОЛОГИЧЕСКОГО ПОРТРЕТА ЛИЧНОСТИ ПРЕСТУПНИКА, СОВЕРШАЮЩЕГО ПРЕСТУПЛЕНИЯ ОБЩЕОПАСНЫМ СПОСОБОМ

Аннотация. В настоящей статье осуществляется исследование специфических черт криминологического портрета лица, совершающего преступные действия общеопасным способом, что составляет основополагающий элемент криминологического исследования данной категории уголовно наказуемых деяний. Преступные посягательства, реализованные общеопасным способом, отличаются умышленным причинением вреда неопределенному кругу лиц либо социуму в целом, что дифференцирует их от прочих разновидностей криминальной активности посредством их массового и потенциально деструктивного характера. Данные противоправные деяния обладают значительным уровнем общественной опасности ввиду того, что их негативные последствия могут проявляться в многочисленных человеческих жертвах, существенном материальном ущербе и дестабилизации социальных институтов обеспечения безопасности. В рамках криминологических исследований существенное значение придаётся изучению мотивационно-психологических, социально детерминированных и криминологически значимых признаков субъектов противоправной деятельности, что обеспечивает углублённое познание особенностей криминального поведения, установление детерминант избираемых способов реализации преступных посягательств, равно как и формирование результативных превентивных стратегий. Актуальность подобного анализа возрастает в условиях увеличения количественных показателей уголовно наказуемых деяний, сопряжённых с умышленными поджогами, взрывными воздействиями, использованием потенциально опасных веществ и прочими действиями, представляющими общественную опасность для неопределённо широкого круга потенциальных потерпевших. Именно поэтому криминологическая наука придаёт первостепенное значение комплексному изучению личности преступника. Разработка эффективных программ уголовного преследования и последующей реинтеграции преступников в общество напрямую зависит от качественного выявления и изучения психологического портрета лиц, виновных в совершении деяний общеопасным способом. Глубокие преобразования в системе общественных отношений, переоценка базовых моральных установок, а также качественные изменения организационных форм криминальной деятельности диктуют потребность в применении интегрированного подхода, объединяющего различные научные дисциплины при исследовании данной категории лиц, нарушающих уголовный закон.

Ключевые слова: общеопасный способ совершения преступления, субъект, личность, черты личности, постпреступное поведение, агрессивное поведение, криминологический портрет.

Для цитирования: Ермачкова О.А. Особенности криминологического портрета личности преступника, совершаемого преступления общеопасным способом // Вестник Академии права и управления. 2026. № 1. С. 35-41. DOI: 10.47629/2074-9201_2026_1_35_41

Olesya A. Ermachkova,

Postgraduate at the Department of Law Enforcement, Lecturer of the Multidisciplinary College,
Penza State University, Penza,
olesaermackova66@gmail.com

FEATURES OF THE CRIMINOLOGICAL PORTRAIT OF THE CRIMINAL'S PERSONALITY, CRIMES COMMITTED IN A GENERALLY DANGEROUS WAY

Abstract. In this paper, we study the specific features of the criminological portrait of a person who has committed illegal acts in a generally dangerous manner, which is a fundamental element of criminological research of this category of criminally punishable acts. Criminal attacks carried out in a generally dangerous manner are characterized by the deliberate infliction

of harm to an indefinite circle of people or society as a whole, which differentiates them from other types of criminal activity through their massive and potentially destructive nature. These illegal acts have a significant level of public danger, due to the fact that their negative consequences can manifest themselves in numerous human casualties, significant material damage and destabilization of social security institutions. Within the framework of criminological research, significant importance is attached to the study of motivational, psychological, socially deterministic and criminologically significant features of subjects of illegal activity, which provides an in-depth knowledge of the features of criminal behavior, the establishment of determinants of the chosen ways of implementing criminal attacks, as well as the formation of effective preventive strategies. The relevance of such an analysis increases in the context of an increase in the quantitative indicators of criminally punishable acts involving intentional arson, explosive effects, the use of potentially dangerous substances and other actions that pose a public danger to an indefinite range of potential victims. That is why criminological science attaches the utmost importance to such a comprehensive study of the criminal's personality. The development of effective criminal prosecution programs and the subsequent reintegration of criminals into society directly depends on the qualitative identification and study of the psychological profile of those responsible for committing acts in a generally dangerous manner. Profound transformations in the system of public relations, a reassessment of basic moral principles, as well as qualitative changes in the organizational forms of criminal activity dictate the need for an integrated approach combining various scientific disciplines in the study of this category of persons who violate criminal law.

Keywords: generally dangerous method of committing a crime, subject, personality, personality traits, post-criminal behavior, aggressive behavior, criminological characteristics.

For citation: Ermachkova O.A. (2026) Features of the criminological portrait of the criminal's personality, crimes committed in a generally dangerous way. *Bulletin of the Academy of Law and Management*, № 1, pp. 35-41. DOI: 10.47629/2074-9201_2026_1_35_41 (In Russian).

Общепасный способ совершения преступного деяния определяется как применение методов, характеризующихся значительным деструктивным потенциалом либо создающих вероятность наступления летальных исходов, причинения тяжкого вреда здоровью или летальных исходов, а также существенного материального ущерба. К числу наиболее распространённых форм реализации данного способа относятся: использование огня (поджог), применение взрывных устройств, отравление водных ресурсов и продуктов питания токсическими веществами, а также иные средства, представляющие угрозу не только для непосредственного объекта противоправного посяательства, но и для неопределённого круга лиц. Применение общепасного способа в уголовно-правовой доктрине, как правило, квалифицируется в качестве отягчающего признака состава преступления, детерминирующего повышенную степень общественной опасности совершённого деяния [1].

В контексте криминологического анализа личности преступника применение общепасного способа совершения преступления выступает индикатором повышенной степени общественной опасности субъекта и детерминирует необходимость углубленного изучения его личностных характеристик. Данный способ выражает деструктивную направленность, склонность к опасному поведению и равнодушное отношение к жизни и здоровью неопределённого круга лиц [2].

Криминологический портрет лица, реализующего общепасный способ совершения преступле-

ния, характеризуется совокупностью специфических психологических, социально детерминированных и ценностно-нормативных признаков, которые обуславливают создание максимально деструктивной поведенческой модели. Систематический анализ указанных особенностей способствует более глубокому пониманию детерминант криминального поведения и оптимизации превентивных мероприятий [3].

Создание доктрины криминальной личности осуществлялось поэтапно в процессе продолжительной научной эволюции. В качестве одной из первоначальных концептуальных парадигм выступило биологическое направление, сформированное исследованиями Чезаре Ломброзо, разработавшего теорию рождённого преступника. В рамках данной теоретической модели предопределение криминального поведения объяснялась наличием морфологических отклонений и генетически обусловленных характеристик индивида. Невзирая на последующую научную полемику и критическую проверку указанная концепция внесла существенный вклад в институционализацию криминологии в статусе автономной научной дисциплины.

На последующих этапах научного дискурса актуализировались социологические концепции, интерпретирующие криминальные проявления как инструмент социального предопределения. Сторонники данной научной теории детерминировали зарождение криминальной личности совокупностью социально-экономических факторов, включающих жизненные обстоятельства индивида, образовательный статус, имущественное состояние и маргинали-

зационные процессы. Психологические теории интегрировали указанные концептуальные подходы, фокусируясь на психических особенностях, мотивационных детерминантах и эмоционально-волевых характеристиках личности.

Проблематика личности преступника и мотивационных механизмов криминального поведения представлена в исследованиях А.В. Долговой [4], Ю.М. Антоняна [2], В.Н. Кудрявцева, Л.В. Франка и др. Вопросы общепаспых способов совершения противоправных деяний получили освещение в научных работах, посвящённых криминальным поджогам, взрывным воздействиям, насильственным посягательствам и прочим проявлениям агрессивного поведения. Вместе с тем в специальной литературе отсутствует комплексное исследование психологических и социально-детерминированных характеристик личности, намеренно избирающего общепаспых способ в качестве инструмента достижения преступных целей. Недостаточная научная проработанность указанной проблематики детерминирует актуальность проведения углубленного теоретико-прикладного анализа данного феномена [5].

Криминологическая характеристика личности преступника является систематизированной совокупностью данных о его социально-демографических параметрах, социально-ролевых позициях, морально-психологических свойствах и психофизиологических признаках. Указанная характеристика применяется в целях исследования детерминант преступности, типологизации лиц, совершивших преступления, а также конструирования индивидуализированных превентивных мероприятий.

Научно-практическая значимость криминологической характеристики определяется её потенциалом в области прогнозирования преступного поведения, идентификации криминогенных групп и оптимизации профилактической работы. Она функционирует в качестве существенного инструментария, как в рамках академических работ, так и в сфере практической деятельности субъектов правоприменения. В научной литературе наблюдается разграничение личностных характеристик по различным классификационным основаниям, что обуславливает вариативность структурных моделей личности преступника.

В рамках криминологической науки личность преступника представляется как интегративная система социально-демографических, социально-психологических, нормативно-правовых и ценностно-моральных характеристик.

Ключевыми структурными элементами выступают следующие.

Социально-демографический блок

Гендерно-возрастные параметры. Криминологический анализ эмпирических данных демонстриру-

ет выраженную диспропорцию гендерного распределения в структуре преступности с доминированием лиц мужского пола. Женская девиантность характеризуется меньшей интенсивностью и качественно отличной мотивационной структурой. Максимальная криминальная активность наблюдается в возрастном диапазоне 18...35 лет, что предопределенно социальной неприспособленностью, процессами идентификации личности возрастной категории.

Образовательный статус и профессиональная реализация. Для существенной доли лиц, совершающих противоправные деяния, свойственны недостаточный образовательный статус и дефицит постоянной трудовой деятельности. Ограниченность профессиональных компетенций в совокупности с затруднениями в процессе трудоустройства детерминируют вовлеченность в криминальную активность, преимущественно в области имущественных преступлений. Вместе с тем отдельные категории противоправных действий осуществляются субъектами, обладающими высоким образовательным уровнем, что свидетельствует о многоаспектности девиантного поведения.

Семейное положение и условия социализации. Маргинальная семейная среда, дефицит родительского надзора, конфликтный характер внутрисемейных взаимодействий и девиантные поведенческие паттерны родителей представляют собой значимые детерминанты криминогенной деформации личности преступника. Значительная доля индивидов, демонстрирующих противоправное поведение, формировалась в условиях социально-педагогической ограниченности и отсутствия позитивных социальных образцов.

Психологический и морально-нравственный блок

Эмоциональная лабильность, дефицит волевой регуляции поведения, склонность к импульсивным реакциям и повышенный уровень агрессивных проявлений представляют собой устойчивые психологические характеристики индивидов, осуществляющих противоправную деятельность. Указанные личностные особенности обнаруживают наибольшую выраженность в структуре криминального поведения субъектов, реализующих насильственные формы преступности, выступая в качестве существенных факторов.

В структуре личностной организации правонарушителей центральное место занимает *искажение системы моральных ориентиров и ценностных приоритетов.* Специфика этико-ценностной сферы данной категории лиц характеризуется легализацией агрессивных действий и манипулятивных стратегий, игнорированием законных интересов окружающих, недостаточной сформированностью правовой культуры и доминированием эгоцентрических мотивов.

Формирование подобных диспозиций обусловлено влиянием нефункциональной социальной среды и деструктивного индивидуального опыта социализации.

В структуре криминальной мотивации доминируют *эгоцентрические принципы*, при которых субъект противоправной деятельности возвышает индивидуальные потребности над социально значимыми ценностями. Этиологический спектр криминального поведения характеризуется многообразием детерминант – экономически обусловленных, агрессивно-насильственных, обстоятельство-ситуационных и прочих каузальных факторов [6].

Социально-ролевой блок

Степень социальной интегрированности личности и её позиционирование в структуре общественных взаимоотношений определяются совокупностью выполняемых социальных функций. Для лиц, совершающих противоправные деяния опасным способом, типичными являются следующие характеристики: *разрушение стабильных социально-ролевых паттернов, конфликтность в межперсональной коммуникации и дефицит социальной ответственности*. Феномены социальной изоляции и маргинализации детерминируют усиление девиантных тенденций и создают барьеры для эффективного восстановления индивида в социальную среду.

Биологический и психофизиологический блок

Несмотря на то, что в рамках современных криминологических концепций отвергается детерминированность преступного поведения биологическими факторами, нельзя игнорировать значимость определённых психофизиологических характеристик индивида в начале антисоциального поведения. В качестве подобных предрасполагающих факторов выступают: *гиперактивность нервно-психических процессов, предрасположенность к рискованным моделям поведения, а также наличие химических зависимостей* (алкогольной либо наркотической).

Деформированное правовое и нравственное сознание, включающее в себя искажённую систему ценностных ориентаций, девиантную структуру потребностей и извращённую мотивационную сферу, рассматривается в качестве базового фактора криминального поведения в подавляющем большинстве случаев совершения противоправных деяний [8].

В рамках криминологического анализа типологизация представляет собой методологический подход, принципиально отличающийся от классификации субъектов по демографическим параметрам (возрастным категориям, гендерной принадлежности). Данный метод ориентирован на различие качественно детерминированных социально-психологических профилей преступной личности, характеризующихся стабильным комплексом качественных характеристик.

Критериальная база для осуществления типологизации может варьироваться и включать: мотивационную структуру противоправного поведения, личностные особенности (психологического либо патопсихологического спектра), показатели социальной опасности индивида, уровень криминогенной детерминированности, а также выраженность негативных процессов.

Необходимо учитывать, что типологическая разграниченность носит условно-модельный характер, поскольку значительная часть преступников демонстрируют разнообразие форм признаков, не позволяющее однозначно отнести их к конкретной категории. Наличие промежуточных форм, нескольких мотивов криминальных действий и ситуативная вариативность обуславливают понимание типологии как системы идеализированных структур.

Характерные криминологические портреты субъектов, применяющих общеопасные способы совершения преступлений

Систематический. Данный тип представляет собой индивида, интегрировавшего противоправную деятельность (включая криминальные акты с высокой степенью общественной опасности) в качестве базовой жизненной стратегии. Характеризуется регулярным возвращением к криминальной активности, демонстрирует стабильную асоциальную ориентацию личности, игнорирует правовые предписания и социальные нормы, отличается повышенным криминогенным потенциалом. Представители данной категории демонстрируют склонность к предумышленным, методически выверенным противоправным актам.

Ситуативный. К этому типу относятся субъекты, не обладающие систематическим криминальным опытом в повседневной практике, однако подверженные влиянию внешних детерминант, таких как давление социального окружения, межличностная конфронтация, интенсивные стрессогенные факторы, кризисные жизненные обстоятельства. В подобных условиях происходит реализация противоправного поведения. Такие индивиды могут применять общеопасные способы исключительно под воздействием конкретной ситуации без формирования устойчивого криминального паттерна.

Деструктивно-карательный. Охватывает правонарушителей, избирающих общеопасный способ в качестве инструмента возмездия, психологического воздействия через страх или манифестации враждебности по отношению к индивидуумам, социальным структурам либо определённым категориям населения. Мотивационная основа может носить индивидуально-личностный характер (чувство несправедливости, желание отмщения) либо базироваться на идеологических и социально-политических установках

(террористическая деятельность, создание атмосферы паники, акты протестного характера).

Психопатологический. Представляет собой типологический портрет субъектов, совершающих акты поджога или применения взрывных устройств вследствие внутренних психологических детерминант – импульсивных поведенческих паттернов, повышенной агрессивности, дефицита эмоционально-волевого контроля, наличия психопатологических нарушений. В научной литературе подобная мотивационная структура нередко идентифицируется как проявление пиромании – патологического влечения к огню и деструктивным действиям.

Экономически мотивированный. К данному типу относятся индивиды, реализующие общеопасный способ с целью извлечения материальной прибыли. Подобные действия включают умышленное инициирование возгораний для получения страховых компенсаций, преднамеренную уничтожение материальных ценностей, использование огня как инструмента маскировки иных криминальных деяний (в частности, ликвидацию документации, устранение улики), а также намеренное разрушение собственности. Характерной особенностью выступает высокая степень предварительной организации противоправных действий.

Политико-идеологический. Представители данной группы применяют общеопасные способы, руководствуясь не индивидуальными интересами материального или эмоционального характера, а стремлением к реализации мировоззренческих, политических или религиозных программ. Их деятельность направлена на террористическое воздействие, создание атмосферы страха, причинение массового ущерба. Мотивационная основа находится за пределами персональных стимулов (финансовая заинтересованность, возмездие) и представляет собой системное, нередко организованное групповое применение насилия.

Выбор субъектом преступления общеопасных способов, представляющих опасность для неопределенного круга лиц (например, использование взрывных устройств, организация поджогов), коррелирует с рядом специфических криминологических характеристик личности.

Значительная выраженность антисоциальной направленности личности. данная характеристика проявляется в готовности субъекта причинять вред массовому количеству потенциальных потерпевших, а не единичному объекту посягательства. Наблюдается обесценивание ценности человеческой жизни, игнорирование потенциальных негативных последствий для социального окружения. Подобная поведенческая модель указывает на существенные деструктивные трансформации в мораль-

но-этической и социально-психологической структуре индивида.

Лица, представляющие повышенную общественную опасность (в частности, убийцы, члены террористических формирований). Исследования фиксируют комплекс их психологических особенностей: эмоциональная холодность и дистанцированность, выраженная жестокость, возможное наличие психопатологических девиаций. В клинической картине доминирует безразличность к чужим страданиям, отсутствие эмпатических реакций и сострадания, агрессивные паттерны поведения, социальная неприспособленность и изоляция.

Индивиды, прибегающие к общеопасным способам деструктивного поведения, демонстрируют *специфические психологические характеристики*. С одной стороны, реализация подобных действий может детерминироваться аффективной дестабилизацией и импульсивными поведенческими реакциями; в таких случаях катализатором выступают интенсивные эмоциональные состояния (деструктивная агрессия, глубокое отчаяние), провоцирующие, например, акты умышленного возгорания. С другой стороны, наблюдается противоположный паттерн: рациональное конструирование преступного замысла, характеризующееся методичной подготовкой, прагматичным расчётом и способностью к когнитивному игнорированию потенциальных негативных последствий.

Личностный профиль таких субъектов нередко включает выраженную социальное разрушение, проявляющуюся в отчуждённости от общественных структур, изолированности и систематическом девиантном функционировании с возможной криминальной направленностью. Для данной категории лиц типична ценностная деформация, отвержение конвенциональных социальных норм, склонность к рецидивному противоправному поведению, асоциальная адаптация и искажённая мировоззренческая парадигма.

Специфическая мотивационно-личностная форма субъекта противоправного деяния обнаруживается в *отклонении от стандартных побудительных факторов*: доминируют не положительные устремления к законному обогащению, а деструктивные интенции, включающие вандализм, мстительные действия, стремление к самоактуализации через разрушение, демонстрацию собственного силового потенциала, создание массовой паники либо осуществление террористического воздействия.

С криминологической перспективы приоритет подобных способов реализации противоправного поведения служит индикатором повышенной общественной опасности преступника, позволяя квалифицировать его в категории субъектов с экстремально высоким криминогенным потенциалом и критическим уровнем социальной угрозы.

Согласно статистическим сведениям, представленным МВД Российской Федерации, в 2024 году наблюдалась тенденция к снижению совокупного количества зафиксированных преступлений на территории России: показатель уменьшился на 1,8 % относительно аналогичного временного периода прошлого года. Одновременно с этим зафиксирована противоположная динамика в категории преступлений с высокой и повышенной степенью общественной опасности: прирост составил 4,8 % за отчётный период 2024 года [6].

По информации, первый месяц 2023 года характеризовался регистрацией 611 криминальных деяний, при осуществлении которых использовались огнестрельное оружие, боевые припасы, взрывоопасные вещества либо предметы, имитирующие таковые. Данный показатель свидетельствует о значительном увеличении – на 49 % – в сопоставлении с идентичным хронологическим интервалом.

Оперативные мероприятия, проведенные правоохранительными органами в декабре 2024 года, завершились задержанием 44 подозреваемых лиц, причастных к серии криминальных эпизодов. Объектами противоправных посягательств стали административные комплексы, элементы транспортной инфраструктуры общественного назначения, финансово-кредитные организации и иные социально значимые учреждения. Данные инциденты, связанные с попытками взрывов и организацией очагов возгорания, демонстрируют сохраняющуюся общественную опасность преступлений рассматриваемой категории, характеризующихся потенциально масштабными последствиями для множества физических лиц и материальных объектов.

Анализ представленных статистических показателей демонстрирует следующую закономерность: при общем снижении криминогенной активности сохраняется существенная доля деяний тяжкой категории, при совершении которых потенциально применяются общеопасные способы исполнения.

В современных условиях наблюдается парадоксальная тенденция: при статистическом сокращении регистрируемых криминальных деяний фиксируется устойчивый рост удельного веса преступлений, характеризующихся высокой степенью общественной опасности и тяжести последствий. Распространение террористических проявлений, а также увеличение количества противоправных деяний, совершаемых с использованием огнестрельного оружия и взрывных устройств, свидетельствует о том, что инструментарий массового поражения продолжает оставаться предпочтительным для лиц, ориентированных на причинение максимального ущерба. Систематическое применение поджогов, взрывных устройств и организация массовых насильственных действий демонстрирует

наличие стабильного интереса криминальной среды к общеопасным способам реализации преступных замыслов, что обуславливает необходимость углубленного криминологического анализа психологического портрета субъектов, избирающих данные деструктивные модели поведения [9].

В процессе осуществления научно-исследовательской деятельности была реализована определённая цель – проведен многоаспектный криминологический анализ личностных характеристик преступника, применяющего общеопасный способ при совершении противоправных деяний, а также идентифицированы факторы, обуславливающие избрание данного способа криминальной активности.

Проведённое исследование обеспечило возможность сформулировать следующие ключевые положения.

Во-первых, системный анализ дефиниции общеопасного способа реализации преступного посягательства продемонстрировал, что рассматриваемая правовая категория обуславливается использованием таких инструментов и поведенческих паттернов, которые генерируют вероятность нанесения ущерба неопределённой совокупности субъектов и характеризуются значительным разрушительным потенциалом.

Во-вторых, применение общеопасного способа характеризуется осознанным выбором преступником модели объективации преступного намерения, что определяет повышенную криминологическую актуальность данной категории противоправных деяний. Кроме того, практически подтверждено наличие особенных психологических характеристик личности преступника, избирающего общеопасный способ совершения преступления. Психологический профиль указанных субъектов демонстрирует эмоциональное напряжение, повышенный уровень тревожности, проявления агрессивного поведения, предрасположенность к аффективному реагированию, а также признаки социально-психологической дезадаптации. Доминирующую роль в мотивационной структуре занимают конфликтно-эмоциональные детерминанты, включая возмездные цели, актуализирующиеся в состоянии фрустрации и экзистенциального кризиса.

В-третьих, анализ статистических показателей демонстрирует относительную стабильность количественных параметров преступных деяний, реализуемых посредством общеопасных способов. Удельный вес данной категории преступлений в общей структуре тяжких криминальных проявлений сохраняется на существенном уровне, при этом в ряде классификационных групп фиксируется позитивная динамика роста. Приведённые данные говорят об оптимизации превентивных мероприятий и пенитенциарно-коррекционного воздействия на субъектов, входящих в группу повышенного криминогенного риска.

Резюмируя изложенное, следует констатировать, что проведенное исследование способствовало установлению факторов зарождения и реализации общественно опасных преступных деяний, идентификации значимых характеристик личностного портрета преступника. Эмпирические и теоретические данные, полученные в ходе исследования, обладают

потенциалом применения, как в контексте последующих научных изысканий криминологической направленности, так и в рамках прикладной деятельности субъектов правоохранительной системы, психологических служб пенитенциарных учреждений и органов, осуществляющих профилактику противоправного поведения.

Список литературы

1. Уголовный кодекс Российской Федерации от 13.06.1996 №63-ФЗ (ред. от 30.11.2024) // СЗ РФ. 1996. № 25. Ст. 2954.
2. Антонян Ю.М. Личность преступника: криминологическое исследование. М.: Норма, 2025. 368 с.
3. Гилинский Я.И. Социология девиантного поведения и социального контроля. СПб.: Питер, 2019. С. 163-184.
4. Долгова А.И. Криминология. М.: Норма, 2019. 189 с.
5. Варыгин А.Н., Яшин А.В. Правовая культура и формирование личности преступника, посягающего на интересы правосудия // Правовая культура и правоприменительная практика. 2008. № 2 (5). С. 115-122.
6. Осипян Н.Б. Психологические особенности личности мужчин и женщин, совершающих насильственные преступления // Прикладная юридическая психология. 2025. № 2. С. 73-81.
7. Официальный сайт МВД России [Электронный ресурс]. URL: <https://мвд.рф/folder/101762> (дата обращения: 09.12.2025).
8. Кириллов С.И. Феномен маргинальности и преступное поведение // Вестник Московского университета МВД России. 2014. № 12. С. 112-214.
9. Яшин А.В. Криминологические особенности системы преступлений против участников уголовного судопроизводства // Проблемы в российском законодательстве. 2010. № 2. С. 237-239.

References

1. Criminal Code of the Russian Federation dated 13.06.1996 № 63-FZ (as amended on 30.11.2024). *Law of the Russian Federation*, 1996, № 5. Art. 2954 (In Russian).
2. Antonyan Yu.M. (2025) Criminal identity: criminological investigation. Moscow: Norma Law Publishing, 368 p. (In Russian).
3. Gilinsky Ya.I. (2019) Sociology of deviant behavior and social control. St. Petersburg: Peter Publishing, pp. 163-184 (In Russian).
4. Dolgova A.I. (2019) Criminology. Moscow: Norma Publishing, 189 p. (In Russian).
5. Varygin A.N., Yashin A.V. (2008) Legal culture and the formation of personality of a criminal who encroaches on the interests of justice. *Legal Culture and Law Enforcement Practice*, № 2 (5), pp. 115-122 (In Russian).
6. Osipyany N.B. (2025) Psychological personality traits of men and women who commit violent crimes. *Applied Legal Psychology*, № 2, pp. 73-81 (In Russian).
7. The official website of the Ministry of Internal Affairs of the Russian Federation [Electronic resource]. Available at: <https://мвд.рф/folder/101762> (accessed: 09.12.2025) (In Russian).
8. Kirillov S.I. (2014) The phenomenon of marginality and criminal behavior. *Bulletin of the Moscow University of the Ministry of Internal Affairs of Russia*, № 12, pp. 112-214 (In Russian).
9. Yashin A.V. (2010) Criminological features of the system of crimes against participants in criminal proceedings. *Problems in Russian Legislation*, № 2, pp. 237-239 (In Russian).

Статья поступила в редакцию: 25.12.2025

Received: 25.12.2025

Статья поступила после рецензирования: 23.01.2026

Revised: 23.01.2026

Статья поступила для публикации: 02.02.2026

Accepted: 02.02.2026

УДК 340.13; 343.21

Игнатьев Алексей Сергеевич,аспирант, Московский государственный лингвистический университет, Москва,
aleksey.iiignatev@mail.ru

УГОЛОВНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА НАРУШЕНИЕ ТРЕБОВАНИЙ БЕЗОПАСНОСТИ В ПРОЦЕССЕ ОКАЗАНИЯ МЕДИЦИНСКИХ УСЛУГ: НОВАЦИИ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА И ПОСЛЕДСТВИЯ

Аннотация. В статье проведено исследование изменения законодательных подходов привлечения к уголовной ответственности медицинских работников за нарушение требований безопасности при оказании медицинских услуг. Представлен анализ статистических данных, определены причины внесения законодательных изменений в ст. 238 Уголовного кодекса Российской Федерации. Обозначены ранее существовавшие проблемы привлечения к уголовной ответственности медицинских работников по указанным основаниям, а также сложности представления доказательств нарушения требований безопасности при оказании медицинских услуг со стороны следственных органов при рассмотрении дела в судебной инстанции. Отмечено, что для некоторых категорий работников медицинских организаций сохраняется риск привлечения к уголовной ответственности по ст. 238 Уголовного кодекса Российской Федерации, например, руководству клиник за принятие организационных решений, но не за само непосредственное оказание медицинской помощи. Сделан вывод, что произошедшие законодательные изменения выглядят положительной тенденцией и законодателю необходимо продолжить дальнейшую работу по исключению из уголовного законодательства сомнительных аспектов действующих норм (либо введение примечаний, пояснений, ограничивающих применение нормы, как и произошло в данном случае) на основе анализа судебной практики и позиций высших судов, а также опыта ведения деятельности следственных органов.

Ключевые слова: медицинская услуга, нарушение требований безопасности, доказательство, законодательное изменение.

Для цитирования: Игнатьев А.С. Уголовная ответственность за нарушение требований безопасности в процессе оказания медицинских услуг: новации законодательства и последствия // Вестник Академии права и управления. 2026. № 1. С. 42-45.

Aleksey S. Ignatiev,Postgraduate, Moscow State Linguistic University, Moscow,
aleksey.iiignatev@mail.ru

CRIMINAL LIABILITY FOR VIOLATION OF SAFETY REQUIREMENTS IN THE PROVISION OF MEDICAL SERVICES: LEGISLATIVE INNOVATIONS AND CONSEQUENCES

Abstract. The article examines changes in legislative approaches to criminalizing medical workers for violating safety requirements in the provision of medical services. The analysis of statistical data has been carried out, and the reasons for making legislative changes to Article 238 of the Criminal Code of the Russian Federation have been determined. The previously existing problems of bringing medical workers to criminal responsibility on these grounds are outlined, as well as the difficulties of presenting evidence of violations of safety requirements in the provision of medical services by investigative authorities when considering a case in a judicial instance. It is noted that for some categories of medical workers, there remains a risk of criminal prosecution under article 238 of the Criminal Code of the Russian Federation. Such categories should include the management of clinics for making organizational decisions, but not for the direct provision of medical care itself. It is concluded that the legislative changes that have taken place look like a positive trend and the legislator needs to continue further work to exclude questionable aspects of existing norms from criminal legislation (or introduce notes and explanations limiting the application of the norm, as happened in this case) based on an analysis of judicial practice and positions of higher courts, as well as business experience. investigative authorities.

Keywords: medical service, violation of safety requirements, proof, legislative change.

For citation: Ignatiev A.S. (2026) Criminal liability for violation of safety requirements in the provision of medical services: legislative innovations and consequences. *Bulletin of the Academy of Law and Management*, № 1, pp. 42-45. (In Russian).

С января 2025 года произошли серьезные изменения в вопросе привлечения к уголовной ответственности за преступления против жизни и здоровья в процессе оказания медицинской помощи: на медработников теперь не распространяется действие ст. 238 УК РФ, которая применялась за ошибки при оказании медицинской помощи. Данной нормой законодателем установлена уголовная ответственность за выполнение работ или оказание услуг, которые не отвечают требованиям безопасности. В зависимости от тяжести последствий суд мог назначить медработнику наказание в виде штрафа, обязательных работ или ограничения свободы вплоть до ее лишения.

Без отягчающих обстоятельств преступления медработников считались преступлениями небольшой тяжести. Согласно ч. 1 ст. 238 УК РФ срок привлечения к ответственности составлял до 2 лет. Но если в результате оказания некачественных услуг был причинен тяжкий вред здоровью или наступала смерть пациента, то такие случаи классифицировались как тяжкие преступления (ч. 2, 3 ст. 238 УК РФ) [1].

Необходимо отметить, что именно по ст. 238 УК РФ следственными органами заводилось наибольшее количество дел в отношении медработников. Например, согласно данным ресурса sudact.ru за период с 1 января 2023 года по 8 августа 2024 года в суды поступило более 390 дел по умышленным или неосторожным общественно опасным деяниям медицинских работников. Больше всего уголовных дел – 177 – возбуждалось по ст. 238 УК РФ. Большинство из них (95 %) в итоге были либо отказными, либо прекращались за истечением сроков давности. В одном случае врача приговорили к тюремному заключению, в двух случаях – к условному сроку, еще в одном случае медработник получил наказание в виде уголовного штрафа [2].

Следует полагать, что после произошедших изменений в отношении наказания медработников со стороны следственных органов для привлечения к ответственности будут чаще использоваться другие статьи уголовного законодательства, например, ст. 109 УК РФ (причинение смерти по неосторожности), ст. 124 (неоказание помощи больному), ст. 293 (халатность).

Представляется, что законодатель ограничил действие ст. 238 УК РФ, чтобы устранить правовую неопределенность и защитить врачей от необоснованного уголовного преследования. Во многом это связано с тем, что в законодательстве до сих пор нет четкого разграничения между понятиями «медицинская помощь» и «медицинская услуга». По общему правилу, медуслуга имеет имущественный характер и тесно связана с личностью врача и пациента в отличие от медпомощи. Вопрос так и остается однозначно не решенным в научной доктрине, законодательстве

и судебной практике.

Высокая стоимость затрат по судебным спорам, отсутствие у врачей права на профессиональный риск, рост уголовных дел против медиков за некачественные услуги создали необходимость пересмотра подхода к назначению уголовной ответственности. В этой ситуации законодатель решил разграничить медуслуги и медпомощь – вывести из-под действия ст. 238 УК РФ оказание медпомощи.

Еще одна возможная причина изменений уголовного законодательства заключается в том, что уголовные дела часто возбуждались в тех случаях, когда никакой реальной угрозы пациенту не было, и требования безопасности не были нарушены. Законодатель не сформировал единый подход по вопросу, что следует понимать под «требованием безопасности» в медицине, из-за которых врачей привлекали к уголовной ответственности. Поэтому зачастую в силу вступали оправдательные приговоры – следственные органы не могли доказать в ходе судебного процесса, какое именно «требование безопасности» было нарушено, а также установить факт наличия реальной угрозы здоровью и жизни пациента действиями врача [3].

В связи с отменой ответственности медработников по ст. 238 УК РФ дела, которые уже были возбуждены, должны быть переквалифицированы на менее тяжкие составы либо подлежать прекращению ввиду того, что срок давности привлечения к уголовной ответственности истек (ст. 10 УК РФ). Это приведет к существенному сокращению количества выявленных ятрогенных преступлений [4].

В нынешней ситуации следственным органам необходимо укладываться в нормативные сроки расследований по другим статьям УК РФ. Ранее ст. 238 УК РФ активно использовалась следствием, так как сроки давности привлечения к ответственности поней были самые длительные. Причина этого заключалась в том, что в составе преступления был умышленный компонент, сознательное нарушение требований безопасности.

Важно отметить, что большинство статей УК РФ, по которым привлекаются к уголовной ответственности за врачебную ошибку, – это преступления небольшой тяжести, срок давности по которым составляет 2 года. Поэтому большинство уголовных дел против медиков в нынешней ситуации после изменений в УК РФ подлежали прекращению за истечением сроков давности на стадии расследования [5].

Важным выглядит вопрос, будет ли теперь применяться ст. 238 УК РФ к случаям, когда медработники оказывают медпомощь не по полису ОМС, а предоставляют платные услуги. Следует полагать, что изменения актуальны для всех медработников, как для тех, кто оказывает платные медуслуги, так и для тех, кто работает по системе ОМС. При этом необходимо

исходить из того, что понятия «медицинская помощь» и «медицинский работник» имеют общий характер, поэтому они применяются ко всем медикам.

Вместе с тем есть опасения, что на практике правоохранители будут пытаться привлечь к уголовной ответственности медиков, которые оказывают платные медуслуги, так как поправка распространяется на медработников, которые оказывают медицинскую помощь. В сознании многих медицинская услуга ассоциируется с оплатой, тогда как помощь всегда бесплатная. Однако такое действие следственных органов необходимо считать грубой ошибкой со стороны правоохранителей. При этом необходимо исходить из того, что любая медицинская услуга – это структурная единица любой медицинской помощи (согласно Федеральному закону «Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации» [6]). Медработники, которые оказывают платные медуслуги по договору, также оказывают медпомощь, поэтому ст. 238 УК РФ применяться к ним законодательно не должна.

Вместе с тем медработники могут быть привлечены к уголовной ответственности по таким составам преступлений, как причинение смерти или тяжкого вреда по неосторожности, которые относятся к преступлениям небольшой тяжести, которые не имеют длительных сроков давности (ч. 2 ст. 109 и ч. 2 ст. 118 УК РФ). Следует полагать, что преступная халатность и незаконное осуществление медицинской деятельности будут применяться следственными органами нечасто из-за узкой специфики данных статей [7].

Кроме того, медработников можно привлечь к уголовной ответственности за ятрогенные преступления, например, если они не окажут помощь боль-

ному, причинят смерть или тяжкий вред здоровью по неосторожности, заразят ВИЧ-инфекцией (ст. 109, 118, 122, 124 УК РФ).

Отметим, что для некоторых категорий работников медицинских организаций сохраняется риск привлечения к уголовной ответственности по ст. 238 УК РФ. К таким категориям необходимо отнести руководство клиник за принятие организационных решений, но не за само непосредственное оказание медицинской помощи. Например, правоохранительные органы могут возбудить уголовное дело против главного врача, если он умышленно закупил неисправное медицинское оборудование, и такое оборудование могло создавать реальную угрозу для здоровья пациентов.

Таким образом, произошедшие законодательные изменения позволили изменить неоднозначную ситуацию, когда возможности привлечения медицинского персонала к уголовной ответственности по ст. 238 УК РФ сочетались с большим количеством решений по уголовным делам, которые заканчивались невозможностью применения санкций ввиду прекращения преследования в связи с недоказанностью преступных действий. Следует полагать, что данная тенденция выглядит положительной, и законодательно необходимо продолжить дальнейшую работу по исключению из уголовного законодательства сомнительных аспектов действующих норм (либо введение примечаний, пояснений, ограничивающих применение нормы, как произошло в данном случае) на основе анализа судебной практики и позиций высших судов, а также опыта ведения деятельности следственных органов.

Список литературы

1. Кунц Е.В. Некоторые практические вопросы понятийного аппарата медицинских преступлений // Академический юридический журнал. 2024. Т. 25, № 3 (97). С. 450-458.
2. Отменили уголовную ответственность по статье 238 УК для медработников. Кто всё равно рискует попасть под преследование и по каким статьям теперь будут привлекать / С. Дворникова, А. Севостьянов, Е. Хмелевская, В. Черникова, Дм. Гаганов // Правовые вопросы в здравоохранении. 2025. № 3 [Электронный ресурс]. URL: <https://e.zdravpravo.ru/1128256> (дата обращения: 25.12.2025).
3. Рагулина А.В. Составы ятрогенных преступлений и проблемы правоприменительной практики // Евразийский юридический журнал. 2024. № 10 (197). С. 390-394.
4. Пейсикова Е.В. Проблемы применения статьи 238 УК РФ // Применение уголовного и уголовно-процессуального законодательства в практике Следственного комитета Российской Федерации: актуальные проблемы и рекомендации по их решению: материалы II Всероссийской научно-практической конференции. М., 2025. С. 92-101.
5. Дунин О.Н. К вопросу об уголовной ответственности медицинских работников за причинение смерти по неосторожности // Baikal Research Journal. 2023. Т. 14, № 1. С. 347-353.
6. Федеральный закон от 21.11.2011 № 323-ФЗ «Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации» (ред. от 28.12.2025) // Собрание законодательства РФ. 2011. № 48. Ст. 6724.
7. Пропостин А.А. Сфера применения ст. 238 УК РФ // Правовые проблемы укрепления российской государственности: сборник статей. Томск, 2025. С. 88-91.

References

1. Kunts E.V. (2024) Some Practical Issues of the Conceptual Apparatus of Medical Crimes. *Academic Law Journal*, vol. 25, № 3 (97), pp. 450-458 (In Russian).
2. Dvornikova S., Sevostyanov A., Khmelevskaya E., Chernikova V., Gaganov Dm. (2025) Criminal liability under Article 238 of the Criminal Code for healthcare workers was abolished. Who is still at risk of being prosecuted and under what articles will they now be prosecuted. *Legal Issues in Healthcare*, № 3 [Electronic resource]. Available at: <https://e.zdravpravo.ru/1128256> (accessed: 25.12.2025) (In Russian).
3. Ragulina A.V. (2024) Elements of Iatrogenic Crimes and Problems of Law Enforcement Practice. *Eurasian Law Journal*, № 10 (197), pp. 390-394 (In Russian).
4. Peisikova E.V. (2025) Problems of applying Article 238 of the Criminal Code of the Russian Federation. *Application of criminal and criminal procedural legislation in the practice of the Investigative Committee of the Russian Federation: current problems and recommendations for their solution: Proceedings of the II All-Russian scientific and practical conference*. Moscow, pp. 92-101 (In Russian).
5. Dunin O.N. (2023) On the issue of criminal liability of medical workers for causing death by negligence. *Baikal Research Journal*, vol. 14, № 1, pp. 347-353 (In Russian).
6. Federal Law of 21.11.2011 № 323-FZ "On the Fundamentals of Protecting the Health of Citizens in the Russian Federation" (as amended on 28.12.2025). *Collected Legislation of the Russian Federation*, № 48. Article 6724 (In Russian).
7. Propostin A.A. (2025) Scope of application of Article 238 of the Criminal Code of the Russian Federation. *Legal Problems of Strengthening Russian Statehood: a collection of articles*. Tomsk, pp. 88-91 (In Russian).

Статья поступила в редакцию: 06.02.2026

Received: 06.02.2026

Статья поступила после рецензирования: 24.02.2026

Revised: 24.02.2026

Статья поступила для публикации: 27.02.2026

Accepted: 27.02.2026

Лютягина Елена Александровна,

кандидат юридических наук, доцент Института государственной службы и управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Москва, e.lyutyagina@mail.ru

ПУБЛИЧНЫЕ СУБЪЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫМ ИМУЩЕСТВОМ¹

Аннотация. Проведенный в статье анализ нормативно-правовых актов, научных источников и учебной литературы демонстрирует место публичных субъектов в системе управления государственным (федеральным) имуществом России. Проанализированы отдельные полномочия органов исполнительной власти и других публичных субъектов (публично-правовые, государственные компании и корпорации), характеризующих их как субъектов, входящих в публичную администрацию. Методологическую основу составили общенаучные и частнонаучные методы познания, в частности, сравнительно-правовой, формально-юридический, анализ и синтез, логика и др. Аргументируется необходимость принятия специального федерального закона, который решил бы вопрос и о перечне имущества, находящегося исключительно в государственной собственности, и вопросы разграничения управления имуществом между Российской Федерацией и ее субъектами. Отмечается, что для организации эффективного управления государственным имуществом публично-правового собственника необходимо выстроить систему публичных субъектов с определением их компетенции, организовать государственный контроль их деятельности, разработать регламенты передачи коррупционного имущества от Федеральной службы судебных приставов Росимуществу.

Ключевые слова: Федеральное агентство по управлению государственным имуществом (Росимущество), полномочия публичных субъектов, публичная администрация, государственное имущество, федеральное имущество, управление имуществом, публичное администрирование.

Для цитирования: Лютягина Е.А. Публичные субъекты управления государственным имуществом // Вестник Академии права и управления. 2026. № 1. С. 46-52. DOI: 10.47629/2074-9201_2026_1_46_52

Elena A. Lyutyagina,

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

PUBLIC ENTITIES OF STATE PROPERTY MANAGEMENT

Abstract. The analysis of regulatory legal acts, scientific sources and educational literature conducted in the article demonstrates the place of public entities in the management system of state (federal) property in Russia. The article analyzes the individual powers of executive authorities and other public entities (public law, state-owned companies and corporations), characterizing them as subjects of public administration. The methodological basis consists of general scientific and private scientific methods of cognition, in particular comparative law, formal law, analysis and synthesis, logic, etc. The author argues for the need to adopt a special federal law that would resolve the issue of the list of property exclusively owned by the state, and the issues of delineating property management between the Russian Federation and its subjects. It was noted that in order to organize the effective management of state property of a public-law owner, it is necessary to build a system of public entities with a definition of their competence, organize state control over their activities, and develop regulations for the transfer of corrupt property from the Federal Union of Industrialists and Entrepreneurs to the Federal Property Management Agency.

Keywords: Federal Agency for State Property Management (Rosimushchestvo), powers of public entities, public administration; state property, federal property, property management, administrative activities.

For citation: Lyutyagina E.A. (2026) Public entities of state property management. *Bulletin of the Academy of Law and Management*, № 1, pp. 46-52. DOI: 10.47629/2074-9201_2026_1_46_52 (In Russian).

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

Одной из основных функций управления государственным имуществом является осуществление полномочий собственника в отношении федерального имущества. Другой – управление акциями открытых акционерных обществ, находящимися в федеральной собственности (указ Президента РФ от 09.03.2004 № 314). Отсюда возникает необходимость иметь четкое понятие о том, что входит в состав государственного имущества.

Проблемы управления государственным имуществом и правового статуса публичных субъектов были предметом исследования многих отечественных и зарубежных ученых – юристов, экономистов. Вместе с тем комплексное исследование публичных субъектов, которые осуществляют деятельность по управлению государственным и, в частности, федеральным имуществом, требует дальнейшего углубленного изучения.

Методы исследования

В исследовании использованы различные методы познания, как общенаучные, так и частнонаучные: сравнительно-правовой, формально-юридический, анализ и синтез, логика и др. Формально-юридический метод использовался для анализа норм Конституции РФ, законов и других нормативных правовых актов. Сравнительно-правовой метод позволил выявить особенности применения норм различных подзаконных актов. Сформулированы рекомендации по реформированию законодательных и организационных основ в исследуемой области и принятию закона о разграничения управления федеральным имуществом.

Анализ литературы и нормативных актов

В литературе и в законодательстве встречается отождествление понятий «имущество» и «собственность». Однако имущество – это совокупность вещей. Они принадлежат определенному субъекту на праве собственности. Из этого вытекают как имущественные права, так и обязанности. К государственному имуществу относится федеральное имущество и имущество субъектов РФ. Отмечается сложность в разграничении федерального и регионального имущества, что зачастую приводит не только к неэффективности управления, но к невозможности использования такого имущества.

Существующие законы содержат нормы, указывающие лишь на отдельные виды имущества, находящегося в федеральной собственности или собственности субъекта РФ (ст. 27 Земельного Кодекса РФ; ст. 5 Федерального закона от 21.11.1995 № 170-ФЗ; ст. 5 Федерального закона от 02.05.1997 № 76-ФЗ). Перечень федерального имущества содержится в Федеральном законе от 22.08.2004 № 122-ФЗ «О внесении изменений в законодательные акты Российской Федерации и признании утратившими силу некоторых законода-

тельных актов Российской Федерации в связи с принятием федеральных законов «О внесении изменений и дополнений в Федеральный закон «Об общих принципах организации законодательных (представительных) и исполнительных органов государственной власти субъектов Российской Федерации» и «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации»».

В перечень такого имущества входит имущество, необходимое:

- для осуществления федеральными органами государственной власти полномочий в рамках их компетенции;
- обеспечения стратегических интересов России в области обороны и безопасности государства, защиты нравственности, здоровья, прав и законных интересов граждан;
- деятельности федеральных органов государственной власти, государственных служащих РФ, работников федеральных государственных унитарных предприятий и учреждений.

Однако отсутствует закон о государственной собственности и вопросы разграничения управления ею.

Д. Н. Снеткова предлагала включить в перечень имущества, которое может находиться исключительно в федеральной собственности, следующее [18]:

- природные ресурсы;
- имущество, предназначенное для обслуживания деятельности самого государства;
- имущество, обеспечивающее оборону страны и безопасность государства;
- имущество, обеспечивающее функционирование и развитие всего народного хозяйства страны (ценные недра, земли, водные ресурсы, воздушное пространство).

Т. В. Мартыненко предлагает федеральное имущество условно разделить на несколько групп [14]:

- имущество, принадлежащее на праве оперативного управления или хозяйственного ведения федеральным предприятиям и организациям;
- имущество, составляющее казну РФ;
- имущественные права и обязанности РФ.

В Гражданском кодексе Российской Федерации (далее – ГК РФ) в ч. 1 ст. 130 в качестве таковых указаны земельные участки, недра и всё, что прочно связано с землей, в том числе здания, сооружения, объекты незавершенного строительства.

В ч. 1 ст. 131 ГК РФ отмечается, что право собственности и другие вещные права на недвижимые вещи, ограничения этих прав, их возникновение, переход и прекращение подлежат государственной регистрации в Едином государственном реестре недвижимости органами, осуществляющими государственную регистрацию прав на недвижимость и сделок с ней.

Прежде чем говорить о государственной собственности, необходимо уточнить некоторые понятия. Право собственности является абсолютным. Понятие «государственная собственность» раскрывается в Конституции РФ, кодексах, других природо-ресурсных и иных законах. Такое имущество предназначено для удовлетворения потребностей других лиц при выполнении государством своих публичных функций.

В.К. Андреев отмечает, что в ГК РФ «игнорируются конституционные особенности публичной собственности, в частности, не учтена такая особенность, как управление собственностью» [1].

Конституция РФ обязывает рассматривать государственную собственность РФ как важный вид публичной собственности, что требует разработки и принятия закона об управлении государственной собственностью.

Интересным представляется замечание Л.Н. Сморгочевой: «В отличие от частных собственников, которые... всегда тщательно заботятся о его сохранности и получаемой от использования имущества прибыли, эффективное управление имуществом публично-правового собственника... требует выстраивания системы управляющих органов, их компетенций и полномочий, а также организации государственного контроля деятельности в этой сфере. Не зря в советское время весьма популярной в народе была притча «государственное – значит, ничье»» [17].

Российская Федерация в настоящее время фактически не способна управлять предприятиями с государственным участием. Про участие государства в экономических отношениях посредством своего имущества в деятельности иных хозяйствующих субъектов также можно констатировать отсутствие эффективного управления. Несмотря на наличие обширной нормативной базы и системы контрольных органов, практика свидетельствует о сохранении серьезных проблем (см. отчеты Счетной палаты РФ).

Это относится и к изъятому у коррупционеров имуществу. Согласно отчету Счетной палаты РФ, используется лишь 8 % изъятого. Остальное – мертвый груз. И здесь кроется главная проблема. Государственные органы – Росимущество и Федеральная служба судебных приставов (далее – ФССП) – не заточены на работу с таким специфическим активом. Имущество «зависает» на годы, не принося дохода, а лишь накапливая убытки¹. В частности, отсутствуют регламенты передачи коррупционного имущества от ФССП Росимуществу. Присутствуют ограничения на приватизацию коррупционного имущества. «Для устранения обозначенных законодательных барьеров Счетная палата РФ предложила Правительству

РФ внести изменения в Закон о приватизации и снять установленные ограничения на продажу жилых помещений и земельных участков, относящихся к коррупционному имуществу»².

Результаты исследования и их обсуждение

Одним из самых ценных ресурсов, входящих в собственность государства, является земля (земельные участки). Площадь земельного фонда России на 01.01.2025 составляла примерно 1 723 млн га [6]. Надо иметь в виду, что согласно Земельному кодексу РФ государственная собственность на землю разграничивается на федеральную и региональную. Управление и распоряжение федеральными земельными участками осуществляется от имени Российской Федерации соответствующими публичными субъектами. Особенность оборотоспособности земли (земельных участков) заключается в том, что необходимо соблюдать законы о земле и других природных ресурсах.

Н.А. Прохорова раскрывает содержание права государственной собственности на землю и делает вывод, что «при отсутствии надлежащих доказательств о нахождении того или иного земельного участка в частной или муниципальной собственности автоматически презюмируется государственная собственность» [15].

С.В. Суркова замечает, что «разграничение государственной собственности необходимо в отношении тех земель, сведения о праве собственности в Едином государственном реестре недвижимости которых отсутствуют, либо земель, которые передаются РФ в собственность субъектов РФ или муниципальных образований» [19].

В.А. Майборода пишет, что «публично-правовые собственники не имеют правомочий владения и пользования земельными участками, находящимися в их собственности. В реальности представитель публичного собственника имеет доступ на предоставленный в аренду земельный участок, но не как договорной контрагент, владеющий землей, а как служащий соответствующего публичного субъекта» [13].

Одними лишь земельными участками собственностью государства не ограничивается.

Агентство Росимущество осуществляет функции по управлению федеральным имуществом (в определенных случаях – это иные федеральные ор-

² Отчет о результатах контрольного мероприятия «Аудит учета и распоряжения имуществом, обращенным в доход Российской Федерации и в отношении которого не представлены в соответствии с законодательством Российской Федерации о противодействии коррупции доказательства его приобретения на законные доходы, и конфискованном имуществом, полученным в результате совершения коррупционных правонарушений, за исключением долей и акций хозяйственных обществ, движимого имущества, в 2023-2024 годах и истекшем периоде 2025 года». URL: <https://ach.gov.ru/checks/konfiskat?ysclid=mjlljop64g966012166>

¹ https://dzen.ru/a/aRgge_nsKwiNn6Ze

ганы исполнительной власти (далее – ФОИВ)). Однозначно, что Росимущество является основным публичным субъектом административно-правового регулирования государственного имущества. Его административно-правовой статус, функции и полномочия, компетенция в данном управлении (скорее публичном администрировании) подробно проанализированы автором в предыдущих работах [11; 12].

Е.А. Галиновская, анализируя правовые особенности реализации договора аренды лесного участка, акцентирует внимание на том, что «Росимущество реализует... полномочия по предоставлению в аренду находящихся в федеральной собственности земельных (лесных) участков» [5]. И заключает далее, что «на стороне арендодателя... должно выступить... Росимущество». Интересным является вопрос о составе участников договора аренды – арендодатель и арендатор. Возможно участие и собственника имущества.

Есть некоторые особенности при аренде имущества учреждений образования, описанных А.А. Кирилловых. Росимущество согласовывает сделку, при этом оно обладает достаточно широкими полномочиями: «...вправе обратиться с иском в суд... по арендной плате и пени и расторжения договоров аренды имущества, закрепленного за... учреждениями» [8].

Рассмотрим полномочия других публичных субъектов административно-правового регулирования государственного имущества, тем более, что в положении о Росимуществе сказано об иных ФОИВ, полномочия которых определены законодательством РФ [4].

В сфере недропользования управление государственным имуществом (участками недр) поручено агентству Роснедра. В число его функций входит: проведение в установленном порядке аукционов; предоставление, досрочное прекращение, приостановление, ограничение права пользования недрами; изъятия земельных участков для государственных нужд РФ для недропользования.

Площадь земель лесного фонда на 01.01.2025 составила примерно 1 137 млн га (66,2 %) [6]. Управлением государственным лесным имуществом занимается агентство Рослесхоз. Агентство принимает решения об отнесении лесов к защитным лесам, а также решения об образовании земельных (лесных) участков; ведение государственного лесного реестра; федеральный государственный лесной контроль (надзор) в лесах, расположенных на землях обороны и безопасности. Рослесхоз является оператором федеральной государственной информационной системы лесного комплекса, обеспечивающим ее создание, развитие и эксплуатацию.

В сфере природопользования и охраны окружающей среды можно признать Росприроднадзор публичным субъектом управления, имея в виду, что к управлению относятся и надзорные полномочия.

Росреестр является публичным субъектом, осуществляющим функции по выработке государственной политики и нормативно-правовому регулированию в сфере ведения ЕГРН. Земельные отношения, федеральный государственный земельный контроль (надзор) регулируются Росреестром. К его функциям также относится проведение государственной экспертизы землеустроительной документации.

Нужно обратить внимание на решения Конституционного Суда РФ – допустимость передачи властных полномочий субъектам негосударственных организаций (постановления Конституционного Суда РФ от 19.05.1998 № 15-П; 19.12.2005 № 12-П; 17.12.2015 № 33-П; Определение Конституционного Суда РФ от 01.06.2010 № 782-О-О).

Функции по управлению государственным имуществом и по оказанию государственных услуг носят главным образом организационный, хозяйственный характер [9]. Надо обратить внимание и на возможность публично-правовой компании как субъекта публичного администрирования на управление государственным имуществом [7]. Публично-правовая компания «Роскадастр», учрежденная Российской Федерацией (Федеральный закон от 30.12.2021 № 448-ФЗ), осуществляет функции и полномочия публично-правового характера, в частности реализует комплекс работ, который необходим для оказания государственных услуг Росреестра.

Функции и полномочия учредителя публично-правовой компании «Роскадастр» осуществляет Росреестр. Она также управляет государственным имуществом. Эти полномочия прописаны нормативным актом. Последнее наводит на мысль о том, что налицо схожесть правового статуса компании (корпорации) и государственного органа в определенных сферах деятельности [3]. А.М. Волков в свое время отмечал, что «наделение государственных корпораций публично-правовыми управленческими функциями не противоречит их сущности как одного из видов некоммерческих организаций» [2].

Б.В. Россинский уделяет внимание такому субъекту публичного управления, как государственная компания «Российские автомобильные дороги». Он острояет внимание на использовании некоммерческих организаций в процессе публичного управления [16].

Минсельхоз России как публичный субъект административно-правового регулирования осуществляет определенные функции в сфере земельных отношений (сельскохозяйственного назначения) – государственная политика, нормативно-правовое регулирование.

Земли, занятые поверхностными водными объектами, относятся к землям водного фонда. Агентство «Росводресурсы», являясь публичным субъектом административно-правового регулирования, на основе

Положения о нем управляет федеральным водным имуществом. В его ведении находится: владение, пользование и распоряжение федеральными водными объектами; предоставление водоемов, морей или их отдельных частей в пользование на основании договора водопользования или решений о предоставлении в пользование; их государственная регистрация, а также прекращения договора водопользования.

Минприроды России как публичный субъект входит в публичную администрацию. В сфере его деятельности – природные ресурсы: недра, водные объекты, леса, объекты животного мира.

Минздрав России и другие ФОИВ также осуществляют, в том числе, функции по управлению государственным имуществом. Федеральное агентство морского и речного транспорта («Росморречфлот») является ФОИВ и публичным субъектом управления государственным имуществом в сфере морского (включая морские порты) и речного транспорта. Это не только следует из Положения о нем, но и подкрепляется судебной практикой (Определение Судебной коллегии по экономическим спорам ВС РФ от 13.06.2018 по делу № 307-КГ17-23029, А42-8769/2016).

Проблемы и пути совершенствования деятельности публичных субъектов в области управления государственным имуществом

Анализ теории и правоприменительной практики публичных субъектов в области управления государственным имуществом позволяет выявить следующие проблемы:

- публичные субъекты имеют схожие полномочия, встречается их дублирование;
- отсутствие целостной нормативной базы в управлении государственным имуществом;
- отсутствие системности в применении нормативной базы в области управления государственным имуществом.

Автор предлагает следующие пути совершенствования законодательства.

1. Принятие федерального закона о государственном и в частности федеральном имуществе, его перечне, вопросы разграничения управления федеральным имуществом между Российской Федерацией и ее субъектами.

2. Для организации эффективного управления государственным имуществом публично-правового собственника необходимо выстроить систему публичных субъектов с определением их компетенции, организовать государственный контроль их деятельности.

3. Разработать регламенты передачи коррупционного имущества от ФСПП Росимуществу.

В завершение отметим, что автор неоднократно представлял свое видение особенностей деятельности публичных субъектов, входящих в публичную администрацию, осуществляющих публичное администрирование, и определял их место в этой администрации [3; 9-12].

Допуская дискуссионность предложений и выводов, автор предлагает продолжить научную дискуссию по затронутым в статье вопросам.

Список литературы

1. Андреев В.К. О федеральной собственности как особой форме публичной собственности // Журнал российского права. 2025. № 5. С. 53-62.
2. Волков А.М. Об административно-правовой природе публично-правовых компаний // Вестник МФЮА. 2017. № 2. С. 146-151.
3. Волков А.М., Лютягина Е.А. Субъекты административно-правовых отношений: монография. М.: Проспект, 2021. 128 с.
4. 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.
5. Галиновская Е.А. Правовые особенности реализации договора аренды лесного участка, включенного в границы населенного пункта // Имущественные отношения в Российской Федерации. 2016. № 8. С. 42-55.
6. Государственный (национальный) доклад о состоянии и использовании земель в Российской Федерации в 2024 году. Москва, 2025 [Электронный ресурс]. URL: <https://rosreestr.gov.ru/activity/gosudarstvennoe-upravlenie-v-sfere-ispolzovaniya-i-okhrany-zemel/gosudarstvennyy-natsionalnyy-doklad-o-sostoyanii-i-ispolzovanii-zemel-rossiyskoy-federatsii/?ysclid=mghzosi915386293645>
7. Зайцева Ю.А. Публично-правовые компании в России: проблемы правового статуса: монография. М.: Юстицинформ, 2024. 224 с.
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. Лютягина Е.А., Волков А.М. Административное право России. Курс в схемах и таблицах: учебник для вузов / под общ. ред. Е.А. Лютягиной. 3-е изд., перераб. и доп. М.: Юрайт, 2026. 302 с.
10. Лютягина Е.А. Деятельность Федерального агентства по управлению государственным имуществом (Росимущества): совершенствование вопросов регулирования // Вестник Академии права и управления. 2025. № 5. С. 65-69.

11. Лютягина Е.А. Контрольно-проверочные мероприятия Федерального агентства по управлению государственным имуществом // Вестник Академии права и управления. 2025. № 3 (84). С. 63-68.
12. Лютягина Е.А., Волков А.М. Федеральное агентство по управлению государственным имуществом как субъект публичного администрирования // Вестник Академии права и управления. 2025. № 1 (82). С. 43-48.
13. Майборода В.А. Судебно-арбитражный концепт опосредованного владения // Арбитражный и гражданский процесс. 2023. № 12. С. 15-20. DOI: 10.18572/1812-383X-2023-12-15-20
14. Мартыненко Т.В. Политика управления федеральным имуществом в РФ на современном этапе // Государственное и муниципальное управление: Ученые записки Северо-Кавказской академии государственной службы. 2013. № 2. С. 47-54.
15. Прохорова Н.А. Содержание права государственной собственности на землю по Земельному кодексу РФ // Журнал российского права. 2003. № 8.
16. Россинский Б.В. Государственная компания «Российские автомобильные дороги» как субъект публичного управления // Безопасность дорожного движения. 2024. № 4. С. 6-11.
17. Сморгчкова Л.Н. Административно-правовое регулирование участия Российской Федерации в экономической деятельности // Современное право. 2024. № 2. С. 27-31.
18. Снеткова Д.Н. Некоторые особенности управления федеральным имуществом // Административное право и процесс. 2014. № 2. С. 80-83.
19. Суркова С.В. Разграничение государственной собственности на землю // КонсультантПлюс. 2025.

References

1. Andreev V.K. (2025) On federal property as a special form of public property. *Journal of Russian Law*, № 5, pp. 53-62 (In Russian).
2. Volkov A.M. (2017) On the administrative-legal nature of public-law companies. *Bulletin of the Moscow Financial and Law Academy*, № 2, pp. 146-151 (In Russian).
3. Volkov A.M., Lyutyagina E.A. (2021) Subjects of Administrative-Legal Relations: Monograph. Moscow: Prospect Publishing, 128 p. (In Russian).
4. Volkov A.M., Milov P.O. (2020) Institutional foundations of the activities of executive bodies as subjects of public administration. *Modern Science: Current Problems of Theory and Practice. Series: Economics and Law*, № 1, pp. 113-118 (In Russian).
5. Galinovskaya E.A. (2016) Legal features of the implementation of a lease agreement for a forest plot included within the boundaries of a settlement. *Property Relations in the Russian Federation*, № 8, pp. 42-5 (In Russian).
6. State (National) Report on the Status and Use of Land in the Russian Federation in 2024. Moscow, 2025 [Electronic resource]. Available at: https://rosreestr.gov.ru/activity/gosudarstvennoe-upravlenie-v-sfere-ispolzovaniya-i-okhrany-zemel/gosudarstvennyy-natsionalnyy-doklad-o-sostoyanii-i-ispolzovanii-zemel-rossiyskoy-federatsii/?ysclid=mg_hzosi915386293645 (In Russian).
7. Zaitseva Yu.A. (2024) Public-law companies in Russia: issues of legal status: monograph. Moscow: Yustitsinform Publishing, 224 p. (In Russian).
8. Kirillovykh A.A. (2021) Federal service for supervision in education and science as a governing body of industry 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. Lyutyagina E.A., Volkov A.M. (2026) Administrative Law of Russia. Course in Diagrams and Tables: textbook for universities. Edited by E.A. Lyutyagina, 3rd ed., revised and enlarged. Moscow: Yurait Publishing, 302 p. (In Russian).
10. Lyutyagina E.A. (2025) Activities of the federal agency for state property management (Rosimushchestvo): Improving regulatory issues. *Bulletin of the Academy of Law and Management*, № 5, pp. 65-69 (In Russian).
11. Lyutyagina E.A. (2025) Control and inspection activities of the federal agency for state property management. *Bulletin of the Academy of Law and Management*, № 3 (84), pp. 63-68 (In Russian).
12. Lyutyagina E.A., Volkov A.M. (2025) Federal agency for state property management as a public administration entity. *Bulletin of the Academy of Law and Management*, № 1 (82), pp. 43-48 (In Russian).
13. Maiboroda V.A. (2023) Judicial and Arbitration Concept of Indirect Possession. *Arbitration and Civil Procedure*, № 12, pp. 15-20. DOI: 10.18572/1812-383X-2023-12-15-20 (In Russian).
14. Martynenko T.V. (2013) Federal Property Management Policy in the Russian Federation at the Current Stage. *Public and Municipal Administration: Scientific Notes of the North Caucasian Academy of Public Administration*, № 2, pp. 47-5 (In Russian).
15. Prokhorova N.A. (2003) The Content of the Right of State Ownership of Land under the Land Code of the Russian Federation. *Journal of Russian Law*, № 8 (In Russian).
16. Rossinsky B.V. (2024) State Company «Russian Highways» as a Public Administration Entity. *Road Safety*, № 4, pp. 6-11 (In Russian)
17. Smorghkova L.N. (2024) Administrative and legal regulation of the Russian Federation's participation in economic activity. *Modern Law*, № 2, pp. 27-31 (In Russian).

18. Snetkova D.N. (2014) Some features of federal property management. *Administrative Law and Process*, № 2, pp. 80-83 (In Russian).
19. Surkova S.V. (2025) Delimitation of state ownership of land. *Consultant Plus*, 2025 (In Russian).

Статья поступила в редакцию: 28.01.2026

Received: 28.01.2026

Статья поступила после рецензирования: 24.02.2026

Revised: 24.02.2026

Статья поступила для публикации: 27.02.2026

Accepted: 27.02.2026

Помазкова Светлана Ивановна,

кандидат юридических наук, доцент, заведующий кафедрой частного права, Российский новый университет,
Москва,
sip9@yandex.ru

Гревцова Анастасия Владимировна,

генеральный директор, ООО «Первая Ростовская налоговая консультация», город Ростов-на-Дону

Еникеев Игорь Сергеевич,

старший преподаватель кафедры частного права, Российский новый университет, Москва

ПРАВОВЫЕ ОСНОВЫ ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА УСЛУГ НАЛОГОВОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ

Аннотация. В статье рассматривается качество как правовая категория, которая представляет собой сложное и многогранное понятие, требующее тщательного изучения и совершенствования правового регулирования. Авторы считают, что необходимо разработать единый методологический подход к определению и оценке качества, учитывающий и объективные, и субъективные факторы, а также обеспечить эффективный механизм защиты прав потребителей на получение качественных услуг. Изучение проблемы опирается на анализ одного из видов услуг – налоговое консультирование. Это позволяет глубже вникнуть в проблему и сделать обоснованные выводы.

Ключевые слова: консультационные услуги, налоговое консультирование, качество, система менеджмента качества, потребительские отношения, объективные и субъективные факторы.

Для цитирования: Помазкова С.И., Гревцова А.В., Еникеев И.С. Правовые основы оценки качества услуг налогового консультирования // Вестник Академии права и управления. 2026. № 1. С. 53-57. DOI: 10.47629/2074-9201_2026_1_53_57

Svetlana I. Pomazkova,

Ph.D. of Juridical Sciences, Docent, Head at the Department of Private Law, Russian New University, Moscow,
sip9@yandex.ru

Anastasia V. Grevtsova,

General Director of First Rostov Tax Consulting LLC, Rostov-on-Don

Igor S. Enikeev,

Senior Lecturer at the Department of Private Law, Russian New University, Moscow

LEGAL BASIS FOR ASSESSING THE QUALITY OF TAX CONSULTING SERVICES

Abstract. This article examines quality as a legal category, a complex and multifaceted concept requiring careful study and improvement of legal regulation. The authors believe it is necessary to develop a unified methodological approach to defining and assessing quality that takes into account both objective and subjective factors, as well as to ensure an effective mechanism for protecting consumers' rights to receive quality services. The study is based on an analysis of one type of service – tax consulting. This allows for a deeper understanding of the issue and the drawing of substantiated conclusions.

Keywords: consulting services, tax consulting, quality, quality management system, consumer relations, objective and subjective factors.

For citation: Pomazkova S.I., Grevtsova A.V., Enikeev I.S. (2026) Legal basis for assessing the quality of tax consulting services. *Bulletin of the Academy of Law and Management*, № 1, pp. 53-57. DOI: 10.47629/2074-9201_2026_1_53_57 (In Russian).

Качество, будучи важным аспектом потребительских отношений и экономической деятельности, занимает всё более значимое место в правовом регулировании. Тем не менее его юридическая квалификация остается сложной и многоаспектной задачей.

Одной из ключевых проблем в определении качества как правовой категории является ее субъективный характер. Восприятие качества продукции может существенно различаться у разных потребителей и зависеть от их индивидуальных потребностей, предпочтений и ожиданий. В связи с этим возникает

необходимость разработки объективных критериев оценки качества, которые могли бы использоваться для целей правового регулирования.

Но если оценка качества продукции не вызывает особых трудностей, так как уже разработаны обязательные и добровольные требования, многочисленные технические регламенты, то оценка качества услуг носит менее объективный характер, так как оценивать приходится не материальный объект с физическими свойствами, а действие, деятельность.

Авторы многочисленных научных работ отмечают существующий дифференцированный подход к оценке качества деятельности или действий в зависимости от их вида, который выражается в том, что ряд услуг уже обеспечены стандартами их оказания, поэтому оценить качество их предоставления в определенной степени проще. К этому числу относится, например, оказание медицинской помощи [1]. Федеральными государственными образовательными стандартами устанавливаются обязательные требования к образованию определенного уровня – профессии, специальности, направлению подготовки (п. 6 ст. 2, ст. 11 Закона об образовании) [2], образовательным программам и условиям договора (п. 1 ст. 4 закона от 07.02.1992 № 2300-1; п. 7 Правил № 1441) [3].

Но есть услуги, в отношении которых отсутствуют стандартизированные требования, пример, налоговое консультирование, что влечет необходимость определения критериев оценки их качества. В качестве методологической основы правового регулирования оценки качества подобного рода услуг изначально можно использовать систему менеджмента качества, которая дает определения наиболее важных категорий и включает действия, с помощью которых организация устанавливает свои цели деятельности и определяет процессы и ресурсы, требуемые для достижения желаемых результатов. Система менеджмента качества управляет взаимодействующими процессами и ресурсами, требуемыми для обеспечения ценности и реализации результатов для соответствующих заинтересованных сторон [4].

Определение критериев оценки качества услуги невозможно без уяснения сущности самой категории «качество». Согласно ГОСТ Р 59362–2021 «Методика определения качества услуг» качество услуги определяется как совокупность характеристик или показателей качества услуги, определяющих ее способность удовлетворять установленные или предполагаемые потребности потребителя.

В п. 2.2.1. ГОСТ Р ИСО 9000–2015 при определении качества услуг акцент делается:

- 1) на выполнении услуг в соответствии с их значением;
- 2) характеристике услуг;
- 3) воспринимаемой ценности и выгоде для потребителя.

Правило, определяющее уровень качества услуги на основании сравнения фактических значений показателей ее качества с нормативными или базовыми значениями этих показателей, невыполнимо ввиду отсутствия таковых для консультирования. Но один из показателей, хотя и не называется, но в обязательном порядке должен присутствовать при оценке услуг налогового консультирования, как и других юридических услуг. Таким обязательным требованием к оказываемой услуге является соответствие законодательству передаваемой клиенту информации, которая лежит в основе успеха в достижении цели услуги.

Другие показатели и свойства услуги зависят от цели, которую ставит клиент (потребитель) перед консультантом, и требований, которые он предъявляет к содержанию и качеству консультации. Под содержанием услуги налогового консультирования (как и любой другой услуги) понимается перечень тех действий, которые должен совершить консультант. Категория «качество» относится к характеристикам и свойствам каждого из действий, входящих в этот перечень.

Кроме соответствия законодательству объективный характер носят полнота и достаточность предоставляемой в ходе консультации информации, которые должны обеспечить достижение цели, поставленной клиентом (потребителем).

К консультациям относятся такие характеристики качества услуг, как этические (вежливость, честность) и характеристики, связанные со временем (пунктуальность, доступность).

Понимая под консультацией совет специалиста по какому-либо вопросу, мы ставим содержание консультационной услуги в зависимость от поставленного перед консультантом этого вопроса. Правильно сформулированный вопрос позволяет не только исчерпывающим образом определить содержание предоставляемой информации и достигнуть цели консультации, но и влияет на качество советов.

При определении содержания (перечня) услуг, например, по налоговому консультированию, можно воспользоваться Приказом Минтруда России от 12.10.2021 № 722н, которым утвержден профессиональный стандарт «Консультант по налогам и сборам» [5]. К таким действиям относятся:

- анализ документов, предоставленных контрагентом, в целях определения пределов осуществления прав по исчислению налоговой базы и (или) суммы налога, сбора, страховых взносов в соответствии с законодательством о налогах и сборах Российской Федерации;
- разработка и предоставление рекомендаций, методологическое обеспечение налогового учета, вопросов исчисления и уплаты налогов, сборов, взносов, в том числе страховых;

- планирование и консультирование по предмету налоговых последствий ведения бизнеса, совершения хозяйственных операций, сделок;
- осуществление постановки целей и задач налогового консультирования, выбор оптимальных путей и методов их достижения и др.

Считаем необходимым отметить, что указанный профстандарт может быть использован не только в рамках трудовых отношений, но и при разработке методических рекомендаций по заключению гражданско-правовых договоров на оказание услуг по налоговому консультированию.

На качество услуг влияют не только объективные, но и субъективные факторы. Так, препятствием для повышения качества консультационной услуги является неумение клиента (потребителя), во-первых, четко осознавать свои потребности, во-вторых, их грамотно формулировать. Чтобы задать верный вопрос, надо знать большую часть ответа. Подавляющее большинство клиентов (потребителей) не обладают такими знаниями, поэтому в задачи консультанта входит понимание потребностей клиентов, в том числе предполагаемые.

Услуга не может оказываться без взаимодействия с потребителем для установления его требований. При этом потребность клиента в области налогового правоприменения и его заказ могут осознанно или по незнанию состоять в обходе закона, когда перед консультантом ставится исключительно одна задача – минимизировать налогообложение. В этом случае, руководствуясь профессиональной этикой, налоговый консультант (юрист) должен или переформировать потребность клиента и изменить суть запроса или отказаться от консультирования, объяснив юридические последствия незаконного ухода от налогообложения для клиента (потребителя). Если же запрос на незаконную минимизацию налогов является единственной потребностью клиента, то отказ от консультации должен иметь место даже в том случае, когда клиент может оценить качество оказанной услуги как неудовлетворительное.

В связи с этим оценка действия исполнителя по установлению требований потребителя должны относиться к качественной характеристике услуг.

Например, в обязанности консультанта входит уточнение и формализация проблемы, с которой столкнулся клиент, в ходе диалога с ним, а также оценка результативности проведенной консультации с использованием типовых вопросов и заданий [6].

Налоговый консультант должен уметь выделять и предвидеть сложные и спорные вопросы при консультировании налогоплательщиков, обосновывать свое мнение ссылками на нормативные правовые акты [6].

Согласно п. 3.2., 4.2 Национального стандарта РФ «Менеджмент качества. Удовлетворенность потре-

бителей. Руководящие указания по мониторингу и измерению» [7] для достижения высокой удовлетворенности потребителя необходимо выполнять ожидание потребителя, даже если оно не установлено или не является обычно предполагаемым или обязательным. В задачи организации, оказывающей услуги, входит понимание ожиданий потребителя, даже если они являются явными или неполностью сформулированными.

Но предвидеть все потребности клиента невозможно, поэтому часть ответственности за качество услуги следует переложить на самого клиента, так как на нем лежит обязанность по формированию запроса на требуемую информацию или консультацию. В договоре на оказание консультационных услуг обязанностям клиента отводится более значимая роль, так как конечный результат консультационной услуги во многом зависит не только от консультанта, но и от клиента. Если клиент не представит полную информацию по сделке, например, налоговому консультанту, высока вероятность получить недостоверную, ограниченную или даже искаженную по выводам консультацию. На практике исполнители консультационных услуг стараются уже в договоре ограничить свою ответственность в случае, если заказчик не предоставил необходимую информацию в сроки, предусмотренные договором. При этом при определении причинной-следственной связи между ответственностью исполнителя за качество услуги и действиями клиента возникает проблема изначально неравномерно распределенных информационных возможностей сторон. Налоговому консультанту перед оказанием консультации физическому лицу фактически приходится сначала помочь клиенту правильно сформулировать запрос, так как знаний последнего в области налогообложения недостаточно, чтобы составить запрос корректно.

При решении вопроса о качестве услуги нельзя обойти вниманием факторы, обеспечивающие потребительские показатели качества услуги.

С этой точки зрения представляется интересным спор общества «Посуда-Центр сервис» и его налогового консультанта – компании «Эрнст энд Янг (СНГ) Б.В.» [8]. Общество обвинило консультанта в разработке неправильной методики списания украденного из торгового зала товара и потребовало возмещения убытков в виде налоговых доначислений, в том числе налоговых штрафов, по результатам проверки налогового органа.

По мнению Верховного Суда РФ, консультант «не разделяет с заказчиком риск недостижения результата», в том числе не несет имущественной ответственности за результаты налоговой проверки, но при этом консультант должен отвечать за качество своей работы, проявление «заботливости и профессионализма», свойственных «любому разумному консультанту». Насколько можно понять, заботливость

есть некая моральная обязанность, отличная от обязательств договорных. Предоставление консультационных услуг не относится к фидуциарным сделкам, следовательно, консультант не наделен необходимым уровнем дискреции по отношению к заказчику услуги. Представляется невозможным формализовать единые критерии такого рода «заботливости» и «профессионализма» ко всем лицам, оказывающим консультационные услуги, однако установление такого рода отдельных критериев возможно через профессиональные стандарты или даже законодательное регулирование консультационной деятельности в отдельных специализированных областях, например, в области налогового консультирования.

Верховный Суд РФ отметил, что к «высокопрофессиональному консультанту» должен предъявляться более высокий стандарт качества, чем к консультанту с «ординарными навыками и умениями». В отсутствие какого-либо законодательного регулирования, предъявляющего требования к образованию, опыту консультанта, а также в отсутствие самих стандартов представляется невозможным определить степень «непрофессионализма», особенно учитывая, что консультационные услуги оказываются в абсолютно разных областях знаний.

Таким образом, значительное влияние на качество услуги может оказать человеческий фактор (компетентность, добросовестность налогового консультанта).

Анализ доктринальных подходов к критериям оценки качества консультационной услуги позволяет выделить основу ее пяти составляющих элементов [9]:

1) информационные показатели, характеризующие информационную обеспеченность клиентов (опыт работы в данной сфере услуг, объем реализации услуг за предшествующие периоды, информация об основных параметрах предоставления консультационных услуг, ее полнота и актуальность, наличие рекламных материалов, причем данная информация должна быть предоставлена в разрезе отдельных видов консультационных услуг);

2) квалификационные требования, характеризующие профессионализм консультационной фирмы;

3) профессиональные качества консультанта (специальное образование, стаж работы, профиль деятельности – специализация);

4) профессиональность исполнения (отсутствие возвратов на исправление, количество отказов в консультационной услуге, технический уровень исполнения услуги, выполнение услуги в установленные сроки, количество услуг с использованием новых видов и прогрессивных форм обслуживания и др.);

5) качество обслуживания (эргономичность, этичность).

Организации, оказывающей консультационные услуги, необходимо проверить квалификацию сотрудников, непосредственно занятых в сфере консульти-

рования. Упомянутый выше профессиональный стандарт «Консультант по налогам и сборам» представляет собой характеристику квалификации (то есть уровня знаний, умений, профессиональных навыков и опыта работы), необходимой работнику для осуществления определенного вида профессиональной деятельности. Трудовая функция влечет за собой трудовые действия и необходимые умения, закрепленные в профессиональном стандарте, которые по сути являются перечнем тех действий, которые должны составлять содержание услуги. К этому, например, можно отнести заполнение утвержденных форм налоговых деклараций, расчетов по налогам, сборам, взносам, в том числе страховым; подборку документов, подлежащих предоставлению с декларацией; обработку документов, поступивших от налоговых органов в рамках мероприятий налогового контроля; анализ и применение на практике нормативных правовых актов, регулирующих заполнение налоговых деклараций, расчетов по налогам, сборам, страховым взносам и др.

В отсутствие стандартов деятельности можно рекомендовать разработать методические рекомендации, примерные формы договоров, содержащих перечень услуг и обязанностей консультантов, указанных в профстандарте.

Наличие определенных требований к образованию и обучению, опыту работы также можно отнести к тем мерам, которые обеспечивают качество услуг.

К мерам, обеспечивающим качество консультационных услуг, также следует отнести необходимость контроля оказания услуг, налаживание работы по анализу отзывов и претензий клиентов (потребителей), повышение эффективности и оптимизация алгоритма предоставления услуг.

Цифровизация и ускоряющееся информационное развитие общества во всех областях жизни и знаний продолжают трансформировать рынок консультационных услуг, расширяя их перечень, области консультирования, усиливая роль всевозможных агрегаторов и онлайн-платформ. Это требует адаптации законодательства к новым реалиям. Авторская гипотеза заключается в том, что внедрение федерального закона о консультационных услугах с отсылками к стандартам деятельности, возможное введение сертификации консультантов в отдельных отраслях, развитие механизма страхования ответственности лиц, оказывающих консультационные услуги, позволит сбалансировать интересы сторон в области оказания консультационных услуг.

Оценка качества услуг – процесс многогранный и сложный. Он требует постоянного мониторинга, анализа обратной связи от клиентов и внедрения современных методов управления качеством. Ключевым аспектом является понимание потребностей и ожиданий целевой аудитории, что позволяет адаптировать услуги к конкретным требованиям рынка.

Список литературы

1. Приказ Минздрава России от 13.12.2023 № 682н «Об утверждении стандарта медицинской помощи взрослым при туберкулезе (диагностика и лечение)»; Приказ Минздрава России от 10.07.2024 № 352н «Об утверждении стандартов медицинской помощи взрослым при гемофилии А, В» // Официальный интернет-портал правовой информации [Электронный ресурс]. URL: <http://pravo.gov.ru> (дата обращения: 17.01.2026).
2. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» // Собрание законодательства Российской Федерации. 2012. № 53 (Часть I). Ст. 7598.
3. Закон РФ от 07.02.1992 № 2300-1 «О защите прав потребителей» // Российская газета от 07.04.1992; Постановление Правительства РФ от 15.09.2020 № 1441 «Об утверждении Правил оказания платных образовательных услуг» // Собрание законодательства Российской Федерации. 2020. № 39. Ст. 6035.
4. ГОСТ Р ИСО 9000–2015. Национальный стандарт Российской Федерации. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь (утв. Приказом Росстандарта от 28.09.2015 № 1390-ст) [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_195013/ (дата обращения: 17.01.2026).
5. Официальный интернет-портал правовой информации [Электронный ресурс]. URL: <http://pravo.gov.ru> (дата обращения: 17.01.2026).
6. Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 31.10.2018 № 682н «Об утверждении профессионального стандарта «Консультант в области развития цифровой грамотности населения (цифровой куратор)»» [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_311506/ (дата обращения: 17.01.2026).
7. ГОСТ Р ИСО 10004–2020 «Менеджмент качества. Удовлетворенность потребителей. Руководящие указания по мониторингу и измерению» [Электронный ресурс]. URL: <https://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=OTN&n=29368> (дата обращения: 17.01.2026).
8. Определение Судебной коллегии по экономическим спорам Верховного Суда Российской Федерации от 13.02.2024 № 305-ЭС23-18507 по делу № А40-111577/2022 // Консультант Плюс.
9. Ситдикова Л.Б. Теоретические основы критериев оценки качества в сфере оказания услуг // Юрист. 2013. № 6. С. 18-21.

References

1. Order of the Ministry of Health of Russia dated 13.12.2023 № 682n "On Approval of the Standard of Medical Care for Adults with Tuberculosis (Diagnosis and Treatment)"; Order of the Ministry of Health of Russia dated 10.07.2024 № 352n "On Approval of Standards of Medical Care for Adults with Hemophilia A, B". *Official Internet Portal of Legal Information* [Electronic resource]. Available at: <http://pravo.gov.ru> (accessed: 17.01.2026) (In Russian).
2. Federal Law of 29.12.2012 № 273-FZ "On Education in the Russian Federation". *Collected Legislation of the Russian Federation*, 2012, № 53 (Part I). Art. 7598 (In Russian).
3. Law of the Russian Federation of 07.02.1992 № 2300-1 "On Protection of Consumer Rights". *Rossiyskaya Gazeta*, 07.04.1992; Resolution of the Government of the Russian Federation of 15.09.2020 № 1441 "On Approval of the Rules for the Provision of Paid Educational Services". *Collected Legislation of the Russian Federation*, 2020, № 39. Art. 6035 (In Russian).
4. GOST R ISO 9000-2015. National standard of the Russian Federation. Quality management systems. Fundamentals and vocabulary (approved by Order of Rosstandart of 28.09.2015 № 1390-st) [Electronic resource]. Available at: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_195013/ (accessed: 17.01.2026) (In Russian).
5. Official Internet Portal of Legal Information [Electronic resource]. Available at: <http://pravo.gov.ru> (accessed: 17.01.2026) (In Russian).
6. Order of the Ministry of Labor and Social Protection of the Russian Federation dated 31.10.2018 № 682n «On approval of the professional standard «Consultant in the field of digital literacy development of the population (digital curator)»» [Electronic resource]. Available at: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_311506/ (accessed: 17.01.2026) (In Russian).
7. GOST R ISO 10004-2020 "Quality management. Customer satisfaction. Guidelines for monitoring and measurement" [Electronic resource]. Available at: <https://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=OTN&n=29368> (accessed: 17.01.2026) (In Russian).
8. Determination of the Judicial Collegium for Economic Disputes of the Supreme Court of the Russian Federation dated 13.02.2024, № 305-ES23-18507 in case № А40-111577/2022. *Consultant Plus* (In Russian).
9. Sitdikova L.B. (2013) Theoretical Foundations of Quality Assessment Criteria in the Sphere of Services. *Jurist*, № 6, pp. 18-21 (In Russian).

Статья поступила в редакцию: 26.01.2026

Received: 26.01.2026

Статья поступила после рецензирования: 21.02.2026

Revised: 21.02.2026

Статья поступила для публикации: 25.02.2026

Accepted: 25.02.2026

Порунова Ольга Геннадьевна,

старший преподаватель кафедры права, Сызранский филиал Самарского государственного экономического университета, город Сызрань,
olga.porunova@rambler.ru

Шафиева Мария Анатольевна,

кандидат филологических наук, доцент кафедры общетеоретических дисциплин,
Сызранский филиал Самарского государственного экономического университета, город Сызрань,
mshafieva@mail.ru

ТЕНДЕНЦИИ ПРАВОВЫХ ПОДХОДОВ К СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ИНСТИТУТА МИРОВОГО СОГЛАШЕНИЯ В ГРАЖДАНСКОМ ПРОЦЕССЕ

Аннотация. В статье рассматриваются правовые подходы к реализации и совершенствованию института мирового соглашения в гражданском процессе. Учитывая всю значимость данного института, его практическое применение сталкивается с рядом определенных проблем, включая недостаточную правовую информированность сторон, несовершенство правового регулирования, а также отсутствие единого подхода к механизму применения примирительных процедур в гражданском процессе.

Ключевые слова: гражданское процессуальное законодательство РФ, примирительные процедуры, мировое соглашение, переговоры, медиация, медиативная сессия, досудебное урегулирование гражданско-правовых споров.

Для цитирования: Порунова О.Г., Шафиева М.А. Тенденции правовых подходов к совершенствованию института мирового соглашения в гражданском процессе // Вестник Академии права и управления. 2026. № 1. С. 58-61. DOI: 10.47629/2074-9201_2026_1_58_61

Olga G. Porunova,

Senior Lecturer at the Department of Law, Syzran Branch of Samara State University of Economics, Syzran,
olga.porunova@rambler.ru

Mariya A. Shafieva,

Ph.D. of Philological Sciences, Associate Professor at the Department of General Disciplines,
Syzran Branch of Samara State Technical University, Syzran,
mshafieva@mail.ru

TRENDS IN LEGAL APPROACHES TO IMPROVING THE INSTITUTION OF SETTLEMENT AGREEMENTS IN CIVIL PROCEEDINGS

Abstract. The article discusses legal approaches to the implementation and improvement of the institution of settlement agreements in civil proceedings. Given the importance of this institution, its practical application faces a number of specific problems, including insufficient legal awareness of the parties, imperfect legal regulation, and the lack of a unified approach to the mechanism for applying conciliation procedures in civil proceedings.

Keywords: civil procedure legislation of the Russian Federation, conciliation procedures, settlement agreement, negotiations, mediation, mediation session, pre-trial settlement of civil disputes.

For citation: Porunova O.G., Shafieva M.A. (2026) Trends in legal approaches to improving the institution of settlement agreements in civil proceedings. *Bulletin of the Academy of Law and Management*, № 1, pp. 58-61. DOI: 10.47629/2074-9201_2026_1_58_61 (In Russian).

В условиях современного развития общества и формирования правовой позиции граждан институт досудебного урегулирования споров, а также возможность достижения соглашения между сторонами гражданско-правового спора непосредственно

в ходе судебного разбирательства приобретает наибольшую актуальность.

В соответствии с ч. 2 ст. 153.9 Гражданского процессуального кодекса РФ мировое соглашение в своем содержании должно отражать условия о по-

рядке и сроках исполнения взятых на себя обязательств обеими сторонами гражданско-правового спора либо одной стороной перед другой [1]. Законодатель не устанавливает в данном случае формального определения, что следует понимать под мировым соглашением сторон.

В материалах научной литературы содержится определение мирового соглашения, автором которого является А. Карпенко. Он трактует этот институт гражданского процесса как «двусторонний договор, в соответствии с которым стороны идут на взаимные уступки» [2].

Гражданским процессуальным законодательством в ст. 153.8 предусмотрена возможность, при которой стороны могут прийти к соглашению о заключении мирового соглашения: в процессе подготовки дела к слушанию, а также на любой стадии судебного разбирательства и в порядке исполнительного производства. Для достижения взаимного согласия сторон гражданско-правового спора о заключении мирового соглашения в соответствии с гл. 14.1 Гражданского процессуального кодекса РФ стороны могут использовать различные примирительные процедуры: переговоры, медиацию, судебное примирение.

Досудебное урегулирование споров постепенно занимает особенное место в российской правовой системе. Современная судебная практика показывает, что эффективное досудебное разрешение возникших конфликтов значительно снижает нагрузку на суды, способствует значительной экономии временных и финансовых ресурсов конфликтующих сторон, а также формирует культуру внесудебного разрешения спорных ситуаций.

Приведем конкретные примеры гражданских споров, в которых эффективно применяется медиация как механизм досудебного урегулирования конфликтов.

Согласно сведениям, размещенным на официальном портале судов общей юрисдикции города Москвы, 05.06.2024 в районный суд обратились супруги А.Г. и А.С. с иском о разделе совместно нажитого в период брачных отношений имущества. Судья в порядке принятия мер о примирении сторон спора в гражданском процессе разъяснила супругам правило о возможности закончить рассмотрение дела без вынесения мотивированного решения с участием медиатора. Стороны гражданско-правового спора согласились с судьей и обратились за помощью к примирителю. В результате проведения медиативной сессии взаимные претензии супругов относительно предмета спора были урегулированы в соответствии с требованиями Федерального закона «Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)» от 27.07.2010 № 193-ФЗ (в ред. Федеральных законов от 26.07.2019

№ 197-ФЗ). Суд, изучив проект мирового соглашения и установив, что права и законные интересы сторон не нарушены, принял решение об утверждении мирового соглашения, о чем и было вынесено определение суда по гражданскому делу № 02-7695/2024 от 08.10.2024. В соответствии с п. 13 ст. 153.10 Гражданского процессуального кодекса РФ суд прекратил производство по гражданскому делу [3].

Примирительные процедуры возможны и при рассмотрении дел о личных неимущественных спорах. Защита интеллектуальной собственности может быть обеспечена не только вынесением судебного акта в виде решения, но и путем переговоров и достижения консенсуса в ходе примирительных процедур. Так, определением Суда по интеллектуальным правам от 01.02.2023 по делу № СИП-883/2021 о досрочном прекращении правовой охраны товарных знаков по свидетельствам Российской Федерации вследствие их неиспользования утверждено мировое соглашение, которое стороны заключили в ходе судебного разбирательства. Судом по интеллектуальным правам установлено, что медиативное соглашение подписано сторонами и соответствует законодательству, не нарушает прав третьих лиц. Суд утвердил медиативное соглашение и прекратил производство по делу [4].

Таким образом, медиация как один из видов примирительных процедур на пути к заключению мирового соглашения эффективна и перспективна.

В процессе переговоров во время медиативной сессии каждая из сторон может позволить себе изложить свои доводы и доказательства избранной позиции в споре более свободно, чем в ходе судебного разбирательства, не ограничивая себя жесткими рамками процессуального законодательства при рассмотрении гражданско-правовых споров.

Финансово-экономическая составляющая процедуры досудебного урегулирования споров позволяет сторонам избежать судебных расходов, которые включают в себя подготовку документов для обращения в суд, оплату государственной пошлины, услуг представителей или адвокатов, при необходимости также оплату экспертизы и заключений специалистов.

Перспективным направлением развития института мирового соглашения при помощи медиаторов является расширение процессуальных возможностей медиатора, с одной стороны, и увеличение категорий споров, которые можно было бы урегулировать с их помощью, – с другой.

В ст. 153.3 Гражданского процессуального кодекса РФ одной из форм примирительных процедур указывается судебное примирение. В этой связи хотелось бы обратить внимание на процессуальные полномочия судебного примирителя, которым может быть судья в отставке, и процессуальные полномочия

медиатора. Разница заключается в том, что медиатор не наделен правом ознакомления с материалами дела с разрешения судьи. Представляется возможным полагать, что расширение круга полномочий медиатора при урегулировании спора будет способствовать эффективному и правильному подходу при урегулировании разногласий сторон в гражданско-правовых отношениях на пути к заключению мирового соглашения.

Несмотря на описанные выше преимущества, до сих пор применение медиации в гражданских правоотношениях сталкивается с рядом определенных проблем, которые требуют их дальнейшего решения.

Многие участники споров (конфликтов) отдадут предпочтение традиционным судебным разбирательствам, так как не доверяют примирительным процедурам, полагая, что только суд может разобраться в причинах конфликта и принять хотя и властное, но решение спора по существу.

Как показывает практика, количество гражданских дел в судах, по которым производство было прекращено в связи с достижением сторонами мирового соглашения, невелико по сравнению с количеством дел, по которым судом вынесено решение. Так, по данным судебной статистики, размещенной на сайте Судебного департамента при Верховном Суде РФ, за 1-е полугодие 2025 года судами рассмотрено 10083221 гражданское дело, из них 41886 дел прекращено в связи с заключением мирового соглашения, что составляет 0,4 % от общего количества рассмотренных дел [5].

Участники гражданского судопроизводства упорно не желают прибегать к применению примирительных процедур в любой из предусмотренных законом форм.

Можно предположить, они испытывают недоверие к медиаторам в целом, полагая, что у них отсутствует опыт разрешения споров в той или иной сфере гражданских правоотношений. Мерами по решению данной проблемы могли бы стать: разработка и создание специальной системы сертификации и аккредитации профессиональных медиаторов; формирование государственного реестра сертифицированных и аккредитованных медиаторов, который будет доступен для граждан и представителей бизнеса, что еще больше повысит доверие к процедуре медиации в частности и институту мирового соглашения в целом.

С другой стороны, судебные примирители в отличие от медиаторов обладают большим опытом рассмотрения дел в судах, поскольку по своему правовому статусу судебными примирителями могут быть только судьи в отставке. Но и этот фактор не имеет решающего значения в рассматриваемых отношениях. Более того, порядок оплаты труда судебных примирителей в соответствии с ч. 6 ст. 153.6 Гражданского

процессуального кодекса РФ устанавливается Правительством РФ; стороны гражданско-правового спора при обращении к судебному примирителю не несут даже никаких финансовых затрат.

Таким образом, недостаточно эффективен способ разрешения гражданско-правовых споров при помощи мирового соглашения ни по причине финансовой нагрузки на стороны, ни по причине недостаточной квалификации примирителя. Пути решения этой проблемы видятся в дальнейшей популяризации института мирового соглашения, причем при участии органов государственной власти и управления, с одной стороны, и повышения уровня правовой грамотности населения – с другой.

По мнению авторов статьи, первым шагом в данном направлении может быть введение обязательной процедуры урегулирования гражданско-правового конфликта на этапе подготовки гражданского дела к судебному разбирательству. Как следует из содержания ч. 1 ст. 153.1 Гражданского процессуального кодекса РФ, суд должен предпринять все необходимые меры для примирения сторон, а также оказывать содействие сторонам гражданско-правового конфликта в урегулировании спора. Указание законодателя в этой норме права на то, что проведение примирительных процедур обязательно и необходимо на стадии подготовки каждого гражданского дела к судебному разбирательству, позволило бы сторонам процесса обсудить предмет спора и предложить способы его разрешения до вынесения судебного решения.

Претензионный порядок урегулирования споров также является одним из ключевых этапов досудебного взаимодействия конфликтующих сторон. В настоящее время происходит разработка и дальнейшее тестирование специальных электронных сервисов для передачи претензий до адресата в электронном виде, что значительно ускоряет процесс коммуникации между конфликтующими сторонами и делает его более прозрачным. В перспективе возможно создание единой государственной цифровой платформы на базе Госуслуг для урегулирования досудебных претензионных вопросов, которая будет доступна для всех участников гражданских споров.

Преимущества и ожидаемые результаты:

- значительное снижение судебной нагрузки за счет разрешения части конфликтных ситуаций и споров на досудебной стадии;
- значительная экономия временных и финансовых ресурсов сторон;
- формирование правовой культуры досудебных переговоров и поиска компромиссных решений конфликтов;
- формирование единообразия судебной практики.

Предлагаемые меры будут способствовать формированию у населения правильного понимания

закона, позволят на досудебном уровне урегулировать разногласия, что в дальнейшем, безусловно, позволит эффективно применять институт мирового соглашения на практике.

Список литературы

1. Гражданский процессуальный кодекс Российской Федерации от 14.11.2002 № 138-ФЗ (ред. от 28.12.2024, с изм. от 16.01.2025) [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_39570/ (дата обращения: 05.01.2026).
2. Карпенко А.Д. Примирительные процедуры в суде: монография. Санкт-Петербург: Аргус, 2024. 127 с.
3. Определение по гражданскому делу № 02-7695/2024 ~ М-3572/2024 от 08.10.2024 [Электронный ресурс]. URL: <https://mos-gorsud.ru/rs/babushkinskij/services/cases/civil/details/b31a82d0-53e5-11ef-b83e-6f6d9a60e0d9> (дата обращения: 05.01.2026).
4. Определение суда от 01.02.2023 по делу № СИП-883/2021 «Об утверждении медиативного соглашения и о прекращении производства по делу» [Электронный ресурс]. URL: <https://kad.arbitr.ru/Card/94956503-9926-4c2f-b4e8-d9cb40ab987a> (дата обращения: 06.01.2026).
5. Судебный департамент при Верховном Суде РФ [Электронный ресурс]. URL: <https://cdep.ru/index.php?id=79&item=9291> (дата обращения: 06.01.2026).

References

1. The Civil Procedure Code of the Russian Federation dated 14.11.2002 № 138-FZ (as amended on 28.12.2024, as amended. from 16.01.2025) [Electronic resource]. Available at: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_39570/ (accessed: 05.01.2026) (In Russian).
2. Karpenko A.D. (2024) Conciliation procedures in court: monograph. St. Petersburg: Argus Publishing, 127 p. (In Russian).
3. Determination in a civil case № 02-7695/2024 ~ M-3572/2024 dated 08.10.2024 [Electronic resource]. Available at: <https://mosgorsud.ru/rs/babushkinskij/services/cases/civil/details/b31a82d0-53e5-11ef-b83e-6f6d9a60e0d9> (accessed: 05.01.2026) (In Russian).
4. Court ruling dated 01.02.2023 in case № СИП-883/2021 «On the approval of the mediation agreement and on the termination of the proceedings» [Electronic resource]. Available at: <https://kad.arbitr.ru/Card/94956503-9926-4c2f-b4e8-d9cb40ab987a> (accessed: 06.01.2026) (In Russian).
5. Judicial Department under the Supreme Court of the Russian Federation [Electronic resource]. Available at: <https://cdep.ru/index.php?id=79&item=9291> (accessed: 06.01.2026) (In Russian).

Статья поступила в редакцию: 14.01.2026

Received: 14.01.2026

Статья поступила после рецензирования: 17.02.2026

Revised: 17.02.2026

Статья поступила для публикации: 21.02.2026

Accepted: 21.02.2026

УДК 343

Рамалданов Ханбулат Хизриевич,

кандидат юридических наук, доцент кафедры таможенного дела, Российский новый университет, Москва;
доцент кафедры уголовно-правовых дисциплин, Российская таможенная академия, город Люберцы,
hanbulatramaldanov93@mail.ru

РАССЛЕДОВАНИЕ ТАМОЖЕННЫХ ПРЕСТУПЛЕНИЙ: РЕАЛИИ И ПЕРСПЕКТИВЫ

Аннотация. Вопросы повышения эффективности борьбы с таможенной преступностью с учетом современных реалий занимают ключевую роль в обеспечении экономической безопасности государства. В работе рассматривается современное состояние расследования преступлений, совершаемых в сфере таможенного регулирования. Проанализированы научные труды отечественных ученых по исследуемой тематике, а также статистические данные о возбужденных уголовных делах таможенными органами в период 2023-2025 годов. Автор акцентирует внимание на специфике расследуемых таможенными органами преступлений. Исследованы ключевые тенденции преступности. Определены основные проблемы и предложены пути их решения. Также уделено внимание современным вызовам преступности. В статье особое внимание уделяется перспективным направлениям совершенствования процесса расследования уголовных дел в условиях тотальной цифровизации.

Ключевые слова: уголовный процесс, правоохранительная функция, дознание, ФТС России, таможенные органы, доказывание, доказательства, следственные действия, реалии.

Для цитирования: Рамалданов Х.Х. Расследование таможенных преступлений: реалии и перспективы // Вестник Академии права и управления. 2026. № 1. С. 62-66. DOI: 10.47629/2074-9201_2026_1_62_66

Khanbulat Kh. Ramaldanov,

Ph.D. of Juridical Sciences, Associate Professor at the Department of Customs Affairs, Russian New University, Moscow;
Associate Professor at the Department of Criminal Law Disciplines, Russian Customs Academy, Lyubertsy,
hanbulatramaldanov93@mail.ru

INVESTIGATION OF CUSTOMS CRIMES: REALITIES AND PROSPECTS

Abstract. The issues of improving the effectiveness of combating customs crime, taking into account modern realities, play a key role in ensuring the economic security of the state. The paper examines the current state of investigation of crimes committed in the field of customs regulation. It analyzes the scientific works of domestic scientists on the subject, as well as statistical data on criminal cases initiated by customs authorities in the period from 2023 to 2025. The author focuses on the specifics of crimes investigated by customs authorities. Key trends in crime are explored. The main problems are identified, and solutions are proposed. The article also focuses on the current challenges of crime. It highlights the promising areas for improving the process of criminal investigation in the context of total digitalization.

Keywords: criminal procedure, law enforcement function, inquest, Federal Customs Service of Russia, customs authorities, proof, evidence, investigative actions, realities.

For citation: Ramaldanov Kh. Kh. (2026) Investigation of customs crimes: realities and prospects. *Bulletin of the Academy of Law and Management*, № 1, pp. 62-66. DOI: 10.47629/2074-9201_2026_1_62_66 (In Russian).

На современном этапе развития таможенные органы Российской Федерации представляют собой централизованный многофункциональный федеральный орган исполнительной власти, основной целью которого является содействие развитию международной торговли, рост товарооборота, создание преференций для законопослушных участников внешнеэкономической деятельности, а также обеспе-

чение полноты взимания таможенных платежей и национальной безопасности России.

Таможенные органы одновременно выполняют ряд важнейших для страны функций, но, разумеется, основополагающей из них является фискальная. Вместе с тем, наряду с фискальной функцией, одним из приоритетных и не менее важных направлений деятельности таможенных органов является

правоохранительная деятельность. Полномочия по её осуществлению закреплены в ст. 354 Таможенного кодекса Евразийского экономического союза, ст. 254 Федерального закона Российской Федерации от 03.08.2018 № 289 «О таможенном регулировании в Российской Федерации и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации», ст. 151, 157 УПК РФ, ст. 13 Федерального закона Российской Федерации от 12.08.1995 № 144 «Об оперативно-розыскной деятельности».

В соответствии с данными нормативными правовыми актами таможенные органы уполномочены проводить расследование в форме дознания преступлений, отнесенных к компетенции таможенных органов Российской Федерации, а также осуществлять неотложные следственные действия. Более того, таможенные органы, как орган дознания, осуществляют оперативно-розыскную деятельность в целях выявления, предупреждения, пресечения и раскрытия преступлений. Однако в рамках настоящего исследования мы более подробно рассмотрим вопросы, связанные с расследованием преступлений, отнесенных к компетенции таможенных органов Российской Федерации.

Следовательно, цель данного исследования – проанализировать современные реалии таможенных расследований, определить актуальные проблемы и предложить направления совершенствования процесса расследования данных уголовных дел.

Следует отметить, что в условиях геополитической ситуации таможенные органы Российской Федерации находятся на передовой в борьбе с трансграничной и экономической преступностью.

Так, по итогам работы за 2023 год [7] таможенными органами Российской Федерации возбуждено 1 822 уголовных дела, за 2024 год [8] – 1 914 уголовных дел, за 2025 год [9] – 1 848 уголовных дел.

Анализ статистических данных по направлению правоохранительной деятельности таможенных органов свидетельствует, что количество возбужденных уголовных дел остается, с учетом латентной составляющей преступности в сфере внешнеэкономической деятельности, на достаточно высоком уровне.

Должностные лица Федеральной таможенной службы Российской Федерации (далее - ФТС России) активно используют предоставленные им государством полномочия в целях выявления, пресечения и расследования преступлений в сфере таможенного дела. Одновременно, «таможенный криминалитет» также активно совершенствует способы совершения противоправных деяний.

Лавинообразные изменения международных логистических цепочек, цифровизация общественных отношений приводят к стремительной эволюции способов совершения таможенных преступлений. В

научном сообществе отмечается, что экономическая преступность всегда отличается высокой адаптивностью к эволюционирующим социально-экономическим факторам [6, с. 216]. С учетом специфики расследуемых таможенными органами преступлений, субъекты доказывания сталкиваются с нетривиальными проблемами, которые могут нанести серьезный ущерб экономике Российской Федерации и в целом безопасности страны.

Так, современные реалии расследования таможенных преступлений определяются следующими ключевыми проблемами:

Во-первых, преступления, совершаемые в сфере таможенного регулирования, в основном, носят трансграничный характер с высоким уровнем латентности.

Следует отметить, что таможенные преступления выявляются в процессе таможенного декларирования, а именно таможенного контроля, то есть на завершающем этапе совершения преступления. Однако, для всестороннего расследования уголовного дела важны таможенные и иные товаросопроводительные документы, подтверждающие все цепочку поставки товара. Как показывает практика, в противоправные деяния вовлечено большое количество участников: импортеры, экспортеры, таможенные представители, перевозчики и др.

По мнению автора, противодействие данной категории преступности невозможно без скоординированных действий, поэтому необходимо усилить и расширить международное сотрудничество с компетентными органами иностранных государств. В целях повышения эффективности международного сотрудничества по уголовным делам предлагаем рассмотреть вопрос об упрощении процедуры направления международных запросов о правовой помощи в порядке ст. 453 УПК РФ между странами БРИКС, через заключение совместного соглашения. На пути к заключению данного соглашения могут возникнуть проблемы, в первую очередь, связанные с различием правовых систем, поэтому необходимо разработать соглашение с учетом специфики уголовного законодательства стран БРИКС. Для более успешного взаимодействия необходим комплексный подход, включающий как нормативное регулирование, так и непосредственное взаимодействие с компетентными органами, уполномоченными на расследование.

Мы полагаем, что такое взаимодействие позволит своевременно выявлять и пресекать нарушения норм таможенного и уголовного законодательства, а также обеспечивать более объективное расследование уголовных дел.

Одновременно необходимо более тесно осуществлять взаимодействие между правоохранительными органами (ФСБ России, МВД России, СК России

и др.), так и с иными федеральными органами исполнительной власти.

Также следует усилить и расширить внутриведомственное взаимодействие функциональных подразделений и правоохранительного блока таможни [5, с. 37]. С учетом высокого уровня латентности преступлений исследуемой категории представляется целесообразным увеличить количество проверок, проводимых после выпуска товаров. Это позволит удостовериться, что товары используются в соответствии с заявленной таможенной процедурой. Одновременно целесообразно использовать результаты научно-технического прогресса для анализа цепи поставок в целях выявления потенциальных нарушителей.

Во-вторых, в настоящее время стремительно развиваются и активно внедряются в общественную жизнь цифровые технологии. Безусловно, экспоненциальный рост технологических инноваций, в основном, влияет положительно, но имеются и негативные последствия. Например, незаконопослушные граждане используют сложные логистические схемы перемещения товаров, а также новейшие технологии [10, с. 71].

Осуществляется активное противодействие преступности со стороны организованных групп лиц [4]. Используют беспилотные летательные аппараты для трансграничного перемещения товаров [3, с. 109], что является серьезной угрозой для безопасности государства. Схожую позицию занимают Д.Д. Астафьева, П.А. Паулов, которые отметили, что основная угроза экономической безопасности Российской Федерации при перемещении товаров через таможенную границу исходит от субъектов внешнеэкономической деятельности [2, с. 6].

В-третьих, с учетом сегодняшних реалий взаимодействие таможенных органов и участников внешнеэкономической деятельности осуществляется путем использования информационно-телекоммуникационных технологий, что, разумеется, позволяет более оперативно разрешать возникающие нештатные ситуации.

В 2002 году была выпущена первая электронная декларация, а в 2014 году электронное декларирование стало обязательным. Таможенные органы тем самым продемонстрировали яркий пример преобразования сферы профессиональной деятельности на основе информационных технологий.

Стоит отметить, что переход на электронное декларирование позволил существенно ускорить подачу и выпуск деклараций, а также упростило торговлю. Массовый переход на электронное декларирование не только повысил эффективность таможенного контроля, но и предоставил «окно возможностей» для совершения противоправных деяний.

С учетом перехода с традиционной формы (бумажной) взаимодействия на электронную объектом

исследования для субъектов уголовно-процессуального доказывания сегодня стали не материальные источники информации, а цифровые (электронные).

В связи с этим, доказывание умысла при подаче электронной декларации, скрепленной электронной подписью, и фиксация цифровых следов являются основными проблемами. Цифровизация породила новые способы совершения преступлений, сделав традиционные подходы расследования недостаточными.

Сегодня крайне важны метаданные документов – это короткие сведения, которые описывают любой файл, документ или веб-страницу. Они помогают понять, что это, когда создано, кем, какой формат, какой размер и как с этим работать [12], а если говорить относительно метаданных таможенных деклараций, то речь идет об IP-адресах, времени подачи, электронной переписке, что порождает необходимость совершенствования криминалистического обеспечения расследования преступлений исследуемой категории. Так как цифровые доказательства имеют свои особенности, они более подробно рассмотрены автором в рамках проводимого им диссертационного исследования.

Современная таможенная служба является не только органом регулирования внешнеэкономической деятельности, но и ключевым рубежом в борьбе с экономической преступностью.

Таким образом, нам представлена тотальная цифровая трансформация общественных отношений, поэтому научному сообществу и должностным лицам таможенных органов следует своевременно реагировать на перманентные изменения, происходящие в обществе. Следовательно, усиливается роль таможенных органов в целях защиты национальных интересов [11, с. 120].

«Таможенный криминалитет» активно использует современные технологии для маскировки контрабанды, а также использует передовые мессенджеры в целях коммуникации и шифрования, что создает дополнительные сложности в установлении данных адресатов и фиксации цифровых следов.

Делая вывод, можно сказать, что современные реалии таковы, что ФТС России с учетом геополитической ситуации приходится противостоять высокоорганизованной и технически оснащенной преступности, что существенно усложняет процесс выявления и расследования таможенных преступлений. Следовательно, для повышения эффективности работы должностным лицам подразделений таможенных органов Российской Федерации считаем необходимым реализовать несколько ключевых направлений:

- упреждающее применение результатов науки и техники в контроле цепей поставок;
- дальнейшее внедрение инновационных технологий в процесс расследования преступлений, отнесенных к компетенции таможенных органов Российской Федерации.

Список литературы

1. Алексеев В.В. Пути повышения эффективности оперативно-розыскной деятельности при противодействии преступности в современных условиях / В.В. Алексеев, Д.А. Бражников, А.Г. Никольская // Вестник Российской таможенной академии. – 2019. – № 4. – С. 85-91. – EDN BLLQNH
2. Астафьева Д.Д. Международное сотрудничество в сфере выявления и пресечения контрабанды / Д.Д. Астафьева, П.А. Паулов // Правовое регулирование деятельности хозяйствующего субъекта: Материалы 13-й международной научно-практической конференции, Самара, 27-28 ноября 2014 года / Ответственный редактор: А.А. Павлушина; Самарский государственный экономический университет. – Самара: Самарский государственный экономический университет, 2014. – С. 6-8. – EDN TXFCCN
3. Демьянович М.А. Использование беспилотных летательных аппаратов в преступных целях: методы противодействия и борьбы / М.А. Демьянович // Правопорядок: история, теория, практика. – 2019. – № 2 (21). – С. 108-112. – EDN ZJGCS; Дроны-«преступники». Как люди используют гаджеты в незаконной деятельности//<https://www.mn.ru/smart/drony-prestupniki-kak-lyudi-ispolzuyut-gadzhetu-v-nezakonnoj-deyatelnosti> (дата обращения: 10.02.2026).
4. Заместитель руководителя ФТС России Губайдулин рассказал о новых уловках контрабандистов [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.mk.ru/social/2025/08/11/pryachut-ptic-v-bamperakh-zamestitel-rukovoditelya-fts-rasskazal-o-novykh-ulovkakh-kontrabandistov.html>// (дата обращения: 07.02.2026).
5. Козловский А.Ю. Организация внутриведомственного взаимодействия с участием оперативно-розыскных подразделений таможенных органов России и пути его совершенствования / А.Ю. Козловский // Вестник Российской таможенной академии. – 2013. – № 1. – С. 032-038. – EDN PWHMZN
6. Плясов К.А. Уклонение от уплаты таможенных платежей, взимаемых с организации или физического лица, в системе внешнеэкономических преступлений: правовой и криминалистический анализ / К.А. Плясов, А.В. Варданян // Всероссийский криминологический журнал. – 2019. – Т. 13, № 2. – С. 215-222. – DOI 10.17150/2500-4255.2019.13(2).215-222 – EDN TZKJR
7. Показатели правоохранительной деятельности таможенных органов Российской Федерации за 2023 год <https://customs.gov.ru/activity/pravooxranitel-naya-deyatelnost-informacziya-upravleniya-tamozhennyh-rassledovaniy-i-doznaniya/document/562692> (дата обращения 03.02.2026).
8. Показатели правоохранительной деятельности таможенных органов Российской Федерации за 2024 год [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://customs.gov.ru/activity/pravooxranitel-naya-deyatelnost-informacziya-upravleniya-tamozhennyh-rassledovaniy-i-doznaniya/document/617555> (дата обращения 03.02.2026).
9. Показатели правоохранительной деятельности таможенных органов Российской Федерации за 2025 год [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://customs.gov.ru/activity/pravooxranitel-naya-deyatelnost-informacziya-upravleniya-tamozhennyh-rassledovaniy-i-doznaniya/document/674833> (дата обращения 04.02.2026).
10. Рамалданов Х.Х. Цифровизация как фактор совершенствования расследования преступлений, отнесённых к компетенции таможенных органов Российской Федерации / Х.Х. Рамалданов // Правопорядок: история, теория, практика. – 2025. – № 4 (47). – С. 69-73. – DOI 10.47475/2311-696X-2025-47-4-69-73 – EDN QCVIZ
11. Рамалданов Х.Х. Процесс доказывания по уголовным делам в условиях тотальной цифровизации общественных отношений: дис. ... канд. юрид. наук: 5.1.4. М., 2024. 244 с.
12. Что такое метаданные [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://yandex.ru/adv/edu/materials/metadannye-cto-eto-takoe-i-zachem-nuzhny> (дата обращения 10.02.2026).

References

1. Alekseev V.V. Ways to increase the effectiveness of operational investigative activities in countering crime in modern conditions / V.V. Alekseev, D.A. Brazhnikov, A.G. Nikolskaya // Bulletin of the Russian Customs Academy, 2019, № 4, pp. 85-91. EDN BLLQNH
2. Astafieva D.D. International cooperation in the field of detection and suppression of smuggling / D.D. Astafieva, P.A. Paulov // Legal regulation of an economic entity: Proceedings of the 13th International Scientific and practical conference, Samara, November 27-28, 2014 / Responsible editor: A.A. Pavlushina; Samara State University of Economics. Samara: Samara State University of Economics, 2014. Pp. 6-8. - EDN TXFCCN
3. Demyanovich M.A. The use of unmanned aerial vehicles for criminal purposes: methods of counteraction and struggle / M.A. Demyanovich // Law and order: history, theory, practice. – 2019. – № 2 (21). – Pp. 108-112. – EDN ZJGCS; Drones are «criminals». How people use gadgets in illegal activities//<https://www.mn.ru/smart/drony-prestupniki-kak-lyudi-ispolzuyut-gadzhetu-v-nezakonnoj-deyatelnosti> (accessed: 10.02.2026).
4. Deputy Head of the Federal Customs Service of Russia Gubaidulin spoke about the new tricks of smugglers [Electronic resource]. Access mode: <https://www.mk.ru/social/2025/08/11/pryachut-ptic-v-bamperakh-zamestitel-rukovoditelya-fts-rasskazal-o-novykh-ulovkakh-kontrabandistov.html> / / (accessed: 07.02.2026).
5. Kozlovsky A.Yu. Organization of interdepartmental cooperation with the participation of operational search units of the customs authorities of Russia and ways to improve it / A.Yu. Kozlovsky // Bulletin of the Russian Customs Academy. – 2013. – № 1. – Pp. 032-038. – EDN PWHMZN

6. Plyasov K.A. Evasion from paying customs duties levied from an organization or an individual in the system of foreign economic crimes: a legal and criminalistic analysis / book by K.A. Plyasov, A.V. Vardanyan // All-Russian Journal of Criminology. - 2019. - V. 13, № 2. - Pp. 215-222. - DOI 10.17150/2500-4255.2019.13(2).215-222 - EDN TZKCJR
7. Indicators of law enforcement activities of the customs authorities of the Russian Federation for 2023 <https://customs.gov.ru/activity/pravooxranitel-naya-deyatel-nost-/informacziya-upravleniya-tamozhennyx-rassledovaniy-i-doznaniya/document/562692> (accessed: 03.02.2026).
8. Indicators of law enforcement activities of the customs authorities of the Russian Federation for 2024 [Electronic resource Available at: <https://customs.gov.ru/activity/pravooxranitel-naya-deyatel-nost-/informacziya-upravleniya-tamozhennyx-rassledovaniy-i-doznaniya/document/617555> (accessed: 03.02.2026).
9. Indicators of law enforcement activities of the customs authorities of the Russian Federation for 2025 [Electronic resource Available at: <https://customs.gov.ru/activity/pravooxranitel-naya-deyatel-nost-/informacziya-upravleniya-tamozhennyx-rassledovaniy-i-doznaniya/document/674833> (accessed: 04.02.2026).
10. Ramaldanov Kh.Kh. Digitalization as a factor in improving the investigation of crimes attributed to the competence of the customs authorities of the Russian Federation / Kh.Kh. Ramaldanov // Law and order: history, theory, practice. - 2025. - № 4 (47). - Pp. 69-73. - DOI 10.47475/2311-696X-2025-47-4-69-73 - EDN QCVIZC
11. Ramaldanov Kh.Kh. The process of proving criminal cases in the context of total digitalization of public relations: dissertation of the cand. jurid. Sciences: 5.1.4. M., 2024. P. 244.
12. What is metadata [Electronic resource Access mode: <https://yandex.ru/adv/edu/materials/metadannye-chto-eto-takoe-i-zachem-nuzhny> (accessed: 10.02.2026).

Статья поступила в редакцию: 13.02.2026

Received: 13.02.2026

Статья поступила после рецензирования: 27.02.2026

Revised: 27.02.2026

Статья поступила для публикации: 28.02.2026

Accepted: 28.02.2026

Саркисян Эдгар Арсенович,

аспирант кафедры криминологии и уголовно-исполнительного права,
Московский государственный юридический университет имени О.Е. Кутафина (МГЮА), Москва,
lawsargsyan@gmail.com

ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ ПРИМЕНЕНИЯ ПРОБАЦИИ ДЛЯ СОЦИАЛЬНОЙ АДАПТАЦИИ ОСУЖДЕННЫХ

Аннотация. В статье рассматривается зарубежный опыт применения пробации для социальной адаптации осужденных. Анализируются теоретические аспекты ресоциализации, ключевые механизмы пробации и их влияние на снижение рецидивной преступности. Особое внимание уделяется успешным практикам Норвегии, Германии и Канады, где пробация способствует постепенной интеграции бывших заключенных в общество через психологическую, профессиональную и социальную поддержку. Исследуются возможности адаптации этих практик в России с учетом существующих правовых и институциональных ограничений. Отмечается, что эффективное применение пробации требует комплексного подхода, включающего государственную поддержку, участие некоммерческих организаций и внедрение инновационных методов реабилитации. В заключение предлагаются рекомендации по совершенствованию системы социальной адаптации осужденных в России на основе международного опыта.

Ключевые слова: пробация, социальная адаптация, ресоциализация осужденных, рецидивная преступность, трудоустройство осужденных, правовое регулирование, некоммерческие организации.

Для цитирования: Саркисян Э.А. Зарубежный опыт применения пробации для социальной адаптации осужденных // Вестник Академии права и управления. 2026. № 1. С. 67-72. DOI: 10.47629/2074-9201_2026_1_67_72

Edgar A. Sargsyan,

Postgraduate at the Department of Criminology and Penal Enforcement Law,
Kutafin Moscow State Law University (MGUA), Moscow,
lawsargsyan@gmail.com

FOREIGN EXPERIENCE OF APPLYING PROBATION FOR THE SOCIAL ADAPTATION OF CONVICTS: COMPARATIVE LEGAL ANALYSIS

Abstract. The article examines international experience in the use of probation for the social adaptation of offenders. It analyzes theoretical aspects of reintegration, key probation mechanisms, and their impact on reducing recidivism. Special attention is given to successful practices in Norway, Germany, and Canada, where probation facilitates the gradual reintegration of former prisoners into society through psychological, professional, and social support. The study explores the possibilities of adapting these practices in Russia, considering existing legal and institutional constraints. It is noted that effective probation implementation requires a comprehensive approach, including government support, involvement of non-governmental organizations, and the introduction of innovative rehabilitation methods. The article concludes with recommendations for improving the system of social adaptation of offenders in Russia based on international experience.

Keywords: probation, social adaptation, offender reintegration, recidivism, offender employment, legal regulation, non-governmental organizations (NGOs).

For citation: Sargsyan E.A. (2026) Foreign experience of applying probation for the social adaptation of convicts: comparative legal analysis. *Bulletin of the Academy of Law and Management*, № 1, pp. 67-72. DOI: 10.47629/2074-9201_2026_1_67_72 (In Russian).

Социальная адаптация осужденных является одной из ключевых задач современной пенитенциарной системы, направленной на снижение рецидивной преступности и реинтеграцию бывших заключенных в общество. Однако в Российской Фе-

дерации данный процесс сталкивается с рядом проблем, таких как недостаточная разработанность механизмов пробации, отсутствие системного подхода и ограниченность ресурсов. В этой связи изучение зарубежного опыта применения пробации для соци-

альной адаптации осужденных приобретает особую актуальность.

Актуальность темы исследования обусловлена необходимостью совершенствования отечественной системы ресоциализации осужденных на основе успешных международных практик. Зарубежные страны, такие как Норвегия, Швеция, Германия и Канада, демонстрируют высокую эффективность в данной сфере, что делает их опыт ценным для анализа и возможного заимствования.

Целью статьи является изучение зарубежного опыта применения пробации для социальной адаптации осужденных и разработка предложений по адаптации в Российской Федерации.

Для достижения поставленной цели в статье решаются следующие задачи:

- раскрытие понятий и значений социальной адаптации осужденных;
- анализ зарубежного опыта применения пробации в пенитенциарной системе;
- выявление ключевых проблем социальной адаптации;
- предложение пути внедрения зарубежных практик в российскую правовую систему.

Объект исследования – процесс социальной адаптации осужденных.

Предмет исследования – зарубежный опыт применения пробации для ресоциализации осужденных.

С 1 января 2025 года в России введена постпенитенциарная пробация [1], направленная на помощь гражданам, освободившимся из мест лишения свободы. Основанием для ее применения является заявление освобождаемого и решение администрации уголовно-исправительной системы (далее – УИС) о целесообразности помощи. В рамках индивидуальной программы ресоциализации предусмотрены меры по восстановлению социальных связей, трудоустройству, получению образования, психологической и медицинской помощи. Ключевым элементом является трудоустройство до освобождения, что снижает риск рецидива. В реализации программы участвуют федеральные и региональные органы власти, некоммерческие организации (далее – НКО), центры пробации и другие организации.

С 1 января 2025 года функционируют 14 центров пробации в 13 регионах РФ. Пробация применяется добровольно, и уже имеются конкретные результаты: помощь оказана более 35 тыс. граждан, а индивидуальные программы разработаны для 19 тыс. человек. Главная цель – снижение рецидивной преступности и поддержка освобождаемых.

Теоретические аспекты социальной адаптации осужденных

Анализ научной литературы и нормативных актов показывает, что социальная адаптация осуж-

денных представляет собой комплексный процесс, направленный на их реинтеграцию в общество после освобождения из мест лишения свободы. Согласно ст. 1 Минимальных стандартных правил обращения с заключенными (правила Нельсона Манделы), принятых ООН в 2015 году [2], одной из ключевых задач пенитенциарной системы является обеспечение условий для ресоциализации осужденных. Данный документ подчеркивает, что процесс адаптации должен начинаться уже в период отбывания наказания и продолжаться после освобождения.

Можно выделить три особенности социальной адаптации:

1. Психологическая поддержка, направленная на преодоление стресса и травм, связанных с пребыванием в местах лишения свободы. По мнению исследователей, такие программы помогают снизить уровень тревожности и агрессии среди осужденных, что способствует их успешной реинтеграции.

2. Трудоустройство и профессиональная подготовка. Это позволяет бывшим заключенным найти работу и избежать рецидива. Как отмечает Ю.Е. Сулов, отсутствие трудовых навыков является одной из основных причин повторных преступлений [3].

3. Социальная помощь, включая предоставление жилья, медицинских услуг и поддержку при восстановлении семейных связей. В частности, программы восстановления семейных отношений помогают снизить уровень изоляции осужденных и повысить их мотивацию к законопослушному поведению.

Вместе с тем нельзя не отметить, что в научной литературе существуют различные подходы к определению понятия социальной адаптации. Так, по мнению Е.А. Царева [4], социальная адаптация осужденных должна рассматриваться как процесс, включающий не только их приспособление к жизни на свободе, но и изменение общественного мнения в отношении бывших заключенных. Данное мнение подтверждается исследованиями, показывающими, что стигматизация освобожденных лиц является одной из основных причин рецидивной преступности. Например, отмечается, что более половины заключенных сталкиваются с дискриминацией при попытке трудоустройства, что значительно затрудняет их адаптацию.

Следует признать, что процесс социальной адаптации осужденных также зависит от эффективности правового регулирования. В Российской Федерации основным нормативным актом, регулирующим данный процесс, является Уголовно-исполнительный кодекс РФ [5]. Однако, как отмечает В.М. Анисимков [6], существующие нормы носят декларативный характер и не обеспечивают достаточной правовой базы для реализации программ ресоциализации.

С учетом вышеизложенного представляется возможным сделать вывод, что социальная адапта-

ция осужденных – это многоаспектный процесс, требующий комплексного подхода со стороны государства и общества. Данный подход обусловлен необходимостью учета индивидуальных потребностей осужденных и общественных интересов.

Особое внимание следует уделить роли пробации в процессе социальной адаптации. Это объясняется тем, что пробация позволяет тестировать и внедрять новые методы ресоциализации, что особенно важно в условиях динамично изменяющегося общества. Например, в ряде зарубежных стран пробация новых программ проводится на основе пилотных проектов, что позволяет оценить их эффективность до широкого внедрения.

Необходимо отметить, что успешная социальная адаптация осужденных также зависит от взаимодействия различных институтов, включая государственные органы, неправительственные организации и общественные объединения. Именно такой комплексный подход позволяет обеспечить устойчивые результаты в снижении рецидивной преступности.

Механизмы пробации осужденных – это комплекс мер, направленных на их ресоциализацию, социальную адаптацию и предотвращение рецидивной преступности. К основным механизмам, которые используются в рамках пробации, относятся следующие.

Индивидуальная оценка и планирование

- оценка потребностей – специалисты проводят анализ личности осужденного, его социального окружения, уровня образования, профессиональных навыков и психологического состояния;
- разработка индивидуальной программы – на основе оценки составляется план, включающий конкретные меры по ресоциализации (трудоустройство, образование, психологическая помощь и др.);

Социальная поддержка

- восстановление социальных связей – помощь в налаживании отношений с семьей, друзьями и обществом;
- правовая помощь – консультирование по вопросам трудоустройства, получения документов, социальных льгот и пенсий;
- материальная поддержка – содействие в получении временного жилья, одежды, питания.

Трудоустройство и профессиональная подготовка

- обучение новым профессиям – курсы переобразования, повышение квалификации;
- помощь в поиске работы – сотрудничество с работодателями, составление резюме, подготовка к собеседованиям;
- создание рабочих мест – в некоторых странах государство стимулирует работодателей принимать на работу бывших заключенных.

Психологическая и медицинская помощь

- психологическое консультирование – индивидуальные и групповые сессии для преодоления стресса, агрессии, депрессии;
- программы реабилитации для лиц с зависимостями (алкогольной, наркотической);
- медицинская помощь – лечение хронических заболеваний, профилактика.

Образовательные программы

- базовое образование – для тех, кто не закончил школу;
- профессиональное обучение: освоение новых навыков, востребованных на рынке труда;
- курсы по «мягким навыкам» – развитие коммуникативных навыков, управление временем, конфликтология.

Контроль и надзор

- регулярные встречи с куратором – контроль выполнения условий пробации;
- мониторинг поведения – оценка прогресса в ресоциализации;
- санкции за нарушения: в случае несоблюдения условий пробации возможны меры воздействия, вплоть до возвращения в места лишения свободы.

Участие общественных организаций

- поддержка НКО – вовлечение некоммерческих организаций в процесс ресоциализации;
- волонтерские программы – помощь в адаптации через наставничество и социальное сопровождение.

Зарубежный опыт применения пробации

Анализ зарубежного опыта показывает, что пробация новых методов и программ социальной адаптации осужденных является важным инструментом повышения эффективности пенитенциарной системы. Согласно исследованиям, проведенным в странах Северной Европы, пробация позволяет не только тестировать инновационные подходы, но и минимизировать риски их широкого внедрения.

Особого внимания заслуживает опыт Норвегии, где пробация новых программ социальной адаптации осуществляется на основе пилотных проектов. Например, в рамках программы «Открытые тюрьмы» осужденные, находящиеся на завершающем этапе отбывания наказания, переводятся в учреждения с минимальным уровнем безопасности. Это позволяет им постепенно адаптироваться к жизни на свободе, сохраняя при этом связь с пенитенциарной системой. Как отмечает норвежские исследователи, такой подход способствует снижению уровня рецидивной преступности до 20 %.

Вместе с тем нельзя не отметить, что успех норвежской системы во многом обусловлен высоким уровнем финансирования и общественной поддержки. Данное мнение подтверждается статистикой, согласно которой расходы на одного заключенного

в Норвегии составляют около 900 тыс. норвежских крон в год, что значительно превышает аналогичные показатели в других странах.

В Германии пробация новых методов социальной адаптации осуществляется через систему «социальных терапевтических учреждений». Эти учреждения сочетают элементы психологической помощи, профессиональной подготовки и социальной поддержки. По данным Министерства юстиции Германии, более 70 % участников таких программ реинтегрируются в общество.

Следует признать, что немецкая система также сталкивается с определенными трудностями, такими как ограниченное количество мест в терапевтических учреждениях и длительные сроки ожидания. Однако именно пробация новых подходов позволяет постепенно устранять эти недостатки.

В Канаде пробация программ социальной адаптации осуществляется через систему «условного освобождения». Осужденные, демонстрирующие положительное поведение, получают возможность отбывать часть наказания в условиях частичной свободы. Это позволяет им постепенно адаптироваться к жизни в обществе, сохраняя при этом контроль со стороны пенитенциарной системы.

С учетом вышеизложенного представляется возможным сделать вывод о том, что зарубежный опыт применения пробации демонстрирует высокую эффективность в снижении уровня рецидивной преступности. Данный подход обусловлен комплексным характером программ, которые сочетают психологическую, профессиональную и социальную поддержку.

Особое внимание следует уделить роли государства и общественных организаций в процессе пробации. Это объясняется тем, что успешная реализация таких программ требует не только финансовых ресурсов, но и активного участия общества.

Анализ возможностей применения зарубежного опыта в РФ

Анализ современного состояния социальной адаптации осужденных в Российской Федерации показывает, что, несмотря на наличие определенных правовых и организационных механизмов, процесс ресоциализации остается недостаточно эффективным. Согласно данным ФСИН России уровень рецидивной преступности в РФ составляет около 44 %, что значительно превышает аналогичные показатели в странах с развитой пенитенциарной системой.

Можно выделить следующие ключевые проблемы:

- недостаточное финансирование – расходы на одного заключенного в РФ за год в десятки раз меньше, чем в странах Северной Европы;
- отсутствие системного подхода – программы социальной адаптации носят фрагментарный характер и не охватывают всех аспектов ресоциализации;

- ограниченное участие общественных организаций – в отличие от зарубежных стран, где НКО и волонтеры играют активную роль в процессе адаптации, в России их участие остается минимальным.

Вместе с тем нельзя не отметить, что в последние годы в РФ предпринимаются попытки улучшить ситуацию. Например, в рамках Концепции развития уголовно-исполнительной системы до 2030 года предусмотрено внедрение новых методов социальной адаптации, включая программы профессиональной подготовки и психологической помощи.

С учетом вышеизложенного можно сделать вывод, что зарубежный опыт необходимо адаптировать для российской пенитенциарной системы. В частности, можно выделить следующие направления:

- внедрение пилотных проектов – по аналогии с Норвегией можно создать экспериментальные учреждения для осужденных, находящихся на завершающем этапе отбывания наказания;
- развитие системы условного освобождения – опыт Канады показывает, что постепенная адаптация к жизни на свободе способствует снижению уровня рецидивной преступности;
- привлечение общественных организаций – как в Германии, можно активно вовлекать НКО и волонтеров в процесс социальной адаптации, что позволит расширить спектр предоставляемых услуг.

Для успешной реализации «О профессиональных союзах, их правах и гарантиях деятельности» от 12.01.1996 № 10-ФЗ можно предложить следующие меры, основанные на зарубежном опыте.

1. Развитие инфраструктуры:
 - создание и развитие региональных центров пробации, где осужденные смогут получать психологическую помощь, проходить профессиональную подготовку и искать работу;
 - подготовка квалифицированных кадров (социальных работников, психологов, юристов) для работы с осужденными.
2. Расширение масштаба пробации:
 - внедрение пробации для более широкого круга преступлений, включая тяжкие (с учетом индивидуальных обстоятельств).
3. Социальная поддержка:
 - разработка программ трудоустройства и профессиональной подготовки для осужденных;
 - вовлечение местных сообществ и волонтеров в процесс реинтеграции;
 - создание образовательных программ для осужденных, включая курсы по финансовой грамотности и навыкам коммуникации.
4. Использование технологий:
 - внедрение цифровых платформ для мониторинга и управления программами пробации.

- применение bigdata для анализа эффективности мер пробации и прогнозирования рецидивов.

5. Правовые и организационные улучшения:

- упрощение процедур внедрения пробации и снижение бюрократических барьеров;
- разработка четких критериев и стандартов для оценки эффективности пробации;
- создание системы обратной связи с осужденными и их семьями для улучшения программ.

Необходимо отметить, что внедрение зарубежного опыта в РФ может столкнуться с рядом трудностей:

- недостаток финансирования: для реализации новых программ потребуется увеличение бюджетных расходов;
- консервативность системы: пенитенциарная система РФ традиционно ориентирована на методы наказания, что может затруднить внедрение гуманистических подходов;
- отсутствие подготовленных кадров: для работы с осужденными по новым методикам потребуется дополнительное обучение сотрудников.

С учетом вышеизложенного представляется возможным сделать вывод, что успешное применение зарубежного опыта в РФ возможно только при условии комплексного подхода, включающего как реформирование пенитенциарной системы, так и активное участие общества.

Адаптация зарубежного опыта в РФ может привести к таким положительным изменениям, как снижение уровня рецидивной преступности (успешная реинтеграция осужденных уменьшит вероятность повторных преступлений); экономическая эффективность (пробация обходится дешевле, чем содержание осужденных в тюрьмах, что позволит сократить расходы государства); гуманизация уголовного правосудия (акцент на социальной адаптации сделает систему более справедливой и ориентированной на исправление человека), что приведет к укреплению общественной безопасности (успешная реинтегра-

ция осужденных снизит уровень социальной напряженности).

Заключение

Таким образом, социальная адаптация осужденных является важным элементом современной пенитенциарной системы, направленным на снижение уровня рецидивной преступности и реинтеграцию бывших заключенных в общество. Анализ зарубежного опыта применения пробации для социальной адаптации осужденных демонстрирует, что такие страны, как Норвегия, Германия и Канада, достигли значительных успехов в данной сфере благодаря комплексному подходу, включающему психологическую, профессиональную и социальную поддержку.

Следует признать, что в Российской Федерации процесс социальной адаптации осужденных сталкивается с рядом проблем, таких как недостаточное финансирование, отсутствие системного подхода и ограниченное участие общественных организаций. Однако, как показывает анализ, зарубежный опыт может быть успешно адаптирован для российской пенитенциарной системы. В частности, внедрение пилотных проектов, развитие системы условного освобождения и привлечение НКО и волонтеров могут стать ключевыми направлениями реформирования.

Необходимо отметить, что успешное применение зарубежного опыта в РФ возможно только при условии комплексного подхода, включающего в себя активное участие общества. Это требует не только увеличения бюджетных расходов, но и изменения общественного мнения в отношении бывших заключенных.

Дальнейшее изучение темы социальной адаптации осужденных должно быть направлено на разработку конкретных механизмов внедрения зарубежного опыта в российскую правовую систему. Особое внимание следует уделить вопросам финансирования, подготовки кадров и взаимодействия государственных и общественных институтов.

Список литературы

1. Федеральный закон от 06.02.2023 № 10-ФЗ (ред. от 29.05.2024) «О пробации в Российской Федерации» (с изм. и доп., вступил в силу с 01.01.2025).
2. Минимальные стандартные правила Организации Объединенных Наций в отношении обращения с заключенными (Правила Нельсона Манделы): Резолюция, принятая Генеральной Ассамблеей, A/RES/70/175, 08.01.2016 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.refworld.org/ru/legal/resolution/unga/2016/ru/119111> (дата обращения: 10.12.2025).
3. Суслов Ю.Е., Фёдоров А.Ф., Беспалова А.В. Современные проблемы повторной преступности. Социально-психологический аспект // Психология и право. 2024. Т. 14, № 4. С. 68–84. DOI: 10.17759/psylaw.2024140405
4. Царева Е.А. Понятие и виды пробации // Уголовная юстиция. 2023. № 22. С. 91–94. DOI: 10.17223/23088451/22/16
5. Уголовно-исполнительный кодекс Российской Федерации от 08.01.1997 № 1-ФЗ (ред. от 25.10.2024) (с изм. и доп., вступил в силу с 20.12.2024) [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_12940/ (дата обращения: 10.12.2025).
6. Анисимков В.М., Королева Е.В. Наука уголовно-исполнительного права и политика государства в сфере исполнения уголовных наказаний // Уголовно-исполнительное право. 2012. № 1. С. 7–10.

References

1. Federal Law of 06.02.2023 № 10-FZ (as amended on 29.05.2024) «On Probation in the Russian Federation» (as amended and supplemented, entered into force on 01.01.2025) (In Russian).
2. United Nations Standard Minimum Rules for the Treatment of Prisoners (the Nelson Mandela Rules): Resolution adopted by the General Assembly, A/RES/70/175, 08.01.2016 [Electronic resource]. Available at: <https://www.refworld.org/ru/legal/resolution/unga/2016/ru/119111> (accessed: 10.12.2025) (In Russian).
3. Suslov Yu.E., Fedorov A.F., Bespalova A.V. (2024) Contemporary Problems of Repeat Offenders. Social and psychological aspect. *Psychology and Law*, vol. 14, № 4, pp. 68-84. DOI: 10.17759/psylaw.2024140405 (In Russian).
4. Tsareva E.A. (2023) Concept and types of probation. *Criminal Justice*, № 22, pp. 91-94. DOI: 10.17223/23088451/22/16 (In Russian).
5. Criminal Executive Code of the Russian Federation of 08.01.1997 № 1-FZ (as amended on 25.10.2024) (as amended and supplemented, entered into force on 20.12.2024) [Electronic resource]. Available at: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_12940/ (accessed: 10.12.2025).
6. Anisimov V.M., Koroleva E.V. (2012) The Science of Criminal-Executive Law and State Policy in the Sphere of Execution of Criminal Punishments. *Criminal-Executive Law*, № 1, pp. 7-10 (In Russian).

Статья поступила в редакцию: 26.01.2026

Received: 26.01.2026

Статья поступила после рецензирования: 21.02.2026

Revised: 21.02.2026

Статья поступила для публикации: 25.02.2026

Accepted: 25.02.2026

УДК 343.148.63

Тарасов Евгений Александрович,

кандидат технических наук, доцент кафедры строительной техники и инженерной механики, Воронежский государственный технический университет, город Воронеж,
382652@mail.ru

КОМПЛЕКСНАЯ ЭКСПЕРТИЗА КАК ИНСТРУМЕНТ ПРОТИВОДЕЙСТВИЯ СТРАХОВОМУ МОШЕННИЧЕСТВУ В СФЕРЕ ОСАГО: МЕТОДОЛОГИЯ, ПРАКТИКА И ПЕРСПЕКТИВЫ

Аннотация. Статья посвящена разработке эффективной методики выявления страхового мошенничества в сфере ОСАГО на основе комплексной экспертизы, объединяющей транспортно-трасологическое и автотехническое исследования. Подробно рассмотрены ключевые элементы методики: концепция взаимодействия объектов при ДТП, применение графоаналитического метода, индивидуальный анализ повреждений автомобилей и критерии идентификации следов. Показана значимость сравнительного анализа механизма ДТП и механизма образования следов для подтверждения или опровержения фактов страхового мошенничества. Приведены рекомендации по проведению комплексных судебных экспертиз для повышения точности расследований страховых случаев.

Ключевые слова: автотехническая экспертиза, ДТП, транспортное средство, эксперт-автотехник, повреждения автомобиля.

Для цитирования: Тарасов Е.А. Комплексная экспертиза как инструмент противодействия страховому мошенничеству в сфере ОСАГО: методология, практика и перспективы // Вестник Академии права и управления. 2026. № 1. С. 73-76.

Evgeniy A. Tarasov,

Ph.D. of Engineering Sciences, Associate Professor at the Department of Construction Machinery and Engineering Mechanics, Voronezh State Technical University, Voronezh,
382652@mail.ru

COMPREHENSIVE EXAMINATION AS A TOOL TO COMBAT INSURANCE FRAUD IN THE COMPULSORY MOTOR THIRD-PARTY LIABILITY INSURANCE SECTOR

Abstract. This article explores the development of an effective methodology for detecting insurance fraud in the compulsory motor third-party liability insurance (CMTPLI) sector based on a comprehensive forensic examination that combines vehicle trace analysis and automotive technical investigations. Key elements of the methodology are examined in detail: the concept of object interaction during an accident, the use of a graph-analytical method, individual analysis of vehicle damage, and trace identification criteria. The importance of a comparative analysis of the accident mechanism and the mechanism of trace formation for confirming or refuting cases of insurance fraud is demonstrated. Recommendations for conducting comprehensive forensic examinations to improve the accuracy of insurance claim investigations are provided.

Keywords: auto technical expertise, road accident, vehicle, auto technician expert, car damage.

For citation: Tarasov E.A. (2026) Comprehensive examination as a tool to combat insurance fraud in the compulsory motor third-party liability insurance sector. *Bulletin of the Academy of Law and Management*, № 1, pp. 73-76 (In Russian).

Целью настоящего исследования является систематизация и углубленное изучение методик, применяемых при автотехнической экспертизе повреждений транспортных средств, произошедших в результате дорожно-транспортных происшествий. Основной задачей ставится выявление закономерностей формирования следов и повреждений, возникающих при различных видах аварий (столкновения,

опрокидывания, наезды на препятствия), с целью повышения точности диагностики повреждений и улучшения качества экспертных заключений, используемых для обоснованного расчета размера материального ущерба и принятия правильных процессуальных решений в судах. Исследование направлено на разработку рекомендаций для экспертов, повышающих точность и объективность выводов, а так-

же способствующих снижению количества ошибок и противоречивых результатов в процессе расследования автомобильных аварий.

Текущее состояние проблемы

По статистике страховых организаций, количество дорожных аварий в России ежегодно увеличивается примерно на 15 % [1]. Основной причиной этого роста являются случаи страхового мошенничества по полисам обязательного страхования гражданской ответственности владельцев транспортных средств (далее – ОСАГО), а также общее увеличение числа аварий на дорогах [6].

Особенно актуальной эта проблема стала после упрощения процедуры оформления дорожно-транспортных происшествий (далее – ДТП). Сегодня многие водители предпочитают заполнять европротокол самостоятельно, без привлечения сотрудников Госавтоинспекции. Дополнительным стимулом для увеличения случаев мошенничества стало повышение пределов страховых выплат [7]. Помимо ОСАГО злоумышленники активно используют схемы обмана по договорам добровольного страхования транспортных средств (КАСКО) и дополнительного страхования гражданской ответственности (ДОСАГО).

Анализируя данную ситуацию и основываясь на собственном опыте, можно утверждать, что для страховых компаний важно предотвращать незаконное получение компенсаций любыми способами, будь то отказ в выплате по инициативе самого заявителя, вмешательство правоохранительных органов или судебное разбирательство в пользу страхователя [3].

Основные виды мошеннических схем в страховании

Ежегодно преступники разрабатывают новые методы обмана страховых компаний. Среди наиболее распространенных способов выделяются следующие.

Преувеличение ущерба. Страхователи намеренно завышают сумму реального урона, нанесенного автомобилю, пытаясь получить большую выплату от страховщика.

Оформление полиса задним числом. Водители приобретают полис ОСАГО после наступления страхового случая, чтобы незаконно компенсировать убытки, возникшие до заключения договора страхования.

Организация фиктивных аварий. Наиболее распространенной формой мошенничества является искусственное создание условий для ДТП. Преступники заранее повреждают автомобили и размещают их в малолюдных местах, имитируют столкновение и фиксируют инцидент с использованием фотокамеры или видеорегистратора. В таких случаях могут участвовать сотрудники полиции, помогающие скрыть факт фальсификации. Характерной особенностью является наличие старых повреждений на автомобилях, полученных ранее в реальных авариях.

Эффективным инструментом борьбы против подобного вида преступлений выступает транспортно-трассологическая экспертиза (далее – ТТЭ). Основная цель специалиста заключается в анализе механизмов возникновения следов на автомобиле и сравнении их с информацией, содержащейся в административных документах. Эксперт должен выяснить, соответствуют ли повреждения заявленной версии произошедшего столкновения.

Методология исследования

Понятие взаимодействия объектов при ДТП

Под взаимодействием объектов понимается процесс влияния друг на друга двух или более предметов в ходе дорожного инцидента, приводящего к образованию следов, отражающих свойства участвующих сторон и особенности самого процесса взаимодействия [2]. На поверхности кузова автомобиля остаются пары следов, обладающих одинаковыми характеристиками формы, направления, глубины и локализации. Главная задача эксперта – точно определить природу повреждений автомобиля, учитывая реальные обстоятельства происшествия.

Использование графоаналитического метода

Для выявления характера повреждений рекомендуется применять графоаналитический подход. Этот метод предполагает последовательное выполнение следующих шагов:

- идентификация типа столкновения (лобовое, боковое, касательное);
- анализ расположения автомобилей относительно друг друга;
- выявление зон возможного контакта деталей машин;
- создание наглядной модели потенциальных повреждений путем сравнения высот соприкасающихся частей автомобилей.

Такой подход помогает установить точные параметры повреждений, включая их расположение, глубину и направление деформации.

Отдельно каждый автомобиль изучается специалистом, чтобы выявить первичные и вторичные следы [4]. Первоначальные следы, появившиеся непосредственно в момент удара, несут наибольшую ценность для расследования. По таким признакам определяются контактные поверхности кузовов автомобилей.

Параметры, используемые для оценки механизма происшествия и формирования следов, включают:

- тип повреждения (статическое, динамическое);
- направленность сил деформации;
- степень соответствия повреждений заявленным обстоятельствам;

- наличие перерывов в протяженных повреждениях;
- присутствие специфичных признаков (разрывы материалов, отпечатки номеров, протекторов шин и др.).

Сопоставляя механизмы развития ДТП и появления следов, эксперты делают выводы о наличии или отсутствии соответствий по характеристикам повреждений, направлениям воздействий и уровням повреждений. Совпадение всех указанных факторов подтверждает связь повреждений с заявленным происшествием. Отсутствие даже одного параметра свидетельствует о невозможности образования повреждений в указанном ДТП.

Судебные органы часто назначают комплексные экспертизы, включающие ТТЭ и автотехническое изучение [5]. Автотехнические специалисты определяют угол столкновения автомобилей, что позволяет установить траекторию дальнейшего перемещения транспорта, рассчитать скорости автомобилей и проверить правдивость показаний свидетелей и участников ДТП.

Результаты исследования и их обсуждение

Исследование подтвердило эффективность предложенной методики комплексного анализа, объединяющей ТТЭ и автотехническое исследование для выявления страхового мошенничества в сфере ОСАГО. Разработанный подход позволил существенно повысить точность определения подлинности повреждений транспортных средств и установления реальных обстоятельств ДТП.

Основной концепцией исследования является представление взаимодействия объектов как последовательности взаимосвязанных стадий, приводящих к возникновению уникальных следов на транспортных средствах. Эти следы содержат ценную информацию о характеристиках взаимодействующих объектов и особенностях самого столкновения.

Особенность предлагаемого подхода заключается в том, что на контактирующих элементах кузовов автомобилей формируются пары следов, обладающих общими морфологическими признаками. Такие признаки включают высоту, направление, локализацию, степень наложения веществ и другие параметры, позволяющие реконструировать событие.

Предложенный графоаналитический метод предусматривает поэтапное исследование механизма повреждений, начиная с классификации типов столкновений по следующим критериям:

- направление движения транспортных средств;
- характер взаимного приближения;
- относительное положение продольных осей;
- особенности взаимодействия при ДТП.

Далее проводится масштабированное или натурное сопоставление транспортных средств по вы-

сотам, позволяющее наглядно представить вероятные области повреждений. Эта процедура критически важна для понимания пространственного распределения следов и направлений деформирующих воздействий.

Каждый автомобиль исследуется индивидуально с обязательным разделением следов на первичные и вторичные. Первичные следы, образовавшиеся непосредственно в момент контактного взаимодействия, обладают наивысшей доказательной значимостью. Именно по этим следам идентифицируются пары контактирующих поверхностей кузовов автомобилей.

Важно отметить, что первичные следы предоставляют наиболее точную информацию о механизме столкновения, позволяя исключить последующие искажения, вызванные дополнительными факторами.

Для надежной идентификации повреждений разработан перечень ключевых критериев, включающий:

- характер повреждений (статические, динамические, поверхностные);
- уровень деформирующих усилий;
- направление приложенных сил;
- степень соответствия повреждений заявленным обстоятельствам;
- специфические признаки повреждений, такие как разрывы материалов, отпечатки номерных знаков, следы протекторов шин и другие индивидуальные метки.

Использование этих критериев позволяет проводить глубокий сравнительный анализ, обеспечивающий надежную верификацию повреждений.

Центральной частью методики является сравнительный анализ механизма развития ДТП и механизма образования следов. Этот этап позволяет подтвердить или опровергнуть утверждения о связи повреждений с заявленным происшествием. Полное совпадение установленных параметров свидетельствует о подлинности повреждений, тогда как любые отклонения сигнализируют о возможной фальсификации. Такая структура анализа минимизирует вероятность ошибок и обеспечивает объективность заключений экспертов.

Практический опыт показал, что наиболее эффективные результаты достигаются при проведении комплексных судебных экспертиз, объединяющих ТТЭ и автотехническое исследование. Специалистам-автотехникам удается:

- определять углы столкновения автомобилей в момент контакта;
- реконструировать траектории движения после столкновения;
- рассчитывать скорости транспортных средств на основе разброса автомобилей;

• проверять достоверность свидетельских показаний и официальных заявлений участников происшествия.

Эти дополнительные данные позволяют формировать более полные и обоснованные экспертные заключения.

Практические рекомендации

Комплексная судебная экспертиза, сочетающая ТТЭ и автотехническое исследование, обеспечивает наиболее полную картину ДТП.

Если обнаруживается единый механизм образования следов, итоговый вывод эксперта может быть категоричным. Однако отсутствие единого сценария требует вероятностного вывода с указанием альтернативных версий развития событий. Например, если некоторые повреждения соответствуют заявленному

механизму ДТП, а другие нет, эксперт должен указать этот факт в заключении.

Выводы

Итак, необходимо подчеркнуть, что ключевым моментом судебного разбирательства по вопросам страхового мошенничества становится установление фактов происхождения следов на корпусе автомобиля в условиях заявленного происшествия. Важнейшую роль здесь играют параметры механизма ДТП, определяемые специалистами-экспертами. Даже незначительные расхождения между установленными признаками повреждений и обстоятельствами происшествия указывают на недостоверность представленных сведений. Таким образом, тщательная экспертиза способна эффективно противодействовать попыткам незаконного обогащения посредством страхового мошенничества.

Список литературы

1. Тарасов Е.А. Важность применения криминалистических методов при сборе материалов для автотехнической экспертизы обстоятельств ДТП // Адвокатская практика. 2020. № 4. С. 37-43.
2. Волинский А.Ф. Судебно-экспертная и криминалистическая виды деятельности: общее и особенное // Эксперт-криминалист. 2013. № 2. С. 18-20.
3. Матыцин М.А. Основные проблемы назначения и производства судебных экспертиз и пути их преодоления // Эксперт-криминалист. 2013. № 1. С. 17-20.
4. Россинская Е.Р., Галяшина Е.И., Зинин А.М. Теория судебной экспертизы: учебник. М.: Норма, 2016. 368 с.
5. Смирнова С.А. Актуальные пути совершенствования судебно-экспертной деятельности в Российской Федерации // Эксперт-криминалист. 2018. № 2. С. 32-34.
6. Тарасов Е.А. Особенности и тактика назначения судебной автотехнической экспертизы с учетом необходимости ситуационного моделирования обстоятельств возникновения ДТП // Транспортное право. 2020. № 2. С. 25-28.
7. Тарасов Е.А. Важность определения судебной автотехнической экспертизы с точки зрения процессуальных противоречий и практической эффективности применения результатов // Российский следователь. 2020. № 10. С. 34-37.

References

1. Tarasov E.A. (2020) The importance of using forensic methods when collecting materials for an auto-technical examination of the circumstances of an accident. *Lawyer's Practice*, № 4, pp. 37-43 (In Russian).
2. Volynsky A.F. (2013) Forensic and criminalistic types of activity: general and special. *Expert Criminalist*, № 2, pp. 18-20 (In Russian).
3. Matytsin M.A. (2013) The main problems of appointment and production of forensic examinations and ways to overcome them. *Expert Criminalist*, № 1, pp. 17-20 (In Russian).
4. Rossinskaya E.R., Galyashina E.I., Zinin A.M. (2016) Theory of forensic examination: Textbook. 2nd edition. Moscow: Norma Publishing, 368 p. (In Russian).
5. Smirnova S.A. (2018) Actual ways of improving forensic expert activity in the Russian Federation. *Expert Criminalist*, № 2, pp. 32-34 (In Russian).
6. Tarasov E.A. (2020) Features and tactics of appointment of forensic automotive expertise, taking into account the need for situational modeling of the circumstances of the occurrence of an accident. *Transport Law*, № 2, pp. 25-28 (In Russian).
7. Tarasov E.A. (2020) The importance of defining forensic automotive expertise from the point of view of procedural contradictions and the practical effectiveness of applying the results. *Russian Investigator*, № 10, pp. 34-37 (In Russian).

Статья поступила в редакцию: 21.01.2026

Received: 21.01.2026

Статья поступила после рецензирования: 18.02.2026

Revised: 18.02.2026

Статья поступила для публикации: 24.02.2026

Accepted: 24.02.2026

УДК 347.1

Хабичев Расул Хамзатович,аспирант, Российский государственный университет правосудия имени В.М. Лебедева, Москва,
khabi.99@mail.ru**О ПРАВОВЫХ (ЗАКОННЫХ) ИНТЕРЕСАХ В ГРАЖДАНСКОМ ПРАВЕ**

Аннотация. На основании системно-деятельностного подхода исследовано понятие правовых (по терминологии законодательства – законных) интересов. Использование в позитивном праве понятия «законный интерес» и «субъективное право» свидетельствует об отсутствии тождества между ними, при этом данные понятия фактически не являются однопорядковыми, несмотря на позиции, доминирующие в настоящее время. Сделан вывод, что «законный интерес» расширяет сферу дозволений, в которых существует субъективное право.

Ключевые слова: интерес, правовой интерес, законный интерес, субъективное право, правовая цель, правовое средство.

Для цитирования: Хабичев Р.Х. О правовых (законных) интересах в гражданском праве // Вестник Академии права и управления. 2026. № 1. С. 77-83.

Rasul Kh. Khabichev,Postgraduate, Russian State University of Justice named after V.M. Lebedev, Moscow,
khabi.99@mail.ru**ABOUT LEGAL (LEGITIMATE) INTERESTS IN CIVIL LAW**

Abstract. On the basis of a system-activity approach, the author has investigated the concept of legal (in the terminology of legislation - legitimate) interests. The use of the concepts of "legitimate interest" and "subjective right" in positive law indicates the absence of identity between them, while these concepts are not actually of the same order, despite the positions currently dominant. It is concluded that "legitimate interest" expands the scope of permissions in which subjective law exists.

Keywords: interest, legal interest, legitimate interest, subjective law, legal purpose, legal remedy.

For citation: Khabichev R.Kh. (2026). About legal (legitimate) interests in civil law. *Bulletin of the Academy of Law and Management*, № 1, pp. 77-83 (In Russian).

Целенаправленное юридически значимое поведение субъектов гражданских правоотношений обусловлено их интересами. В связи с этим объективное право так или иначе отражает указанные интересы, содержит правовые средства, использование которых способно их удовлетворить. Как отмечал Ф. Хек, «если мы зададимся вопросом о значении правовых норм для жизни, то в праве наряду со стороной правил возникает сторона интересов» [51, с. 472]. Иными словами, одним из аспектов права, посредством которого можно рассматривать его сущность, является отражение (регламентация) и защита интересов социума.

Понятия «законный интерес», «охраняемый законом интерес» прочно вошли в правовую действительность. Так, термин «законный интерес» использовался еще в нормативных правовых актах прошлого столетия, например, в ст. 4 положения ВЦИК о народном суде РСФСР от 30.11.1918 [4]. В настоящее время понятие «законные интересы» используется в Конституции Российской Федерации (ч. 2 ст. 36 и ч. 3 ст. 55) [1],

отраслевым законодательстве, в том числе гражданском, например, п. 2 ст. 1, п. 3 ст. 209, п. 3 ст. 307 Гражданского кодекса Российской Федерации (далее – ГК РФ) [2]. Понятие «охраняемый законом интерес» используется в ст. 13, п. 9 ст. 67.2, п. 2 ст. 149.4, п. 2 ст. 209, п. 3 ст. 222, п. 4 ст. 292, п. 2 ст. 429.3 ГК РФ. Кроме того, понятие «законный интерес» используется также и в иностранных юрисдикциях, в частности, в ст. 24 Конституции Итальянской Республики [54], ст. 103 Конституции Кыргызской Республики [55], п. 1 ст. 76, подп. 5 п. 4 ст. 86 Конституции Республики Казахстан [56].

Несмотря на широкое распространение, сущность «законного» интереса в правовой доктрине в целом и гражданском праве в частности остается дискуссионной.

С позиции формальной логики стоит отметить, что родовым понятием по отношению к «законным интересам» (видовое понятие) является «интерес» в общесоциальном значении. В науке фактически устоялся подход к раскрытию сущности интереса через понятие «потребность». Как отмечает С.В. Михай-

лов, под интересом понимается «потребность субъекта, имеющая социальный характер, проявляющаяся в осознании и реализации целей в общественных отношениях» [35, с. 31]. С. А. Карелина обращает внимание на тесную связь и обусловленность интереса социальными благами [22]. По мнению В.В. Кулакова, интерес связывает потребности субъекта с объектом, их удовлетворяющим [26, с. 47]. Данный подход представляется обоснованным, поскольку материальные и нематериальные блага, по поводу которых возникают интересы, составляют объект всякого правоотношения (ст. 128 ГК РФ).

В доктрине интерес также рассматривается как элемент целеполагания [38, с. 73; 46, с. 39-40]. Между тем данный подход разделяется не всеми авторами. Отдельные ученые признают интерес в качестве средства (меры, способа) удовлетворения потребности [28, с. 57; 45, с. 11], что, на наш взгляд, требует уточнения, поскольку приводит к отделению интереса от его носителя и отнесению его в зону внешних инструментов, используемых для достижения целей.

Изложенное также не позволяет в полной мере согласиться с учеными, отождествляющими субъективное право (средство) и интерес (цель) [20, с. 50; 36, с. 42; 43, с. 49]. Безусловно, всякие субъективные права и обязанности как правовые средства отражают в себе определенные правовые цели (интересы), в чем и проявляется единство указанных парных категорий диалектики, иначе использование средств не привело бы к желаемым результатам. Как отмечает С.В. Сарбаш, «за каждым субъективным правом как логической абстракцией стоит имущественный или иной законный интерес его обладателя» [39, с. 99].

Таким образом, интерес не тождествен субъективному праву, поскольку «право, опосредующее удовлетворение интереса, и интерес, удовлетворяемый посредством права, ...остаются внешними по отношению друг к другу» [24, с. 138]. Более корректна позиция цивилистов, признающих определенную связанность правовых интересов и субъективных прав, но разграничивающих их (например, В.П. Грибанова [14, с. 242-246], Е.А. Крашенинникова [24, с. 133-141]).

В доктрине отмечается, что исходная посылка исследования законного интереса состоит в том, что он основан на законе [37, с. 154], то есть речь идет о некоей «фильтрации» интересов в зависимости от признания правопорядком. Вместе с тем интерес в абстрактной форме может быть отражен и признан не только в законах, но и в любых правовых актах (например, подзаконных), а также в иных формах права (например, принципах права), в связи с чем наиболее корректно, на наш взгляд, использование понятия «правовой интерес» [19, с. 450; 27, с. 216]. В противном случае существует риск возникновения логических ошибок. Изложенное также позволяет рассматривать в качестве

признака законных (правовых) интересов их правомерный характер, то есть непротивоправность.

Специфика правовых интересов связана, с одной стороны, с тем, что интерес формируется под воздействием правового регулирования, с другой – его реализация и защита возможны путем использования правовых средств. В этом смысле стоит согласиться с тем, что «право призвано... обеспечить максимально возможное удовлетворение интересов максимально возможного количества участников таких отношений» [44, с. 53].

В настоящее время распространено понимание правовых (законных) интересов в широком и узком значении: «В широком смысле понятие охватывает интересы, как опосредованные в субъективных правах (и юридических обязанностях), так и интересы, выраженные в самом понятии «законные интересы»; в узком смысле слова – только последние» [29, с. 65]. Схожей позиции придерживался Н.В. Витрук [11].

А.В. Малько и В.В. Субочев отмечают, что законный интерес – это «отраженная в объективном праве либо вытекающая из его общего смысла и в определенной степени гарантированная государством юридическая дозволенность, выражающаяся в стремлении субъекта пользоваться определенным социальным благом, а также в необходимых условиях обращаться за защитой к компетентным органам в целях удовлетворения своих интересов, не противоречащих общегосударственным» [31, с. 73].

Таким образом, законные (правовые) интересы так или иначе понимаются в виде некоей «возможности», «дозволенности», «незапрещенности», некоего «стремления» действовать определенным образом, что, с одной стороны, признается правопорядком, с другой – не подпадает в сферу субъективных прав.

Показательна позиция В.В. Субочева: «Любой из ученых, признающий существование законных интересов, согласен с тем, что данная категория отлична от субъективного права, что эта возможность иного ранга» [41, с. 119]. Так, существование «законных интересов» напрямую связывается с определенной свободой действий, поскольку «область дозволенного далеко не охватывается и не исчерпывается субъективными правами; она гораздо шире» [32, с. 102]. Н.И. Матузов приводил следующие примеры законных интересов: «Никому не запрещено кататься на велосипеде, ходить в кино, купаться в море, заниматься спортом, читать книгу, пользоваться транспортом, покупать вещи» [34, с. 152].

Иными словами, сторонники выделения «законных интересов» как самостоятельного правового средства, существующего вне субъективных прав, фактически рассматривают их не как элемент конкретного правоотношения (им является субъективное право и обязанность), а как элемент общего

правоотношения, что обуславливает отсутствие корреспондирующей обязанности [7, с. 59; 41, с. 132; 45, с. 16; 47, с. 13].

Классификация правоотношений на общие и конкретные обосновывается в общей теории права [23, с. 137-154; 33, с. 32-33], а также признается в цивилистической доктрине. Например, В.Ф. Яковлев выделял общерегулятивные («являющиеся началом конкретных правовых связей субъектов»), конкретные регулятивные и охранительные отношения [50, с. 314].

Вместе с тем подобный подход имеет свои недостатки: 1) не позволяет рассматривать «законные интересы» и субъективные права, существующие в рамках конкретных отношений¹, в качестве однопорядковых; 2) приводит к смешению «законных» интересов с субъективными правами общего типа² или правомочиями [12, с. 77], выделяемыми в доктрине в качестве элементов общих правоотношений; 3) успешная реализация или нарушение «законного» интереса приводит к возникновению конкретного правоотношения (регулятивного или охранительного); 4) приводит к признанию данной категории в качестве абстрактного правового регулятора (правового средства), основанного на дозволении совершения тех или иных действий, прямо не запрещенных объективным правом. К примеру, в А.В. Малько прямо отмечает, что «субъективное право и законный интерес – различные подспособы правового регулирования» [30, с. 68].

Удачным видится подход Е.М. Тужиловой-Орданской, по мнению которой «интерес как явление, существующее вне права, ни при каких обстоятельствах не может рассматриваться как способ правового регулирования... Законодатель, апеллируя к понятию «законный интерес», подчеркивает значимость и целенаправленность права как надстроечного понятия» [44, с. 57]. Таким образом, интерес неразрывно связан с его носителем, поэтому объективное право содержит лишь средства обеспечения правовых интересов, но не сами интересы, на что обращал внимание еще Р. Паунд [53, р. 104].

Необходимость рассмотрения законных (правовых) интересов в качестве самостоятельных правовых средств наряду с субъективными правами зачастую обосновывается также пробельностью норм права [42; 49, с. 189]. Подобное понимание, по мне-

нию С.А. Бурмистровой, обеспечивает полноту правовых средств, описывающих сферу возможного в праве [8, с. 21].

Между тем общеизвестно, что механизмом преодоления пробела в законодательстве является аналогия закона и аналогия права (ст. 6 ГК РФ), что свидетельствует о целостности правовой системы. Так, И.В. Архипов совершенно справедливо отмечал, что «возможность возникновения прав и обязанностей (правоотношения) без конкретизации самой нормой, обычаем и т.п. следует из содержания ст. 6 ГК РФ, регламентирующей применение аналогии закона и права» [6, с. 10].

К примеру, так как отношения собственников помещений, расположенных в нежилом здании, возникающие по поводу общего имущества в таком здании, прямо законом не урегулированы, в абзаце 3 п. 1 Постановления Пленума ВАС РФ от 23.07.2009 № 64 разъяснено, что в соответствии с п. 1 ст. 6 ГК РФ к указанным отношениям подлежат применению нормы законодательства, регулирующие сходные отношения, в частности, ст. 249, 289, 290 ГК РФ [3].

Следовательно, между собственниками жилых помещений по поводу общего имущества возникает правоотношение (субъективные права и обязанности), несмотря на отсутствие соответствующей правовой нормы. В этой связи согласимся с авторами, по мнению которых правовой (законный) интерес – это интерес, гарантированный правовой возможностью в форме субъективного права как средства его удовлетворения [16, с. 47; 17, с. 32; 24, с. 133]. То есть правовым средством в отношении любого рода правового интереса является субъективное право (регулятивное или охранительное).

Применительно к теории систем отметим, что выведенный У. Эшби общенаучный закон необходимого разнообразия основан на следующем: степень разнообразия управляющей подсистемы должна быть не меньше разнообразия управляемой подсистемы [48]. Следовательно, разнообразие возможностей, предоставленных в рамках правового регулирования (управляющая система), должно быть не меньше возможностей, существующих в рамках системы деятельности (управляемая система). Однако, как отмечается в доктрине, указанное недостижимо в правовой системе, и потому оно компенсируется индивидуальным регулированием [18, с. 416].

На наш взгляд, аналогия закона и права, а также сама категория правовых (законных) интересов как раз служит расширению сферы действия субъективных прав, которая изначально заложена в нормах права. В иностранной правовой литературе обращается внимание на охрану (защиту) интересов и отмечается, что защита, предоставляемая гражданам, выходит за пределы субъективных прав [52, р. 171].

¹ Признание субъективных прав и обязанностей в качестве элементов правоотношения устоялось в доктрине, о чем свидетельствует высказывание О.С. Иоффе: «...необходимость в установлении правоотношения обуславливается той неразрывной связью, которая существует между субъективным правом и правовой обязанностью» [21].

² Полагаем, что именно на это обращает внимание Е.В. Вавилин: «Без посредства субъективного права объективное право реализоваться не может» [10, с. 34].

Использование в законодательстве совместно с субъективным правом понятия «законный интерес» дает основание для рассмотрения последнего как самостоятельного явления. В данной части А.В. Габов обосновано отмечает, что интерес возникает вне права и не входит в содержание правоотношения, однако является «предпосылкой приобретения и осуществления материального права» [13].

Возникновению, изменению и прекращению гражданских правоотношений (абсолютных или относительных) предшествует наступление определенных юридических фактов, с которыми связано наступление указанных правовых последствий (например, возникновению договорного обязательства предшествует заключение соответствующего договора, что отражено в ст. 8, п. 2 ст. 307 ГК РФ). Исходя из данного примера можно сказать, что волевое действие по направлению оферты обусловлено определенным правовым интересом оферента, однако правовые последствия в силу принципа автономии воли и свободы договора наступают только после акцепта данной оферты акцептантом; если оферта не будет акцептована, правовой (законный) интерес останется не реализован. Как известно, понудить к заключению договора по общему правилу нельзя. Между тем при совершении оферты лицо связывает себя с акцептантом (возникает неполный юридический состав), в указанных условиях соответствующему интересу придается режим охраняемого [15, с. 27]. Этим обусловлена возможность взыскания убытков с лица, которое недобросовестно ведет или прерывает переговоры о заключении договора (п. 3 ст. 434.1 ГК РФ).

О возникновении подобных правовых связей, которые не являются правоотношениями в полном смысле слова, пишет В.К. Андреев, приводя пример со сделками, требующими согласия (одобрения) [5, с. 66].

Следовательно, интерес как самостоятельный объект правового воздействия существует в ситуации, когда конкретное регулятивное право отсутствует – еще не возникло либо прекратилось.

Е.А. Крашенинников приводил следующий пример: «Реализуя притязание на возмещение вреда, возникшее в результате противоправного уничтожения имущества, суд защищает не право собственности на имущество (его у истца уже нет) и не осуществляемое им деликтное притязание (это не предмет, а средство защиты), а охраняемый законом интерес бывшего собственника в восстановлении имущественного положения» [25, с. 6].

О законном интересе идет также речь в случае отказа кредитора от исполнения встречного обязательства в связи с наличием обстоятельств, очевидно свидетельствующих о том, что исполнение не будет произведено в срок (п. 2 ст. 328 ГК РФ). То есть с позиции темпоральных границ регулятивное субъективное право еще не нарушено для целей защиты, в связи с чем указанное право на отказ направлено на защиту интереса.

В доктрине отмечается, что подобный эффект также явствует при признании сделки недействительной [39, с. 104; 40, с. 59]. Поскольку ничтожная сделка не влечет возникновение прав и обязанностей, охранительное субъективное право по признанию данной сделки недействительной в судебном порядке направлено именно на защиту законного интереса соответствующего лица.

Изложенное позволяет согласиться с тем, что в сфере интересов, не опосредованных субъективным правом, регулятивного правоотношения быть не может; в момент нарушения интереса возникает охранительное правоотношение [9, с. 39].

Подводя итог, отметим следующие выводы.

1. Использование в законодательстве понятия «законный интерес» может привести к логическим ошибкам в виде несоответствия понятия по своему объему и содержанию явлению, которое в нем отражено. Наиболее точным является понятие «правовой интерес». Интерес и правовой интерес являются категориями, объединенными родовидовой связью.

2. Правовой интерес – атрибут правореализационной деятельности, связанный с осознанием потребности в определенном благе, а также правовых средств для удовлетворения данной потребности, определяющий направленность юридически значимых действий. Следовательно, правовой интерес реализуется в целеполагании, поскольку неразрывно связан с самим носителем интереса и имеющимися правовыми возможностями.

3. В правовой действительности нарушенные правовые (законные) интересы могут выступать самостоятельным объектом правовой охраны, и в указанном качестве законодатель их отделяет от субъективных прав.

4. Главное значение законных интересов в том, что данная категория фактически позволяет на основе принципов права и общедозволительного метода регулирования определить сферу возможного существования субъективных прав, в том числе, путем ее расширения.

Список литературы

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) // СЗ РФ. 2020. № 31. Ст. 4398.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ // СЗ РФ. 1994. № 32. Ст. 3301.

3. Постановление Пленума ВАС РФ от 23.07.2009 № 64 «О некоторых вопросах практики рассмотрения споров о правах собственников помещений на общее имущество здания // Вестник ВАС РФ. 2009. № 9.
4. Декрет ВЦИК от 30.11.1918 «О Народном Суде Российской Социалистической Федеративной Советской Республики (Положение)» // СУ РСФСР. 1918. № 85. Ст. 889 (утратил силу).
5. Андреев В.К. Субъективное гражданское право и иные проявления воли и интереса в деятельности юридических лиц // Журнал российского права. 2018. № 8.
6. Архипов И.В. Критерии баланса интересов: цивилистический аспект // Юридическая наука. 2022. № 8.
7. Бурмистрова С.А. Правоотношение как форма выражения и реализации правового интереса // Вестник ЮУрГУ. Серия: Право. 2018. № 3 (18).
8. Бурмистрова С.А. Защита правовых интересов в гражданском и административном судопроизводстве: монография. М.: Юрлитинформ, 2020.
9. Богатырев Ф.О. Интерес в гражданском праве // Журнал российского права. 2002. № 2.
10. Вавилин Е.В. Осуществление и защита гражданских прав. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Статут, 2016.
11. Витрук Н.В. Основы теории правового положения личности в социалистическом обществе. М.: Наука, 1979.
12. Вольфсон В.Л. Теория злоупотребления правом: монография. М.: Проспект, 2023.
13. Габов А.В. Сделки с заинтересованностью в практике акционерных обществ: проблемы правового регулирования. М.: Статут, 2005.
14. Грибанов В.П. Осуществление и защита гражданских прав. М.: Статут, 2022.
15. Груздев В.В. Гражданско-правовая защита имущественных интересов личности. М.: Юстицинформ, 2012.
16. Груздев В.В. Гражданско-правовая защита имущественных интересов личности: дис. ... д-ра юр. наук. Томск, 2014.
17. Даньков А.А. Обеспечение баланса публичных и частных интересов в сфере правосудия: дис. ... канд. юр. наук. М., 2014.
18. Ершов В.В. Правовое и индивидуальное регулирование общественных отношений. М., 2018.
19. Ершов В.В. Регулирование правоотношений: монография. М.: РГУП, 2020.
20. Иоффе О.С. Правоотношение по советскому гражданскому праву. Л., 1949.
21. Иоффе О.С. Избранные труды по гражданскому праву: из истории цивилистической мысли. М.: Статут, 2000.
22. Карелина С.А. Механизм правового регулирования отношений несостоятельности. М.: ВолтерсКлувер. 2008.
23. Крамской И.С. Классификация правовых отношений // Социально-гуманитарные знания. 2013. № 12.
24. Крашенинников Е.А. Интерес и субъективное гражданское право // Известия высших учебных заведений. Правоведение. 2000. № 3 (230).
25. Крашенинников Е.А. Давность притязаний // Очерки по торговому праву: сборник научных трудов. Вып. 10 / под ред. Е.А. Крашенинникова. Ярославль, 2003.
26. Кулаков В.В. Сложные обязательства в гражданском праве: дис. ... д-ра юр. наук. М., 2011.
27. Кулаков В.В., Воронов И.Ю. Баланс интересов работника и работодателя // Вестник Томского государственного университета. 2022. № 475.
28. Курбатов А.Я. Сочетание частных и публичных интересов при правовом регулировании предпринимательской деятельности. М., 2001.
29. Малько А.В. Законные интересы советских граждан: дис. ... канд. юр. наук. Саратов, 1985.
30. Малько А.В. Субъективное право и законный интерес // Правоведение. 1998. № 4.
31. Малько А.В., Субочев В.В. Законные интересы как правовая категория. СПб.: Пресс, 2004.
32. Матузов Н.И. Личность. Права. Демократия. Саратов, 1972.
33. Матузов Н.И. Общие правоотношения и их специфика // Вопросы теории государства и права. Саратов, 1976.
34. Матузов Н.И. Правовая система и личность. Саратов, 1987.
35. Михайлов С.В. Категория интереса в гражданском (частном праве): дис. ... канд. юр. наук. М., 2000.
36. Мотовиловкер Е.Я. Теория регулятивного и охранительного права. Воронеж: Издательство Воронежского университета, 1990.
37. Першин М.В. Частноправовой интерес: понятие, правообразование, реализация: дис. ... канд. юр. наук. Нижний Новгород, 2004.
38. Пугинский Б.И. Теория и практика договорного регулирования. М.: Зерцало-М, 2008.
39. Сарбаш С.В. Обязательства и их исполнение: комментарий к постановлению Пленума Верховного Суда Российской Федерации от 22.11.2016 № 54 «О некоторых вопросах применения общих положений Гражданского кодекса Российской Федерации об обязательствах и их исполнении». М.: Статут, 2022.
40. Скловский К.И. Сделка и ее действие. М.: Статут, 2012.
41. Субочев В.В. Законные интересы / под ред. А.В. Малько. М.: Норма, 2008.
42. Субочев В.В. Механизм трансформации законных интересов в субъективные права и субъективных прав в законные интересы // Современное право. 2007. № 3.
43. Толстой Ю.К. К теории правоотношения. Л., 1959.

44. Тужилова-Орданская Е.М. Соотношение категорий «интерес» и «добросовестность» в процессе осуществления вторичных прав // Ученые записки Казанского университета. Серия: Гуманитарные науки. 2020, Т. 162. Кн. 2.
45. Ульянов А.В. Защищаемые законом интересы в гражданском праве: дис. ... канд. юр. наук. М., 2017.
46. Филиппова С.Ю. Инструментальный подход в науке частного права. М.: Статут, 2013.
47. Шайкенов Н.А. Категория интереса в советском праве: право как средство реализации интересов личности: автореф. дис. ... канд. юр. наук. Свердловск, 1980.
48. Эшби У.Р. Введение в кибернетику. М., 1959.
49. Явич Л.С. Общая теория права. Л., 1976.
50. Яковлев В.Ф. Структура гражданских правоотношений // Экономика. Право. Суд. М.: МАИК, 2003.
51. Heck P. (1929) Begriffsjurisprudenz und Interessenjurisprudenz. Grundriss des Schuldrechts. Tübingen: Mohr, 1929.
52. Vedinaş V. (2009) Drept administrativ/Administrative Law. Bucharest: Universul Juridic, 2009.
53. Pound R. Legal Rights. International Journal of Ethics, 1915-1916, vol. XXVI.
54. Конституция Итальянской Республики от 22.12.1947 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.governo.it/it/costituzione-italiana/parte-prima-diritti-e-doveri-dei-cittadini/titolo-i-rapporti-civili/2844> (дата обращения: 10.12.2025).
55. Конституция Кыргызской Республики от 05.05.2021 (принята референдумом (всеобщим голосованием) 11.04.2021) [Электронный ресурс]. URL: <https://cbd.minjust.gov.kg/112213/edition/1202952/ru?ysclid=mg8az9g7af736209762> (дата обращения: 10.12.2025).
56. Конституция Республики Казахстан (принята на республиканском референдуме 30.08.1995) [Электронный ресурс]. URL: https://www.akorda.kz/ru/official_documents/constitution?ysclid=mj1dlsf8o7841322701 (дата обращения: 10.12.2025).

References

1. Constitution of the Russian Federation (adopted by popular vote on 12.12.1993). *Federal Law of the Russian Federation*, 2020, № 31. Art. 4398 (In Russian).
2. Civil Code of the Russian Federation (Partone) dated 30.11.1994 № 51-FZ. *Federal Law of the Russian Federation*, 1994, № 32. Art. 3301 (In Russian).
3. Resolution of the Plenum of the Supreme Arbitration Court of the Russian Federation of 23.07.2009 № 64 "On some issues of the practice of Dispute Resolution on the rights of owners of premises to the common property of the building. *Bulletin of the Supreme Arbitration Court of the Russian Federation*, 2009, № 9 (In Russian).
4. Decree of the Central Executive Committee of 30.11.1918 "On the People's Court of the Russian Socialist Federative Soviet Republic (Regulations)". *SURSFSR*, 1918, № 85. Art. 889 (expired) (In Russian).
5. Andreev V.K. (2018) Subjective civil law and other manifestations of will and interest in the activities of legal entities. *Journal of Russian Law*, № 8 (In Russian).
6. Arkhipov I.V. (2022) Criteria of balance of interests: a civil aspect. *Legal Science*, № 8 (In Russian).
7. Burmistrova S.A. (2018) Legal relationship as a form of expression and realization of legal interest. *Bulletin of SUSU. The Pravo Series*, № 3 (18) (In Russian).
8. Burmistrova S.A. (2020) Protection of legal interests in civil and administrative proceedings: a monograph. Moscow: Yurlitinform Publishing, 2020 (In Russian).
9. Bogatyrev F.O. (2002) Interest in civil law. *Journal of Russian Law*, № 2 (In Russian).
10. Vavilin E.V. Implementation and protection of civil rights. 2nd ed., revised. Moscow: Statute Publishing, 2016 (In Russian).
11. Vitruk N.V. (1979) Fundamentals of the theory of the legal status of the individual in a socialist society. Moscow: Nauka Publishing, 1979 (In Russian).
12. Wolfson V.L. (2023) Theory of abuse of law: monograph. Moscow: Prospect Publishing, 2023 (In Russian).
13. Gabov A.V. (2005) Interested-party transactions in the practice of joint-stock companies: problems of legal regulation. Moscow: Statute Publishing, 2005 (In Russian).
14. Gribanov V.P. (2022) Implementation and protection of civil rights. Moscow: Statute Publishing, 2022 (In Russian).
15. Gruzdev V.V. Civil law protection of personal property interests. Moscow: Justicinform Publishing, 2012 (In Russian).
16. Gruzdev V.V. (2014) Civil law protection of personal property interests: Doctor Thesis of Juridical Sciences. Tomsk, 2014 (In Russian).
17. Dankov A.A. (2014) Ensuring a balance of public and private interests in the field of justice: Ph.D. Thesis of Juridical Sciences. Moscow, 2014 (In Russian).
18. Yershov V.V. (2018) Legal and individual regulation of public relations. Moscow, 2018 (In Russian).
19. Yershov V.V. (2020) Regulation of legal relations: a monograph. Moscow: RGUP Publishing, 2020 (In Russian).
20. Ioffe O.S. (1949) Legal relations under Soviet civil law. L., 1949 (In Russian).
21. Ioffe O.S. (200) Selected works on civil law: from history of civilistic thought. Moscow: Statute Publishing, 2000 (In Russian).

22. Karelina S.A. (2008) The mechanism of legal regulation of insolvency relations. Moscow: Volters Kluver Publishing, 2008 (In Russian).
23. Kramskoy I.S. (2013) Classification of legal relations. *Socio-humanitarian knowledge*, № 12 (In Russian).
24. Krasheninnikov E.A. (2000) Interest and subjective civil law. News of higher educational institutions. *Law Studies*, № 3 (230) (In Russian).
25. Krasheninnikov E.A. (2003) Prescription of claims. Essay son trade law: collection of scientific papers, Iss. 10. Ed. by E.A. Krasheninnikov. Yaroslavl, 2003 (In Russian).
26. Kulakov V.V. (2011) Complex obligation sin civil law: Doctor Thesis of Juridical Sciences. Moscow, 2011 (In Russian).
27. Kulakov V.V., Voronov I.Yu. (2022) The balance of interests of the employee and the employer. *Bulletin of Tomsk State University*, № 475 (In Russian).
28. Kurbatov A.Ya. (2001) The combination of private and public interests in the legal regulation of entrepreneurial activity. Moscow, 2001 (In Russian).
29. Malko A.V. (1985) Legitimate interests of Soviet citizens: Ph.D. Thesis Juridical Sciences. Saratov, 1985 (In Russian).
30. Malko A.V. (1998) Subjective law and legitimate interest. *Jurisprudence*, № 4 (In Russian).
31. Malko A.V., Subochev V.V. (2004) Legitimate interest as a legal category. St. Petersburg: Legal Center Press Publishing, 2004 (In Russian).
32. Matuzov N.I. (1972) Personality. Rights. Democracy. Saratov, 1972 (In Russian).
33. Matuzov N.I. (1976) General legal relations and their specifics. In: Questions of the theory of state and law. Saratov, 1976 (In Russian).
34. Matuzov N.I. (1978) The legal system and personality. Saratov, 1987 (In Russian).
35. Mikhailov S.V. (2000) Category of interest civil (private law): Ph.D. Thesis Juridical Sciences. Moscow, 2000 (In Russian).
36. Motovilovker E.Ya. (1990) Theory of regulatory and protective law. Voronezh: Publishing House of Voronezh University, 1990 (In Russian).
37. Pershin M.V. (2004) Private legal interest: concept, legal education, implementation: Ph.D. Thesis Juridical Sciences. Nizhny Novgorod, 2004 (In Russian).
38. Puginsky B.I. (2008) Theory and practice of contractual regulation. Moscow: Zertsalo-M Publishing, 2008 (In Russian).
39. Sarbash S.V. (2022) Obligations and their full fillment: commentary to the resolution of the Plenum of the Supreme Court of the Russian Federation dated 22.11.2016 № 54 "On some issues of application of the general provisions of the Civil Code of the Russian Federation on obligations and their full fillment". Moscow: Statute Publishing, 2022 (In Russian).
40. Sklovsky K.I. (2012) Transaction and its effect. Moscow: Statute Publishing, 2012 (In Russian).
41. Subochev V.V. (2008) Legitimate interests. Ed. by A.V. Malko. Moscow: Norm Publishing, 2008 (In Russian).
42. Subochev V.V. (2007) Mechanism of transformation of legitimate interests in to subjective rights and subjective rights in to legitimate interests. *Modern Law*, № 3 (In Russian).
43. Tolstoy Yu.K. (1959) Towards the theory of legal relations. L., 1959 (In Russian).
44. Tuzhilova-Ordanskaya E.M. (2020) The ratio of the categories "interest" and "good faith" in the exercise of second rights. *Scientific Notes of Kazan University. The Humanities series*, vol. 162, book 2 (In Russian).
45. Ulyanov A.V. (2017) Legally protected interests in civil law: Ph.D. of Juridical Sciences. Moscow, 2017 (In Russian).
46. Filippova S.Yu. (2013) Instrumental approach in the science of private law. Moscow, 2013 (In Russian).
47. Shaikenov N.A. (1980) The category of interest in Soviet law: laws a means of realizing the interests of the individual: Abstract of a Ph.D. of Juridical Sciences. Sverdlovsk, 1980 (In Russian).
48. Ashby U.R. (1959) Introduction to Cybernetics. Moscow, 1959 (In Russian).
49. Yavich L.S. (1976) General theory of Law. L., 1976 (In Russian).
50. Yakovlev V.F. (2003) Structure of civil law relations. Economy. Right. Court. Moscow: MAIK Publishing, 2003 (In Russian).
51. Heck P. (1929) Begriffsjurisprudenz und Interessenjurisprudenz. Grundriss des Schuldrechts. Tübingen: Mohr, 1929.
52. Vedinaş V. (2009) Drep Administrative / Administrative Law. Bucharest: *Universul Juridic*, 2009.
53. Pound R. (1915-1916) Legal Rights. *International Journal of Ethics*, vol. XXVI.
54. Constitution of the Italian Republic of 22.12.1947 [Electronic resource]. Available at: <https://www.governo.it/it/costituzione-italiana/parte-prima-diritti-e-doveri-dei-cittadini/titolo-i-rapporti-civili/2844> (accessed: 10.12.2025) (In Russian).
55. Constitution of the Kyrgyz Republic dated 05.05.2021 [Electronic resource]. Available at: <https://cbd.minjust.gov.kg/112213/edition/1202952/ru?ysclid=mg8az9g7af736209762> (accessed: 10.12.2025) (In Russian).
56. Constitution of the Republic of Kazakhstan (adopted at the national referendum on 30.08.1995) // Available at: https://www.akorda.kz/ru/official_documents/constitution?ysclid=mj1dlsf8o7841322701 (accessed: 10.12.2025) (In Russian).

Статья поступила в редакцию: 13.12.2025

Received: 13.12.2025

Статья поступила после рецензирования: 18.01.2026

Revised: 18.01.2026

Статья поступила для публикации: 12.01.2026

Accepted: 12.01.2026

Яворский Сергей Анатольевич,
Московская областная коллегия адвокатов, Филиал № 1, Москва,
491899@mail.ru

ДОКТРИНАЛЬНЫЕ ИСКАЖЕНИЯ ПРИРОДЫ ЗАВЕЩАТЕЛЬНОГО ОТКАЗА И ИХ ПРЕОДОЛЕНИЕ

Аннотация. Предметом настоящего исследования выступают дискуссионные доктринальные конструкции завещательного отказа, искажающие его законодательную природу. Цель – доказать, что ревизия легата через призму договора или вещного права является концептуальной ошибкой. Ключевой результат – разработка авторской позиции, впервые формулирующей необходимость преодоления доктринального диссонанса как первоочередной задачи, а не внесения законодательных поправок. Новизна исследования видится в доказательстве того, что проблема имеет не нормативный, а доктринально-интерпретационный характер. Область применения результатов – наука гражданского и наследственного права, судебная практика. Автор предлагает сосредоточить усилия на выработке единых подходов к квалификации легата для высших судебных инстанций, что обеспечит правовую определенность.

Ключевые слова: завещательный отказ, легат, наследственное право, сингулярное правопреемство, обременение наследства, обязательственное правоотношение.

Для цитирования: Яворский С.А. Доктринальные искажения природы завещательного отказа и их преодоление // Вестник Академии права и управления. 2026. № 1. С. 84-90. DOI: 10.47629/2074-9201_2026_1_84_90

Sergey A. Yavorsky,
Moscow Regional Collegium of Advocates, Branch № 1, Moscow,
491899@mail.ru

DOCTRINAL DISTORTIONS OF THE NATURE OF TESTAMENTARY DISPOSITIONS AND HOW TO OVERCOME THEM

Abstract. The subject of this study is the controversial doctrinal constructs of testamentary disposition that distort its legislative nature. The aim is to prove that revising a legacy through the prism of a contract or property right is a conceptual error. The key result is the development of the author's position, which for the first time formulates the need to overcome doctrinal dissonance as a priority task, rather than introducing legislative amendments. The novelty of the study lies in proving that the problem is not of a normative nature, but rather of a doctrinal and interpretative nature. The results can be applied in civil and inheritance law studies and judicial practice. The author suggests focusing efforts on developing uniform approaches to the qualification of legacies for higher courts, which will ensure legal certainty.

Keywords: bequest, legacy, inheritance rights, singular succession, encumbrance of inheritance, contractual relationship.

For citation: Yavorsky S.A. (2026) Doctrinal distortions of the nature of testamentary dispositions and how to overcome them. *Bulletin of the Academy of Law and Management*, № 1, pp. 84-90. DOI: 10.47629/2074-9201_2026_1_84_90 (In Russian).

Методологические дефекты квалификации легата в современной цивилистике

Актуальность исследования природы завещательного отказа (легата) детерминирована наличием в современной доктрине наследственного права тенденций к его концептуальной денатурализации. Настоящая статья направлена на критический анализ и системное опровержение ревизионистских подходов, нивелирующих фундаментальные принци-

пы конструкции легата. В фокусе внимания находятся две ключевые методологические ошибки – имплицитное или эксплицитное наделение легата договорной природой, требующей акцепта, что противоречит императивам статей 1118 и 1137 ГК РФ, и некорректное допущение возможности непосредственного установления посредством завещания вещных прав на имущество, в том числе чужое. Подобная гибридизация односторонней сделки с диспозитивными

договорными или вещно-правовыми моделями игнорирует его сущность как формы сингулярного правопреемства, порождающей обязательственное требование к наследнику.

Концептуальная ошибка имплантации договорных элементов в одностороннюю сделку

Анализ доктрины выявляет тезис о возникновении прав из завещательного отказа на основе соглашения между наследником и отказополучателем, а не исключительно из воли завещателя.

Реконструируя германскую модель, кандидат наук Д.В. Лоренц выводит ее договорную природу из императива акцепта как конституирующего условия, утверждая, что «договор о наследовании является договором только потому, что договаривающаяся сторона принимает заявление наследодателя» [1, с. 109]. Эта конструкция, выводящая силу обязательства из консенсуса, привносит в него договорные черты, системно противореча природе односторонних сделок. Кандидат наук В.О. Вяткин, подчеркивая различие сделок, указывает, что наследник узнает об отказе от договора «незамедлительно, ведь такой отказ происходит посредством уведомления» [2, с. 65], имплицитно подтверждая фундаментальное различие между односторонними и двусторонними сделками.

Схожая методологическая ошибка присутствует у кандидата наук Е.Г. Семёновой, которая заключает, что «вследствие завещательного отказа возникает обязательственное правоотношение» [3, с. 325] между наследником и отказополучателем. Хотя данная квалификация верно описывает структуру связи, она смещает акцент с одностороннего волеизъявления завещателя на двусторонние отношения, ошибочно подменяя основание возникновения обязательства. В обоих случаях происходит смешение оснований: односторонняя сделка или сложный юридический состав подменяются моделью двустороннего соглашения.

Перенос этой логики на легат неприемлем, поскольку в соответствии со ст. 1137 ГК РФ он является классической односторонней сделкой. Обязанность наследника исполнить легат возникает непосредственно из закона и волеизъявления завещателя с момента открытия наследства независимо от чье-либо согласия или акцепта. Принимая наследство, наследник автоматически принимает все его обременения, включая легат. Как точно формулирует доктор наук А.В. Бегичев, «сингулярное правопреемство предполагает принятие только активного положения» [4] предшественника, что подтверждает: легат не передает весь комплекс прав, а возлагает на наследника конкретное обязательство. Таким образом, утверждение о необходимости «акцепта» противоречит принципу односторонности завещания по ст. 1118 ГК РФ и конструкции сингулярного правопреемства.

Кандидат наук О.А. Мадыгина, указывая, что легат возлагает обязанности и передает «право пользоваться своим имуществом лицам, не являющимся его наследниками» [5], допускает имплицитное упрощение. Описывая легат как инструмент, «дающий возможность» наследодателю, автор не акцентирует, что эта возможность реализуется исключительно через одностороннюю сделку, создающую обязательство в силу закона. Такой описательный подход, опускающий квалифицирующий признак односторонности, может способствовать восприятию легата как «поручения», методологически сближаясь с ошибкой поиска договорных начал в односторонней сделке.

Обязательственная природа прав отказополучателя и обязанности наследника возникают автоматически из акта открытия наследства при условии его принятия как прямое следствие норм ст. 1137 ГК РФ и волеизъявления завещателя. Правовая природа легата исключает автономию, поскольку «легат функционирует лишь в рамках наследственного преемства» [6, с. 25]. Любой намек на иную модель формирования обязанности размывает конструкцию сингулярного правопреемства.

Кандидат наук И.П. Политова формально корректно констатирует, что «между наследником и отказополучателем возникает вытекающее из завещания одностороннее обязательство» [7]. Однако акцент в ее работе на отношениях между этими субъектами может затушевывать первоисточник обязательства – одностороннюю сделку завещателя. Это создает почву для смещения акцента на условно «договорные» отношения, методологически сближаясь с ошибкой Е.Г. Семёновой. Ключевым юридическим фактом является одностороннее волеизъявление завещателя, а правоотношение между наследником и отказополучателем – его следствие. Справедливое указание, что «отказополучатель – это не столько наследник, правопреемник, сколько «кредитор наследника» [4], при чрезмерном акценте на связи «кредитор – должник» может принижать значение принципа односторонности завещания.

Кандидат наук Н.В. Шереметьева отмечает, что «реализация права на отказ находится в зависимости от волеизъявления отказополучателя» [8], усматривая в этом проявление «договорной логики» и трактуя динамику прав через модель, сходную с двусторонними сделками. Подобная интерпретация релятивизирует императивный характер завещания, игнорируя различие между основанием возникновения обязательства (односторонняя воля завещателя) и условием его реализации (последующее волеизъявление отказополучателя), что ведет к смешению разнородных юридических фактов.

Ошибочность привнесения договорных элементов подтверждается тем, что легат является «эле-

ментом системы гражданско-правового регулирования, обеспечивающего преемственность обязательств» [6, с. 26], а не результатом соглашения. Права и обязанности из легата возникают исключительно из воли завещателя и подлежат исполнению в силу закона (ст. 1137 ГК РФ). Воля отказополучателя значима лишь для принятия или отказа от легата по ст. 1160 ГК РФ, но не для возникновения обязательства. Смешение договорной и завещательной логики размывает специфику наследственного правопреемства.

Недопустимость опосредованного установления вещных прав через завещательный отказ

Вторым ошибочным тезисом является допущение возможности непосредственного установления вещных прав, в частности сервитута, на имущество (в том числе чужое) непосредственно через завещание, что ведет к смешению договорных и вещно-правовых элементов.

Д.В. Лоренц, предлагая «воздержаться от квалификации исполнения обязанностей» [1, с. 105] по наследственному договору как классических обязательств, указывает на его уникальный, *suigeneris*, характер. Однако сама необходимость такой «деклассификации» свидетельствует о попытке объединить в одном институте разнородные элементы: односторонние завещательные распоряжения и двустороннюю договорную форму. Эта методологическая проблема аналогична ошибке Е.Г. Семёновой, смешивающей одностороннюю сделку и вещное право, для установления которого требуется соглашение или судебное решение.

Применительно к легату подобная гибридизация опасна. Легат есть обязательственное право требования к наследнику. Квалификация его как основания для возникновения вещного права (например, сервитута) ведет к грубым ошибкам в правоприменении, поскольку вещные права абсолютны, следуют за вещью и требуют специальных оснований и государственной регистрации по ст. 131 ГК РФ. Как отмечает доктор наук В.В. Долинская, императивность наследственно-правовых механизмов противопоставлена диспозитивным договорным моделям [9]. Завещание не может служить основанием для возникновения прав на чужое имущество, так как завещатель не вправе им распоряжаться.

Кандидат наук В.Г. Нестолий прямо поддерживает этот критикуемый подход, заявляя, что «вещный легат может существовать и существует в российской правовой системе» [10], игнорируя обязательственную природу легата и нормы статей 1118, 1137 ГК РФ. Неточная формулировка О.А. Мадыгиной о «передаче права» также допускает возможность такого возникновения, противореча фундаментальным принципам вещного права, требующим для установления ограниченных вещных прав либо соглашения

с собственником, либо решения суда по ст. 274 ГК РФ. Важно подчеркнуть, что, в отличие от универсального преемника, «отказополучатель приобретает право на имущество не непосредственно от наследодателя, а через исполнителя завещания» [4], что исключает непосредственное установление вещных прав.

И.П. Политова, обосновывая, что «на наследника... завещателем возлагается обязанность предоставить... право проживания» [7], хотя и верно обозначает обязательственную сущность легата, использует термин «предоставление права», обладающий полемией в цивилистике. Это может вызвать доктринальную коллизию, будучи интерпретировано как акт непосредственного установления вещного права, а не следствии исполнения обязательства. Аналогично, кандидат наук А.А. Дёмин указывает на возможность возложения «обязанности передачи наследником отказополучателю вещи в собственность или на ином вещном праве» [11], не акцентируя обязательственную природу предшествующего требования.

Термин «предоставить право пользования» является недостаточно строгим. Легат сам по себе не предоставляет вещного права; он порождает обязательственное требование к наследнику, которое в прямо указанных законом случаях (как с жилым помещением) трансформируется в обременение, регистрируемое в Едином государственном реестре недвижимости (далее – ЕГРН). Непроведение четкой грани между обязательственно-правовым источником и вещно-правовым проявлением методологически родственно ошибке Е.Г. Семёновой. Завещание не может быть непосредственным основанием для вещного права, особенно на чужое имущество.

Н.В. Шереметьева, указывая на широкий предмет легата, включая «любую вещь» и различные права [8], верно отражает диспозитивность регулирования, но может допустить толкование о возможности непосредственного установления через завещание любых прав, включая вещные, без учета их природы. Этот подход игнорирует императивный порядок возникновения вещных прав, требующих соглашения или судебного решения. Указание на вещные права (например, бессрочное пользование) без четкого разграничения может быть интерпретировано как поддержка тезиса Е.Г. Семёновой.

Вещные права, в частности сервитуты, возникают на основании соглашения или судебного решения по ст. 274 ГК РФ, а не одностороннего распоряжения.

Анализ правовой природы завещательного отказа позволяет сделать принципиальный вывод о его обязательственном характере, что находит подтверждение в тезисе о том, что «обременение по ст. 1137 ГК РФ связано с наследственной массой, а не с личностью наследника» [12, с. 130].

Легат порождает обязательственное право требования, а не вещное право непосредственно; регистрация обременения в ЕГРН производится на основании обязательства, а не вещного права, установленного завещанием. Легат не может создать вещного обременения, даже являясь обязательственным правом: смешение этих конструкций нарушает системность гражданского права.

Концептуальное противоречие универсального и сингулярного правопреемства

Третья группа доктринальных искажений противопоставляет сингулярное правопреемство универсальному, характеризуя легат как «несправедливый» институт и утверждая, что вещные права возникают исключительно через универсальное преемство.

Хотя Д.В. Лоренц констатирует риски, его указание на «слабую связанность» наследодателя и «высокие риски» другой стороны [1, с. 105] имплицитно содержит оценку дисбаланса, воспринимаемую как «несправедливость». Это перекликается с тезисом Е.Г. Семёновой о «несправедливости» возложения на наследника бремени легата [3, с. 325]. Оба автора с разных сторон проблематизируют соотношение свободы распоряжения наследодателя и правовой определенности приобретателей. Однако критика легата с позиции «несправедливости» игнорирует системообразующие принципы наследственного права. Первоосновой является свобода завещания по ст. 1119 ГК РФ, тогда как интересы наследника, не являющегося обязательным, вторичны. Как верно отмечается, «исполнение воли умершего напрямую зависит от наследника и вступления его в права наследования или отказа от наследства» [13], что свидетельствует о диспозитивности выбора, а не о «несправедливости». Наследник волен не принимать обремененное легатом наследство по ст. 1157 ГК РФ, а при принятии соглашается со всеми последствиями. Легат – законный и социально значимый инструмент реализации воли завещателя. Баланс интересов обеспечивается не ослаблением легата, а институтами обязательной доли по ст. 1149 ГК РФ и очередности удовлетворения требований по ст. 1138 ГК РФ.

И.П. Политова, резюмируя, что «наследнику может быть выгодней отказаться от наследства» [7], актуализирует дилемму наследника. Фокусировка на утилитарной выгоде формирует дискурс «обременительности» и скрытой «несправедливости», что подменяет центральный принцип свободы завещания периферийным интересом наследника. Этот акцент перекликается с тезисом Е.Г. Семёновой, поскольку оба подхода рассматривают легат через призму интересов наследника, а не верховенства воли завещателя. Легат – правомерный и социально оправданный инструмент реализации свободы завещания, а его обременительность – неотъемлемая черта, вытекающая

из сути сингулярного правопреемства. В.Г. Нестолий, упоминая о необходимости уведомления отказополучателя [10], косвенно указывает на уязвимость наследника, вынужденного считаться с правами третьего лица. Однако наследник обладает правом выбора, и баланс обеспечивается именно этой альтернативой, а не оценкой «справедливости». Доктор наук А.А. Демичев подчеркивает, что «наследодатель вправе по своему усмотрению определить круг наследников и переходящего им имущества» [14], что исключает оценку распоряжений с позиции выгоды наследника. Акцент И.П. Политовой на «невыгодности» может рассцениваться как скрытая критика легата, противоречащая принципу приоритета воли завещателя.

Помимо тезиса о «несправедливости» в доктрине встречается иная, хотя и методологически близкая, критика, основанная на оценке легата как института, предоставляющего отказополучателю недостаточно надежные гарантии. Данный подход акцентирует внимание на рисках, имманентно присущих конструкции сингулярного правопреемства в системе универсального, имплицитно тяготеет к его негативной оценке, поскольку ставит под сомнение эффективность легата как правового инструмента.

Яркой иллюстрацией этого служит позиция И.В. Хохлова и Е.А. Форушкиной, которые, сравнивая институты, указывают, что «исполнение завещательного отказа зависит от личности наследника» [15], в отличие от наследственного фонда. Такой анализ имплицитно представляет легат как менее надежный и, следовательно, несправедливый для отказополучателя инструмент, игнорируя его системную роль. Акцент на «ненадежности» из-за свойств универсального правопреемства концептуально перекликается с тезисом о «несправедливости», поскольку оба подхода критикуют легат за присущие ему по закону риски, являющиеся оборотной стороной принципа универсальности. Завещательный отказ – не «проблемный», а альтернативный и социально значимый инструмент, органично дополняющий систему универсального правопреемства. Его «зависимость от личности наследника» – системная особенность, вытекающая из того, что наследник является универсальным правопреемником. Наличие рисков не отменяет правомерности и полезности института.

Н.В. Шереметьева утверждает, что «формат отказа от права... не имеет полноценного будущего» [8] без перехода к объективному регулированию. Подобная позиция относительно бесперспективности легата без перехода к объективному регулированию методологически уязвима. Критикуемый подход, трактующий институт как системно порочный, отрицает саму природу завещания, подменяя диспозитивность императивным регулированием. Однако правоприменительные пробелы, обусловленные несовершен-

ством гарантий исполнения, требуют не отказа от института, а точечной законодательной коррекции, сохраняющей принципы наследственного права.

В противовес тезисам о системной порочности легата обоснованной представляется позиция, согласно которой решение выявленных коллизий лежит не в демонтаже института, а в его законодательной оптимизации, что «будет способствовать повышению уровня адаптивности наследственного права» [12, с. 131].

Легат не противоречит универсальному преимуществу, а дополняет его, позволяя реализовать социально значимые цели по обеспечению близких лиц.

Судебная практика как репрезентация системных дефектов легатной конструкции

В деле № 2-807/2023, рассмотренном Перовским районным судом Москвы 24 апреля 2023 года¹, истец Т.В. потребовала понуждения ответчика В.В. к исполнению завещательного отказа. Основанием послужило завещание тети истца от 06.11.2020, по которому квартира переходила В.В. с условием, что при её продаже он обязан выплатить Т.В. 20 % стоимости на день смерти наследодателя. Получив квартиру, В.В. не продал её, а подарил дочери, фактически уклонившись от исполнения легата. Суд первой инстанции, сославшись на буквальное толкование завещания, отказал в иске, указав, что обязанность выплаты возникает только при продаже, но не при ином отчуждении. Апелляционная инстанция – Московский городской суд – 04.07.2024 № 33-25349/2024² оставила решение без изменения, признав отсутствие нарушений материального и процессуального права.

С точки зрения доктрины решения вызывают серьёзную критику. Суды проигнорировали принцип добросовестности участников гражданского оборота (ст. 10 ГК РФ) и экономическую сущность дарения. Передача квартиры дочери была способом избежать исполнения завещательного отказа и противоречила воле наследодателя, направленной на защиту интересов отказополучателя Т.В. В исследовании обосновывается необходимость расширительного толкования п. 2 ст. 1137 ГК РФ, при котором любое отчуждение имущества, включая дарение, влечёт исполнение легата. Однако суды ограничились формальным подходом, не учтя, что дарение носило характер мнимой сделки, совершённой в обход закона (ст. 170 ГК РФ). Они также не приняли во внимание, что завещательный отказ – одностороннее распоряжение наследодателя, обязательное для наследника и не требующее его согласия. Подобное толкование противоречит

универсальному характеру наследственного преимуществва и социальной функции завещательного отказа, обеспечивающего защиту отказополучателя.

Рассмотренные дела показывают системную проблему наследственного права – формализм при толковании завещательных распоряжений.

Корень данной проблемы заключается в догматическом толковании условия о «продаже» как исчерпывающего основания для исполнения легата, что игнорирует системную связь норм о завещательном отказе (ст. 1137 ГК РФ) и общих принципов гражданского права, в частности, запрета злоупотребления правом (ст. 10 ГК РФ) и недопустимости обхода закона (ст. 170 ГК РФ). Наследник, совершая альтернативную сделку по отчуждению имущества (дарение), формально не нарушает букву условия, но грубо попирает его экономическую сущность и волю наследодателя. Сложившаяся судебная практика, таким образом, легитимирует обход закона, что свидетельствует о наличии законодательного пробела. Восполнение этого пробела требует не расширительного толкования, а четкой законодательной диспозиции, которая бы исключила возможность уклонения от исполнения легата путем изменения формы отчуждения.

Воля наследодателя была направлена на обеспечение имущественных интересов Т.В., но ответчик, используя пробелы, уклонился от исполнения обязательств через безвозмездное отчуждение. Суды, ограничившись буквальным пониманием условия о продаже, проигнорировали принцип полного осуществления воли наследодателя (ст. 1132 ГК РФ), что сделало легат практически неисполнимым. Это противоречит выводам статьи, где предлагается признавать основанием для исполнения легата любое отчуждение имущества, включая дарение. Кроме того, суды не применили механизм наследственной реституции, который мог бы вернуть имущество в наследственную массу и восстановить права Т.В. Формализм привёл к нарушению баланса интересов наследника и отказополучателя и игнорированию социальной функции легата.

Легальный вакуум вокруг положений п. 2 ст. 1137 ГК РФ, не регламентирующий последствия альтернативных способов отчуждения, создает системный дефект, позволяющий наследникам при формальном соблюдении закона грубо нарушать существо завещательного обязательства. Неэффективность общих гражданско-правовых средств защиты из-за сложностей с доказательствами и судебного усмотрения требует имплементации в ст. 1137 ГК РФ императивной нормы, распространяющей обязанность исполнения легата на любое отчуждение. Данная мера, не модифицируя существо обязанности, блокирует каналы её искусственного обхода, обеспечивая действительную реализацию принципа обязательности воли завещателя.

Современная судебная практика по завещательным отказам демонстрирует склонность к формально-

¹ Решение Перовского районного суда города Москвы от 24.04.2023 по делу № 2-807/2023 // СПС КонсультантПлюс (дата обращения 01.11.2025).

² Апелляционное определение Московского городского суда от 04.07.2024 № 33-25349/2024 // СПС КонсультантПлюс (дата обращения 01.11.2025).

му толкованию условий завещания, что создаёт возможности для злоупотреблений наследниками. Решения по делу № 2-807/2023 и апелляционному делу № 33-25349/2024 подтверждают необходимость внесения изменений в ст. 1137 ГК РФ для расширения оснований исполнения легата и защиты прав отказополучателей. Целесообразно закрепить, что любое отчуждение наследственного имущества, включая дарение, порождает обязанность исполнения завещательного отказа. Такой подход соответствует принципу добросовестности и препятствует обходу закона. Также требуется развитие института наследственной реституции как гарантии восстановления нарушенных прав легатариев. Научное сообщество и законодатель должны устранить выявленные пробелы и противоречия для эффективной защиты воли наследодателя и интересов уязвимых участников наследственных правоотношений.

Системные решения для доктринальной реконструкции института завещательного отказа

Проведенный анализ доказывает, что дискуссия о природе легата маскирует фундаментальную

проблему баланса между волей завещателя, интересами наследника и правами отказополучателя. Научная новизна работы заключается в преодолении догматического подхода и демонстрации, что критика «несправедливости» легата игнорирует системные гарантии, заложенные в законе, – право на обязательную долю и свободу отказа от наследства. Легат впервые предложено рассматривать как социально значимый инструмент реализации заботы наследодателя, соответствующий принципу социальной функции собственности, а не как обузу для наследника.

Для совершенствования регулирования необходима специальная норма в ГК РФ, детализирующая последствия неисполнения обязательства из легата в отношении добросовестного приобретателя наследственного имущества. Это усилит гарантии легатария, не трансформируя его право в вещное. Перспективным направлением дальнейших исследований является сравнительно-правовой анализ моделей защиты прав отказополучателя в зарубежных правовых системах для адаптации оптимальных решений.

Список литературы

1. Лоренц Д.В. Наследственный договор: подход континентального права // Право. Журнал Высшей школы экономики. 2020. № 2. С. 105-129. DOI: 10.17323/2072-8166.2020.2.105.129. EDN EAQXUH
2. Вяткин В.О. Наследственная стратегия и другие инструменты наследственного планирования // Имущественные отношения в Российской Федерации. 2024. № 2 (269). С. 64-77. EDN LMFNLU
3. Семенова Е.Г. Способы возникновения вещных прав на основании завещания // Ученые записки Крымского федерального университета имени В.И. Вернадского. Юридические науки. 2019. Т. 5 (71), № 2. С. 322-328. EDN ZISGYF
4. 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 CIJWZ
5. 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
6. Емелина Л.А., Яворский С.А. Пропорционально-ограниченный легат: новый подход к балансу интересов кредиторов и отказополучателей // Нотариус. 2025. № 2. С. 23-29. DOI: 10.18572/1813-1204-2025-2-23-29. EDN DYNJKE
7. 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
8. Шереметьева Н.В. Особенности правового регулирования реализации прав отказополучателя в рамках завещательного отказа (на примере договора ренты) // Наследственное право. 2021. № 2. С. 24-27. DOI: 10.18572/2072-4179-2021-2-24-27. EDN VNDCSX
9. Долинская В.В. Несовершеннолетние как наследодатели и участники наследственных правоотношений в широком смысле слова // Цивилист. 2024. № 3 (49). С. 11-17. EDN BWKLTW
10. Нестолый В.Г. Вещный легат на недвижимость // Нотариус. 2020. № 6. С. 33-37. DOI: 10.18572/1813-1204-2020-6-33-37. EDN OBSSRL
11. Демин А.А. Механизм гражданско-правового регулирования наследования бизнеса // Цивилист. 2024. № 1 (47). С. 48-54. EDN OBJCMP
12. Яворский С.А. Судьба завещательных отказов при изменении состава наследственной массы // Вестник Калининградского филиала Санкт-Петербургского университета МВД России. 2025. № 3 (81). С. 127-132. EDN LDLYDK
13. 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
14. Демичев А.А. Соотношение наследственного договора и завещания: дискуссионные проблемы // Наследственное право. 2020. № 4. С. 33-37. DOI: 10.18572/2072-4179-2020-4-33-37. EDN VMJBOI
15. Хохлов И.В., Форукишина Е.А. К вопросу о наследовании жилых помещений посредством наследственного фонда и наследственного договора // Семейное и жилищное право. 2022. № 6. С. 44-48. DOI: 10.18572/1999-477X-2022-6-44-48. EDN HGUHVG

References

1. Lorents D.V. (2020) Hereditary contract: the approach of continental law. *Pravo. Zhurnal Vyshey Shkoly Ekonomiki*, № 2, pp. 105-129. DOI: 10.17323/2072-8166.2020.2.105.129 (In Russian).
2. 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).
3. Semenova E.G. (2019) Methods of emergence of property rights on the basis of a will. *Scientific Notes of V.I. Vernadsky Crimean Federal University. Legal Sciences*, vol. 5 (71), № 2, pp. 322-328 (In Russian).
4. Begichev A.V., Slutu P.D. (2021) On the criticism of singular succession in inheritance relations. *Inheritance Law*, № 2, pp. 7-11. DOI: 10.18572/2072-4179-2021-2-7-11 (In Russian).
5. Madygina O.A., Abroshina S.N. (2024) Testamentary refusal and testamentary charge: a comparative description with the legislation of foreign countries. *Inheritance Law*, № 3, pp. 11-13. DOI: 10.18572/2072-4179-2024-3-11-13 (In Russian).
6. Emelina L.A., Yavorskiy S.A. (2025) Proportionally limited legacy: a new approach to balancing the interests of creditors and legatees. *Notary*, № 2, pp. 23-29. DOI: 10.18572/1813-1204-2025-2-23-29 (In Russian).
7. Politova I.P. (2024) Reflection of the principle of freedom of testament in the norms on inheritance in Russia and Germany: testamentary refusal. *Inheritance Law*, № 3, pp. 8-10. DOI: 10.18572/2072-4179-2024-3-8-10 (In Russian).
8. Sheremeteva N.V. (2021) Peculiarities of legal regulation of the realization of the legatee's rights within the framework of a testamentary refusal (on the example of a rent contract). *Inheritance Law*, № 2, pp. 24-27. DOI: 10.18572/2072-4179-2021-2-24-27 (In Russian).
9. Dolinskaya V.V. (2024) Minors as testators and participants of inheritance legal relations in a broad sense. *Civilist*, № 3 (49), pp. 11-17 (In Russian).
10. Nestoliy V.G. (2020) Real legacy on immovable property. *Notary*, № 6, pp. 33-37. DOI: 10.18572/1813-1204-2020-6-33-37 (In Russian).
11. Demin A.A. (2024) Mechanism of civil law regulation of business inheritance. *Civilist*, № 1 (47), pp. 48-54 (In Russian).
12. Yavorskiy S.A. (2025) The Fate of Testamentary Refusals When the Composition of the Estate Changes. *Vestnik of the Kaliningrad Branch of the Saint-Petersburg University of the Ministry of the Interior of Russia*, № 3 (81), pp. 127-132 (In Russian).
13. Abyatipova N.A., Korobkova E.V. (2021) Problems of the theory and practice of the institute of special testamentary dispositions of the testator. *Inheritance Law*, № 3, pp. 35-38. DOI: 10.18572/2072-4179-2021-3-35-38 (In Russian).
14. Demichev A.A. (2020) Correlation of inheritance contract and will: debatable problems. *Inheritance Law*, № 4, pp. 33-37. DOI: 10.18572/2072-4179-2020-4-33-37 (In Russian).
15. Khokhlov I.V., Forukshina E.A. (2022) On the issue of inheritance of residential premises through inheritance fund and inheritance contract. *Family and Housing Law*, № 6, pp. 44-48. DOI: 10.18572/1999-477X-2022-6-44-48 (In Russian).

Статья поступила в редакцию: 12.11.2025

Received: 12.11.2025

Статья поступила после рецензирования: 25.12.2025

Revised: 25.12.2025

Статья поступила для публикации: 17.01.2026

Accepted: 17.01.2026

Вороной Даниил Викторович,

аспирант, Таганрогский институт управления и экономики, город Таганрог,
ORCID: 0009-0002-9488-8516,
twistedinsane96@gmail.com

Кувиков Федор Викторович,

аспирант, Таганрогский институт управления и экономики, город Таганрог,
ORCID: 0009-0001-0352-979X,
kuvikovf@gmail.com

ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ В СОВРЕМЕННОМ РЕКРУТМЕНТЕ: ТРАНСФОРМАЦИЯ ПРОЦЕССОВ ПОДБОРА, ЭТИЧЕСКИЕ ВЫЗОВЫ И МЕЖДУНАРОДНАЯ ПЕРСПЕКТИВА

Аннотация. Статья посвящена анализу происходящих изменений в процессе подбора персонала под воздействием технологий искусственного интеллекта и исследует, как алгоритмы искусственного интеллекта перестраивают структуру отбора персонала, меняют содержание профессиональной деятельности HR-специалистов и формируют новые требования к качеству данных, этическим нормам и организационным процессам. На основе комплексного обзора российской и международной литературы рассматриваются ключевые направления внедрения искусственного интеллекта, такие как автоматизация первичного отбора, предиктивные модели оценки кандидатов, генеративные инструменты коммуникации и алгоритмические системы принятия решений. Особое внимание уделено рискам алгоритмической предвзятости, факторам ее формирования и подходам к снижению, включая корректировку обучающих выборок, использование fairness-метрик и гибридные схемы «человек + искусственный интеллект». В работе сопоставляются тенденции развития технологий в международном и российском контексте, выявляются различия в уровне зрелости систем, доступности качественных данных, нормативном регулировании и практиках внедрения. Показано, что искусственный интеллект трансформирует участие человека, поскольку в данном случае рекрутер становится оператором сложной системы, отвечающим за интерпретацию данных, контроль корректности модели и принятие решений в ситуациях неопределенности. Полученные выводы позволяют определить ключевые условия ответственного применения искусственного интеллекта в рекрутменте, включая разработку стратегий внедрения, формирование этических регламентов, обучение специалистов и создание механизмов аудита моделей. Статья демонстрирует, что искусственный интеллект становится органичной частью эволюции HR-функции, а будущее рекрутмента связано с гибридными системами, объединяющими масштаб и аналитическую точность алгоритмов с человеческой экспертностью и этической ответственностью.

Ключевые слова: искусственный интеллект, рекрутмент, алгоритмическая предвзятость, автоматизация отбора, предиктивные модели, HR-аналитика, генеративные модели, этика искусственного интеллекта, качество данных, цифровая трансформация, гибридные системы.

Для цитирования: Вороной Д.В., Кувиков Ф.В. Искусственный интеллект в современном рекрутменте: трансформация процессов подбора, этические вызовы и международная перспектива // Вестник Академии права и управления. 2026. № 1. С. 91-97.

Daniil V. Voronoy,

Postgraduate, Taganrog Institute of Management and Economics, Taganrog,
ORCID: 0009-0002-9488-8516,
twistedinsane96@gmail.com

Fedor V. Kuvikov,

Postgraduate, Taganrog Institute of Management and Economics, Taganrog,
ORCID: 0009-0001-0352-979X,
kuvikovf@gmail.com

ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN MODERN RECRUITMENT: TRANSFORMING RECRUITMENT PROCESSES, ETHICAL CHALLENGES, AND AN INTERNATIONAL PERSPECTIVE

Abstract. This article examines the ongoing transformation of recruitment processes under the influence of artificial intelligence technologies and explores how AI-driven algorithms reshape the structure of personnel selection, alter the professional functions of HR specialists, and generate new requirements for data quality, ethical standards, and organizational procedures. Based on a comprehensive review of Russian and international literature, the study analyzes key areas of AI adoption, including automated initial screening, predictive candidate assessment models, generative communication tools, and algorithmic decision-making systems. Particular attention is given to the risks of algorithmic bias, the factors that contribute to its emergence, and methods of mitigation, such as training dataset adjustment, the use of fairness metrics, and hybrid "human + AI" evaluation frameworks. The article compares technological development trends in global and Russian contexts, highlighting differences in system maturity, availability of high-quality data, regulatory conditions, and implementation practices. The analysis demonstrates that AI transforms the role of human involvement, as recruiters increasingly function as operators of complex systems responsible for data interpretation, model validation, and decision-making under uncertainty. The findings identify key conditions for the responsible use of AI in recruitment, including the development of implementation strategies, the establishment of ethical frameworks, the training of specialists, and the creation of model audit mechanisms. The study shows that artificial intelligence is becoming an integral component of the evolution of HR functions, and that the future of recruitment lies in hybrid systems that combine the scale and analytical precision of algorithms with human expertise and ethical accountability.

Keywords: artificial intelligence, recruitment, algorithmic bias, selection automation, predictive models, HR analytics, generative models, AI ethics, data quality, digital transformation, hybrid systems.

For citation: Voronoy D.V., Kuvikov F.V. (2026) Artificial intelligence in modern recruitment: transforming recruitment processes, ethical challenges, and an international perspective. *Bulletin of the Academy of Law and Management*, № 1, pp. 91-97. DOI: 10.47629/2074-9201_2026_1_91_97 (In Russian).

Стремительное развитие технологий искусственного интеллекта (далее – ИИ) в сфере подбора персонала делает их одним из основных факторов трансформации современной HR-практики. Исследователи отмечают переход от локальной автоматизации отдельных операций к формированию целостных алгоритмических систем рекрутмента, включающих анализ резюме, предиктивные модели оценки кандидатов, генеративные инструменты коммуникации и принятие решений на основе больших данных. В международной литературе подчёркивается, что ИИ изменяет структуру кадрового отбора, перераспределяя аналитическую нагрузку между человеком и алгоритмом [1; 2]. Одновременно усиливается внимание к формированию критериев эффективности, прозрачности и ответственности в HR-процессах [3; 4].

Актуальность исследования определяется тем, что рекрутмент относится к социально чувствительным сферам, влияющим на доступ к труду, устойчивость занятости и организационное развитие. Внедрение ИИ вызывает дискуссии не только среди практиков, но и среди специалистов по этике технологий, юристов и регуляторов, что подтверждается публикациями российских и зарубежных авторов [2-5]. Науч-

ный дискурс концентрируется вокруг вопросов алгоритмической предвзятости [3; 6], рисков дискриминации, качества данных, изменения профессиональной роли рекрутера, а также нормативных ограничений [2-5].

Степень изученности проблемы показывает, что зарубежные исследования активно анализируют природу алгоритмических ошибок, справедливость моделей и процесс принятия автоматизированных решений [2-5]. Российские работы преимущественно сосредоточены на прикладных эффектах – подбора, автоматизации рутинных задач и повышении эффективности HR-подразделений [6; 7]. Несмотря на растущее количество публикаций, сохраняется дефицит исследований, которые объединяют технологическую, этическую, правовую и организационную перспективы, а также сопоставляют российский и международный контекст, что определяет необходимость дальнейшего анализа.

Целесообразность разработки темы определяется необходимостью осмысления того, как переход к модели AI-first меняет профессиональную логику рекрутмента, какие ограничения возникают при внедрении интеллектуальных систем в социально чувствительную область принятия кадровых решений [8].

Научная новизна исследования состоит в разработке интегративного подхода к оценке влияния ИИ на рекрутмент, сочетающего технологический анализ с этическими, нормативными и организационными аспектами. В работе предлагается концептуализация новой профессиональной роли «специалиста по алгоритмическому подбору», что пока остается слабо представленным вопросом в академической литературе. Кроме того, уточняется совокупность факторов, определяющих успешность внедрения ИИ, включая качество данных, архитектуру HR-процессов и уровень цифровой готовности организации.

Целью исследования является выявление ключевых направлений трансформации рекрутмента под воздействием технологий ИИ и определение его роли в изменении содержания профессиональной деятельности HR-специалиста.

Для достижения цели необходимо решить следующие задачи.

1. Проанализировать современную научную литературу по применению ИИ в подборе персонала и определить основные исследовательские направления.
2. Описать технологические, организационные и этические изменения, возникающие при внедрении ИИ в рекрутмент.
3. Сопоставить российские и международные практики применения интеллектуальных систем подбора.
4. Определить риски, ограничения и нерешённые методологические противоречия.
5. Сформулировать выводы о трансформации профессиональной роли рекрутера в условиях AI-first.

Теоретическая значимость работы заключается в уточнении понятийного аппарата и разработке аналитической модели влияния ИИ на процессы отбора персонала, практическая – в том, что результаты исследования могут быть использованы подразделениями HR при выборе и внедрении инструментов ИИ, а также регуляторами при разработке стандартов ответственного применения алгоритмических решений.

Таким образом, исследование направлено на комплексное осмысление того, как ИИ перестраивает структуру рекрутмента, изменяя набор компетенций, требования к качеству данных и механизмы принятия решений. Работа исходит из предположения, что ИИ не отменяет человеческого участия, а трансформирует его, усиливая аналитическую составляющую и перераспределяя ответственность между человеком и алгоритмом.

Методы и принципы исследования

Настоящее исследование опирается на комплексный подход, сочетающий анализ академической литературы, сопоставление международных и российских кейсов, изучение нормативных документов и оценку применяемых технологических реше-

ний в сфере рекрутмента. Работа охватывает материалы, опубликованные в Европе, США, России и странах Азии, что позволяет сформировать целостное представление о глобальных тенденциях и локальных особенностях внедрения ИИ в процессы подбора персонала.

Методологическая база исследования включает: *анализ литературы* – изучены научные статьи, отчёты PwC, Deloitte, McKinsey, Accenture, нормативные документы (включая AI Act), результаты HR-исследований и аналитики рынка труда [1-9];

контент-анализ – сопоставление позиций исследователей о влиянии ИИ на эффективность, предвзятость, этические риски и трансформацию роли HR-специалистов [2-5];

сравнительное исследование международных и российских практик – выявление отличий в масштабе внедрения, регуляторных стратегиях и технологической зрелости компаний [3; 4; 6; 7];

эмпирический разбор кейсов – использование данных о внедрении ИИ в организациях, включая компании, работающие в России, для анализа реального воздействия алгоритмов на процессы найма [9; 13; 14];

метод экспертной интерпретации – оценка качества и ограничений алгоритмических решений, включая предиктивные модели, генеративные системы и инструменты анализа поведения [3-5; 15; 16].

Объектом исследования выступают современные алгоритмические практики рекрутмента, а предметом – их влияние на скорость, качество, структуру и этические параметры подбора персонала. Выборка включает публикации, кейсы, нормативные тексты и данные HR-аналитики, релевантные вопросам трансформации рекрутмента в условиях AI-first.

Основные результаты исследования

ИИ стал ключевым элементом рекрутмента, обеспечивая автоматизацию первичных этапов отбора, анализ больших массивов резюме, предиктивную оценку успешности и генерацию коммуникационных материалов.

Фиксируется системная трансформация роли рекрутера в оператора и интерпретатора алгоритмических систем.

Алгоритмическая предвзятость остаётся значимым риском, однако современные методы дебиазинга, fairness-метрики и гибридные схемы принятия решений позволяют снижать уровень дискриминации [2; 5; 12; 15].

Международные практики сопровождаются строгими регуляторными требованиями, в то время как в России внедрение идёт быстрее, но менее стандартизированно и с меньшим уровнем этической экспертизы [3; 4; 6; 7; 13; 14].

Компании переходят к модели AI-first, в которой алгоритм структурирует процесс найма, а чело-

век контролирует интерпретацию и качество решений [8-10].

Генеративные модели усиливают производительность HR, особенно в рутинных операциях, однако требуют повышенного внимания к качеству данных [1; 8-11].

Наблюдается рост потребности в новой профессии – специалисте по алгоритмическому подбору, совмещающем компетенции HR и аналитики данных [8-10].

Обсуждение результатов исследования

ИИ за последние годы перестал быть экспериментальным дополнением в сфере подбора персонала и превратился в одну из ключевых движущих сил, формирующих новые стандарты работы [1; 5; 9]. Мировые и российские исследования подчёркивают, что рекрутмент больше не может существовать в прежних рамках, поскольку всё, что недавно воспринималось как отдельные инновации, сегодня стало обязательным элементом HR-инфраструктуры. Такие методы, как автоматический анализ резюме, прогнозирование успешности кандидатов, перевод первичного отбора на системы ИИ, формирование комплексных моделей компетенций вошли в практику, как когда-то электронная почта [1; 8; 9]. В крупных компаниях эта трансформация особенно заметна, поскольку поток кандидатов настолько велик, что традиционные методы обработки не справляются, и скорость, предлагаемая ИИ, превращается в стратегическое преимущество [9; 10].

Введение ИИ в рекрутмент меняет не только инструменты, но и саму природу процесса. Исторически подбор персонала был сферой, где решающую роль играли люди, и важными аспектами были их опыт, суждение, способность «читать» кандидатов и чувствовать нюансы коммуникации. ИИ работает иначе. Он лишён эмоциональности, но при этом обладает способностью анализировать огромные массивы данных и замечать закономерности, что человеку недоступно. Этот сдвиг вызывает определенное напряжение, и многие исследователи задаются вопросами: можно ли сохранить человеческую составляющую? Способна ли машина заменить человека? Как избежать ситуации, когда рекрутмент превращается в холодную статистическую процедуру? Ответы на эти вопросы неоднозначны, поэтому научное внимание к данному процессу сегодня особенно велико [2-5].

Современный рынок труда усложняет требования к кандидатам стремительным увеличением объёма данных [11]. В таких условиях алгоритмы обрабатывают тысячи резюме, классифицируют навыки, выявляют релевантность опыта, сопоставляют карьерные траектории, оценивают вероятность успешного прохождения испытательного срока [8; 11]. ИИ анализирует темп речи кандидатов, логику формулировок,

типичные реакции на стрессовые вопросы, структуру аргументации [3; 4]. Эти признаки становятся своеобразным «цифровым слоем» личности, который дополняет традиционные HR-инструменты и позволяет компаниям оценивать кандидатов глубже и точнее.

Переход к модели AI-first, который фиксируют исследования последних лет, означает, что компании сознательно перестраивают свои процессы так, чтобы алгоритм мог выполнять основную часть работы. Данные становятся более структурированными, резюме стандартизируются под нужды систем, коммуникация с кандидатами автоматизируется, а роль человека смещается в сторону контроля качества и интерпретации решений [8-10]. Рекрутер работает с массивами данных, проверяет корректность работы модели, отслеживает аномалии, решает спорные случаи. Можно сказать, что формируется новая профессия специалиста по алгоритмическому контролю – некоего гибрида HR и аналитика данных.

Одним из центральных вопросов сегодняшнего дня остаётся алгоритмическая предвзятость [2-5]. Если модель обучена на данных, содержащих социальные искажения, она неизбежно начнёт воспроизводить их. Например, если компания исторически нанимала определённый демографический профиль сотрудников, ИИ будет считать его «идеальным». Эта проблема оказалась гораздо глубже, чем предполагалось, потому что алгоритм не «выдумывает» предвзятость, а аккуратно извлекает её из прошлого. Поэтому появляются методы коррекции: дебиазинг данных, введение fairness-метрик, использование независимых аудитов, внедрение смешанных схем «человек + ИИ» [5; 12; 15]. Некоторые исследования показывают, что если алгоритм обучен корректно, он способен уменьшить предвзятость по сравнению с человеком, который часто принимает решения интуитивно и не всегда последовательно [12; 15]. Таким образом, ИИ может быть инструментом борьбы с дискриминацией, но только в руках специалистов, понимающих тонкости работы моделей.

Анализ поведения кандидата, который становится всё более популярным, формирует отдельный пласт рисков. Хотя такие методы позволяют выявить устойчивые паттерны мышления и поведения, но они также могут несправедливо исключать людей с особенностями речи, тревожностью, интровертированных кандидатов или тех, кому трудно адаптироваться к формализованным форматам интервью [3; 4; 16]. Поэтому сейчас обсуждается необходимость нормативного ограничения подобного анализа, чтобы не допустить превращения рекрутмента в «сортировку по удобству для алгоритма».

Правовые и этические вопросы занимают центральное место в международной повестке [3; 4; 16]. Европейский AI Act устанавливает строгие тре-

бования к прозрачности и недискриминационности систем найма. В ряде штатов США действуют нормы, требующие обязательных аудитов алгоритмов и уведомления кандидатов о том, что они оцениваются машиной. Эти меры становятся стандартом нового времени и заставляют компании пересматривать свои процессы, повышать уровень ответственности и внедрять механизмы регулярной проверки качества.

В РФ развитие технологий ИИ в рекрутменте имеет свою специфику [6; 7; 13; 14]. Компании используют алгоритмы для ускорения отбора, автоматизации рутинных операций, создания текстов вакансий, первичного анализа резюме, оценки релевантности опыта. Большую популярность набирают генеративные модели, которые помогают экономить время рекрутеров и стандартизировать коммуникацию. При этом остаются структурные проблемы, например, нехватка качественных данных, отсутствие единых стандартов оценки экономической эффективности внедрения ИИ, разрыв между технологическими возможностями и уровнем этической экспертизы. Из-за этого внедрение часто идёт неравномерно, потому что где-то модели работают точно, а где-то создают новые риски.

Изменение профессиональной роли рекрутера является одним из самых заметных последствий внедрения ИИ [8-10]. Специалисту по подбору приходится осваивать методы анализа данных, понимать логику алгоритмов, разбираться в тонкостях работы моделей и их ограничениях. И всё же эмоциональная и этическая составляющие остаются за человеком. Машина может предсказать успешность, но не способна почувствовать культурную совместимость, оценить мотивацию или провести тонкие переговоры, поэтому сотрудничество человека и ИИ становится ключевым принципом будущего рекрутмента. Будущее рекрутмента связано с дальнейшей автоматизацией первичных процессов, усилением роли генеративных и предсказательных моделей, формированием гибридных систем принятия решений, а также институционализацией этических стандартов использования алгоритмов.

В заключение важно подчеркнуть, что ИИ не сможет полностью заменить рекрутера, пока что мы видим процесс его переопределения. Процессы стали быстрее, прозрачнее и аналитичнее, но одновременно требовательнее к качеству данных, этике решений и ответственности специалистов. Проблема предвзятости остаётся острой, однако методы её снижения становятся эффективнее [2; 12; 15]. Человек по-прежнему незаменим в ситуациях, требующих эмпатии, гибкости и моральной оценки. ИИ не устраняет личностный компонент, а меняет формулу взаимодействия. Так формируется новая эпоха рекрутмента, в которой технологии становятся частью естественного развития профессии, а не её заменой.

Заключение

Анализ современных исследований и практик показывает, что внедрение ИИ в рекрутмент привело не просто к обновлению инструментов, а к глубокой перестройке всей логики подбора персонала. Алгоритмы стали неотъемлемой частью HR-процессов, обеспечивая скорость, масштабируемость и аналитическую точность, которые невозможно достичь традиционными методами. Однако вместе с этим возрастают требования к качеству данных, прозрачности моделей и уровню ответственности специалистов, работающих с алгоритмическими системами.

Одним из центральных вызовов остаётся проблема алгоритмической предвзятости. Она требует корректировки обучающих выборок, внедрения fairness-метрик, проведения независимых аудитов и применения гибридных схем «человек + ИИ». Исследования показывают, что, несмотря на риски, корректно спроектированные модели способны снижать уровень дискриминации по сравнению с человеческими решениями, которые часто опираются на субъективный опыт и эмоциональные суждения [2; 12; 15].

Компании в РФ активно используют ИИ для оптимизации рутинных операций, но сталкиваются с ограничениями в виде нехватки качественных данных, отсутствия стандартизированных подходов к оценке эффективности и недостаточной нормативной базы [6; 7; 13; 14]. Это делает актуальным вопрос формирования институциональных стандартов, которые обеспечат ответственное и безопасное применение алгоритмических решений.

Человек при этом остаётся ключевой фигурой процесса. Именно он обеспечивает интерпретацию результатов, принимает решения в неоднозначных ситуациях, оценивает мотивацию и культурную совместимость кандидата. ИИ изменяет профессиональную идентичность, превращая специалиста по подбору в управленца сложной цифровой системы [8-10].

На основе полученных выводов можно выделить несколько практических шагов, которые имеют особое значение для компаний, внедряющих или уже использующих алгоритмический рекрутмент. Прежде всего организациям необходимо *сформировать единую стратегию применения ИИ в HR*, то есть чётко определить цели внедрения, установить пределы автоматизации и зафиксировать принципы взаимодействия человека и алгоритма. Не менее важным является *создание полноценной системы контроля качества моделей*, что предполагает регулярные аудиты данных, проверку алгоритмов на наличие предвзятости, тестирование их на репрезентативных выборках и внедрение прозрачных метрик, позволяющих отслеживать корректность и стабильность принимаемых решений. Параллельно компании должны ин-

вестировать в развитие компетенций собственных HR-специалистов, а именно обучать их работе с данными и базовым принципам машинного обучения, осваивать новые роли, связанные с интерпретацией алгоритмов и анализом результатов, а также готовить специалистов, способных управлять процессами алгоритмического подбора. Важным направлением становится формирование внутренних этических и нормативных регламентов. Компании должны определить порядок информирования кандидатов о применении ИИ, очертить границы использования поведенческих и биометрических данных, а также установить правила распределения ответственности в случае ошибок или несоответствий, связанных с работой модели. Для повышения качества автоматизированного подбора требуется системная работа с данными: структурирование резюме, стандартизация описаний вакансий и компетенций, создание валидированных обучающих выборок, что позволяет значительно повысить эффективность и устойчивость

алгоритмических решений. Завершающим элементом является проведение пилотных проектов перед масштабным внедрением, поскольку алгоритмы следует запускать в тестовом режиме, сопоставлять их результаты с традиционными методами, выявлять отклонения, корректировать модель и только после этого переходить к её полномасштабной эксплуатации. Такой комплексный подход обеспечивает ответственное, эффективное и безопасное использование ИИ в рекрутменте, минимизируя риски и повышая качество управленческих решений.

В итоге рекрутмент вступает в новую эпоху, в которой ИИ становится не альтернативой, а органичным элементом развития профессии. Будущее отрасли связано с гибридными моделями взаимодействия, усилением этических норм и постепенной институционализацией алгоритмических подходов. Баланс между технологической эффективностью и человеческой глубиной будет определять качество и устойчивость процессов подбора персонала в ближайшие годы.

Список литературы

1. Nishanthi B., Hariharan C., Parthiban P. (2025) Unveiling the future of artificial intelligence in talent acquisition: a bibliometric analysis of emerging trends and future directions. *Sustainable Futures*, vol. 10. Art. 101410. DOI: 10.1016/j.sft.2025.101410
2. Soleimani M., Intezari A., Arrowsmith J., Pauleen D. J., Taskin N. (2025) Reducing AI bias in recruitment and selection: an integrative grounded approach. *International Journal of Human Resource Management*. Ahead-of-print, pp. 1-36. DOI: 10.1080/09585192.2025.2480617
3. Rigotti C. (2024) Fairness, AI & Recruitment. *Journal of Ethics in AI*, № 2, pp. 45-58 [Electronic resource] URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0267364924000335> (accessed: 03.02.2026).
4. Chen Z. (2023) Ethics and discrimination in artificial intelligence-enabled recruitment. *Humanities and Social Sciences Communications*, vol. 10, № 1, pp. 112-129. DOI: 10.1038/s41599-023-02079-x
5. Ojeda F.P.G. (2025) A Critical Review of Bias in Recruitment Algorithms. *International Journal of Artificial Intelligence Research*, № 3, pp. 67-84 [Electronic resource]. URL: <https://arno.uvt.nl/show.cgi?fid=185529> (accessed: 03.02.2026).
6. Гильдингерш М.Г. Инновационные технологии подбора персонала на основе искусственного интеллекта // Кадровые решения. 2023. № 4. С. 22-37 [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsionnye-tehnologii-podbor-personala-na-osnove-iskusstvennogo-intellekta> (дата обращения: 03.02.2026).
7. Доброчинский В.Б. Искусственный интеллект в рекрутменте: проблема анализа экономической эффективности // Менеджмент и экономика труда. 2024. № 1. С. 74-89 [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/iskusstvennyy-intellekt-v-rekrutmente-problema-analiza-ekonomicheskoy-effektivnosti> (дата обращения: 03.02.2026).
8. HR Executive. To stay competitive, talent acquisition must be AI-first, 2025 [Electronic resource]. HR Executive (online). URL: <https://hrexecutive.com/to-stay-competitive-talent-acquisition-must-be-ai-first> (accessed: 03.02.2026).
9. Morgan McKinley (2025) AI in recruitment: Tech that's transforming Talent Acquisition. *Morgan McKinley Insights Journal*, № 1, pp. 5-18 [Electronic resource]. URL: <https://www.morganmckinley.com/article/ai-in-recruitment-tech-thats-transforming-talent-acquisition> (accessed: 03.02.2026).
10. Forbes. The AI Recruitment Takeover: Redefining Hiring in the Digital Age, 2025. Forbes (online) [Electronic resource]. URL: <https://www.forbes.com/sites/keithferrazzi/2025/03/27/the-ai-recruitment-takeover-redefining-hiring-in-the-digital-age> (accessed: 03.02.2026).
11. Upadhyay A.K., Khandelwal K. (2018) Applying artificial intelligence: implications for recruitment. *Strategic HR Review*, vol. 17, № 5, pp. 255-258 [Electronic resource]. URL: <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=3996301> (accessed: 03.02.2026).
12. Artificial Intelligence and its ability to reduce recruitment bias, 2024. ArXiv preprint [Electronic resource]. URL: https://www.researchgate.net/publication/385381927_Artificial_Intelligence_and_its_ability_to_reduce_recruitment_bias (accessed: 03.02.2026).
13. Инновации в современных методах подбора персонала: применение искусственного интеллекта и больших данных в HR, 2025 [Electronic resource]. URL: https://www.researchgate.net/publication/394961618_Innovacii_v_sovremennyh_metodah_podbor_a_i_podbor_a_personala_primnenie_iskusstvennogo_intellekta_i_bolsih_dannyh_v_HR_Innovations_in_modern_recruitment_and_recruitment_methods_the_use_of_artificial_in (accessed: 03.02.2026).

14. Т-Банк. ИИ в рекрутинге: как нейросети меняют подбор персонала, 2025 [Electronic resource]. URL: <https://secrets.tbank.ru/blogi-kompanij/kak-nejroseti-menyayut-podbor-personala/> (accessed: 03.02.2026).
15. Raghavan M., Barocas S., Kleinberg J., Levy K. (2020) Mitigating Bias in Algorithmic Hiring. FAT '20: Proceedings of the 2020 Conference on Fairness, Accountability, and Transparency [Electronic resource]. URL: <https://creatingfutureus.org/wp-content/uploads/2021/10/RaghavanEtAl-2020-MitigatingBiasHiring.pdf> (accessed: 03.02.2026).
16. Köchling A., Wehner M. (2020) Discriminated by an algorithm: a systematic review of discrimination and fairness in AI-based hiring. *AI & Society* [Electronic resource]. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s40685-020-00134-w> (accessed: 03.02.2026).

References

1. Nishanthi B., Hariharan C., Parthiban P. (2025) Unveiling the future of artificial intelligence in talent acquisition: a bibliometric analysis of emerging trends and future directions. *Sustainable Futures*, vol. 10. Art. 101410. DOI: 10.1016/j.sftr.2025.101410
2. Soleimani M., Intezari A., Arrowsmith J., Pauleen D. J., Taskin N. (2025) Reducing AI bias in recruitment and selection: an integrative grounded approach. *International Journal of Human Resource Management. Ahead-of-print*, pp. 1-36. DOI: 10.1080/09585192.2025.2480617
3. Rigotti C. (2024) Fairness, AI & Recruitment. *Journal of Ethics in AI*, № 2, pp. 45-58 [Electronic resource] Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0267364924000335> (accessed: 03.02.2026).
4. Chen Z. (2023) Ethics and discrimination in artificial intelligence-enabled recruitment. *Humanities and Social Sciences Communications*, vol. 10, № 1, pp. 112-129. DOI: 10.1038/s41599-023-02079-x
5. Ojeda F.P.G. (2025) A Critical Review of Bias in Recruitment Algorithms. *International Journal of Artificial Intelligence Research*, № 3, pp. 67-84 [Electronic resource]. Available at: <https://arno.uvt.nl/show.cgi?fid=185529> (accessed: 03.02.2026).
6. Gildingersh M.G. (2023) Innovative personnel recruitment technologies based on artificial intelligence. *Kadrovyeresheniya (HR Solutions)*, № 4, pp. 22-37 [Electronic resource]. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsionnye-tehnologii-podbora-personala-na-osnove-iskusstvennogo-intellekt> (accessed: 03.02.2026).
7. Dobrochinsky V.B. (2024) Artificial intelligence in recruitment: the issue of analyzing economic efficiency. *Management and Labor Economics*, № 1, pp. 74-89 [Electronic resource]. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/iskusstvennyy-intellekt-v-rekrutmente-problema-analiza-ekonomicheskoy-effektivnosti> (accessed: 03.02.2026).
8. HR Executive. To stay competitive, talent acquisition must be AI-first, 2025 [Electronic resource]. HR Executive (online). Available at: <https://hrexecutive.com/to-stay-competitive-talent-acquisition-must-be-ai-first> (accessed: 03.02.2026).
9. Morgan McKinley (2025) AI in recruitment: Tech that's transforming Talent Acquisition. *Morgan McKinley Insights Journal*, № 1, pp. 5-18 [Electronic resource]. Available at: <https://www.morganmckinley.com/article/ai-in-recruitment-tech-thats-transforming-talent-acquisition> (accessed: 03.02.2026).
10. Forbes. The AI Recruitment Takeover: Redefining Hiring in the Digital Age, 2025. Forbes (online) [Electronic resource]. Available at: <https://www.forbes.com/sites/keithferrazzi/2025/03/27/the-ai-recruitment-takeover-redefining-hiring-in-the-digital-age> (accessed: 03.02.2026).
11. Upadhyay A.K., Khandelwal K. (2018) Applying artificial intelligence: implications for recruitment. *Strategic HR Review*, vol. 17, № 5, pp. 255-258 [Electronic resource]. Available at: <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=3996301> (accessed: 03.02.2026).
12. Artificial Intelligence and its ability to reduce recruitment bias, 2024. ArXiv preprint [Electronic resource]. Available at: https://www.researchgate.net/publication/385381927_Artificial_Intelligence_and_its_ability_to_reduce_recruitment_bias (accessed: 03.02.2026).
13. Innovations in modern recruitment methods: the use of artificial intelligence and big data in HR, 2025 [Electronic resource]. Available at: https://www.researchgate.net/publication/394961618_Innovacii_v_sovremennyh_metodah_podbora_i_podbora_personala_primenenie_iskusstvennogo_intellekta_i_bolsih_dannyh_v_HR_Innovations_in_modern_recruitment_and_recruitment_methods_the_use_of_artificial_in (accessed: 03.02.2026).
14. Т-Банк. AI in recruitment: how neural networks are changing talent acquisition, 2025 [Electronic resource]. Available at: <https://secrets.tbank.ru/blogi-kompanij/kak-nejroseti-menyayut-podbor-personala/> (accessed: 03.02.2026).
15. Raghavan M., Barocas S., Kleinberg J., Levy K. (2020) Mitigating Bias in Algorithmic Hiring. FAT '20: Proceedings of the 2020 Conference on Fairness, Accountability, and Transparency [Electronic resource]. Available at: <https://creatingfutureus.org/wp-content/uploads/2021/10/RaghavanEtAl-2020-MitigatingBiasHiring.pdf> (accessed: 03.02.2026).
16. Köchling A., Wehner M. (2020) Discriminated by an algorithm: a systematic review of discrimination and fairness in AI-based hiring. *AI & Society* [Electronic resource]. Available at: <https://link.springer.com/article/10.1007/s40685-020-00134-w> (accessed: 03.02.2026).

Статья поступила в редакцию: 07.02.2026

Received: 07.02.2026

Статья поступила после рецензирования: 25.02.2026

Revised: 25.02.2026

Статья поступила для публикации: 27.02.2026

Accepted: 27.02.2026

Лабеев Игорь Владимирович,
аспирант, Российский новый университет;
директор по производству департамента CRM ООО «Корус Консалтинг», Москва,
ORCID: 0009-0003-2238-3014,
ResearcherID: LSJ-8295-2024
ilabeev@yandex.ru

КРИЗИС УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ В ИТ-СФЕРЕ: ПОИСК РЕШЕНИЯ В ИСТОРИКО-ФИЛОСОФСКОЙ РЕТРОСПЕКТИВЕ

Аннотация. Статья посвящена анализу системного кризиса управления, охватившего все сферы современного общества, и поиску путей его преодоления через переосмысление философских и исторических оснований менеджмента. В качестве ключевого и наиболее сложного примера рассматривается сфера информационных технологий, где кризис проявляется с особой остротой в форме профессионального выгорания, дефицита талантов и утраты смысла творческого труда. Доказывается, что глубинная причина кризиса – несостоятельность унаследованной от индустриальной эпохи парадигмы, рассматривающей человека как инструмент для извлечения прибыли. Для решения этой проблемы в работе предпринята историко-философская ретроспектива эволюции управления – от идей синергии и добродетели в Античности и на Востоке до концепций научного менеджмента и человеческого капитала в XX веке. Такой анализ позволил выявить инвариантные принципы эффективного управления, веками обеспечивавшие баланс между рациональной организацией и этическими основаниями. В частности, проанализирована фундаментальная дилемма между прагматичным контролем и гуманистической ориентацией на развитие человека. На основе этого синтеза предложены конкретные механизмы преодоления кризиса, адаптированные для ИТ-сферы: формирование культуры «цифрового полиса», трансформация роли руководителя в ментора, приоритет долгосрочного развития потенциала над сиюминутной эффективностью и гармонизация операционной рациональности с системой этических ценностей. Результатом исследования становится не только диагностика системного сбоя, но и конструктивная модель перехода от эксплуатации человеческих ресурсов к культивированию человеческого капитала как субъекта развития. Практическая ценность работы заключается в предоставлении конкретных ориентиров для реформирования управленческих практик в инновационных отраслях экономики.

Ключевые слова: управление человеческим капиталом, кризис управления, ИТ-сфера, историко-философский анализ, антикризисная модель, корпоративная культура, цифровая трансформация, профессиональное выгорание.

Для цитирования: Лабеев И.В. Кризис управления человеческим капиталом в ИТ-сфере: поиск решения в историко-философской ретроспективе // Вестник Академии права и управления. 2026. № 1. С. 98-107. DOI: 10.47629/2074-9201_2026_1_98_107

Igor V. Labeev,
Postgraduate, Russian New University; Production Director of CRM Department, Korus Consulting LLC, Moscow,
ORCID: 0009-0003-2238-3014,
ResearcherID: LSJ-8295-2024,
ilabeev@yandex.ru

THE CRISIS OF HUMAN CAPITAL MANAGEMENT IN THE IT SECTOR: THE SEARCH FOR A SOLUTION IN HISTORICAL AND PHILOSOPHICAL RETROSPECT

Abstract. The article is devoted to the analysis of the systemic management crisis that has affected all spheres of modern society and to the search for ways to overcome it through a rethinking of the philosophical and historical foundations of management. The sphere of information technologies is considered as a key and most complex example, where the crisis manifests itself with particular severity in the form of professional burnout, talent deficit and the loss of meaning in creative work. It is proved that the deep cause of the crisis is the failure of the paradigm inherited from the industrial era, which views

a person as a tool for profit extraction. To solve this problem, the work undertakes a historical and philosophical retrospective of the evolution of management – from the ideas of synergy and virtue in Antiquity and the East to the concepts of scientific management and human capital in the 20th century. Such an analysis made it possible to identify invariant principles of effective management that have ensured a balance between rational organization and ethical foundations for centuries. In particular, the fundamental dilemma between pragmatic control and a humanistic orientation towards human development is analyzed. Based on this synthesis, specific mechanisms for overcoming the crisis, adapted for the IT sphere, are proposed: the formation of a culture of the “digital polis”; the transformation of the manager’s role into a mentor, the priority of long-term potential development over short-term efficiency, and the harmonization of operational rationality with a system of ethical values. The result of the study is not only a diagnosis of a systemic failure, but also a constructive model for the transition from the exploitation of human resources to the cultivation of human capital as a subject of development. The practical value of the work lies in providing specific guidelines for reforming management practices in the most innovative sectors of the economy.

Keywords: human capital management, management crisis, IT sector, historical and philosophical analysis, anti-crisis model, corporate culture, digital transformation, professional burnout.

For citation: Labeev I.V. (2026) The crisis of human capital management in the IT sector: the search for a solution in historical and philosophical retrospect. *Bulletin of the Academy of Law and Management*, № 1, pp. 98-107. DOI: 10.47629/2074-9201_2026_1_98_107 (In Russian).

Человеческий капитал на протяжении всей истории оставался основным драйвером экономического, научного и социального развития. Как отмечал Гэри Беккер, «инвестиции в образование, здоровье и профессиональные навыки людей являются ключевым фактором роста производительности и национального благосостояния» [1]. Однако в современную эпоху человечество столкнулось с беспрецедентными вызовами, угрожающими устойчивости этого ресурса.

Статистика фиксирует тревожные тенденции. Ожидается глобальный демографический спад, при котором к 2050 году более 30 стран столкнутся с сокращением трудоспособного населения на 20...30 % [2]. В России, по прогнозам, численность населения к 2035 году сократится на 8 млн человек [3]. Параллельно нарастает кризис компетенций: хотя автоматизация и ИИ заменяют до 50 % рутинных операций [4], данные PISA-2022 свидетельствуют о дефиците навыков критического мышления у учащихся [5]. Как предупреждает Юваль Ной Харари, «цифровая эпоха порождает поколение, умеющее потреблять контент, но неспособное к глубокому анализу» [6], что подтверждается тем, что 23 % взрослых в России испытывают трудности с интерпретацией сложных текстов [7]. Особенно остро этот кризис проявляется в высокотехнологичных отраслях, таких как ИТ, где в ближайшее время ожидается дефицит до 40 % специалистов [8], а современные системы образования, по словам Эрика Бринолфссона, «не успевают за скоростью технологических изменений» [9].

По мнению автора, коренная причина этих явлений кроется не в самих демографических, образовательных или экономических проблемах, а в глубинном кризисе парадигмы управления. Исторически сложившиеся индустриальные методы, вос-

ходящие к тейлоризму, основанные на жесткой регламентации и рассматривающие человека как инструмент, оказались не просто неэффективными, но и разрушительными в условиях цифровой экономики, где ключевым активом является творческий потенциал. Человек был последовательно низведен до функции «человеческого ресурса», а затем и до «человеческого капитала», что, несмотря на гуманистическую риторику, не изменило его сути как объекта для извлечения прибыли, приводя к его системному «истощению» (выгорание, демотивация, падение функциональной грамотности).

В этом контексте сфера ИТ выступает как «канарейка в угольной шахте» для всей системы управления. Будучи авангардом цифровой трансформации, она первой сталкивается с ее вызовами: необходимостью управлять креативностью, адаптироваться к экстремальной скорости изменений, выстраивать эффективные коммуникации в удаленном формате. И она же первой демонстрирует острые кризисные явления: массовое профессиональное выгорание, глобальную «войну за таланты» и их отток. Парадоксальным образом сама ИТ-отрасль – двигатель прогресса – сегодня порождает новую проблему – нарастающий разрыв между реальным и виртуальным секторами экономики. Фокус смещается с создания продуктов и услуг, имеющих осязаемую ценность в физическом мире (развитие «скучных» энтерпрайз-систем, систем управления производством, научных симуляций), в сторону создания виртуальных сред, метавселенных, цифровых финансовых активов и контента, всё более оторванных от материальной реальности. Это создает системный перекокс, угрожающий устойчивому развитию, хотя потенциал ИТ для решения фундаментальных проблем реальной экономики и научно-технического прогресса остается колоссальным.

Таким образом, понимание эволюции управленческих концепций от Древнего мира до современности является не академическим упражнением, а насущной необходимостью. Оно позволяет изучить универсальные, проверенные временем принципы эффективного управления и использовать их для диагностики и преодоления текущего кризиса.

Основная *цель* данного исследования – на основе комплексного ретроспективного анализа эволюции управления человеческими ресурсами выявить инвариантные принципы эффективного управления и разработать ориентиры для построения новой, человекоцентричной модели, способной преодолеть кризис в наиболее уязвимых и критически важных сферах, таких как ИТ.

Задачи исследования

1. Последовательно выявить сквозные исторические закономерности и дилеммы управления (сила vs добродетель, регламентация vs развитие потенциала).

2. Диагностировать современный кризис управления через призму исторического опыта, показав его как следствие отклонения от этико-рациональных принципов.

3. Проанализировать ИТ-сферу как индикатор кризиса и полигон для апробации антикризисных управленческих стратегий.

4. Сформулировать рекомендации по переходу от управления человеческими ресурсами как объектами к культивированию человеческого капитала как субъекта развития.

Методологическую основу составляет синтез историко-генетического, системного и компаративного подходов. Это позволяет реконструировать смену управленческих парадигм, рассматривать управление как целостный феномен и проводить критическое сравнение концепций от Конфуция и Платона до теорий человеческого капитала и современной критики цифрового труда. Конечная цель методологии – отбор и адаптация наиболее релевантных исторических принципов для решения острых проблем управления в условиях цифровой трансформации.

Современный вызов:

системный кризис в обществе

Кризисные явления в ИТ-сфере, сколь бы острыми они ни были, представляют собой лишь часть гораздо более масштабного и фундаментального процесса. Современное человечество переживает эпоху системного слома, точку бифуркации, когда прежние модели развития исчерпали себя, а новые лишь формируются. Как справедливо отмечается в обзоре конференции «Мир на переломе», мы являемся свидетелями «не изменения его формы, образа, что было неоднократно в истории, а о каком-то переходе в другой мир» [10]. Этот переход характеризуется не просто набором локальных

кризисов, а их тотальной взаимосвязью и взаимным усилением.

Одним из косвенных, но ярких маркеров глубины происходящих процессов является растущий запрос общества на смысл, проявляющийся, в частности, в «моде» на практическую философию. Как констатируют П. Деменчук и М. Карпов, в условиях кризиса и неопределенности предприниматели и управленцы всё чаще обращаются к философии для выработки устойчивой этической системы и преодоления выгорания, поскольку «бизнес-курсы, коучи и психологи предлагают хорошие работающие тактические инструменты... чтобы получить большую устойчивость в долгосрочной перспективе, выработать собственную жизненную стратегию, нужно идти в философию» [11]. Этот тренд сигнализирует о кризисе не только экономических или технологических моделей, но и мировоззренческих оснований.

Суть современного перелома наиболее точно сформулировал профессор Ю.М. Осипов: «Сейчас мир меняется уже не по желанию человека, а по желанию техники, которая достигла уровня высоких технологий и соответственно уровня искусственного труда к использованию машинного, речь идет о замене мозгов. Внешне всё кажется прекрасным – изобилие, комфорт, активная жизнь; но поразительная штука – мы, знавшие другой мир, видим во всем этом какую-то бессмыслицу, пустоту, некое мельтешение. Человек находится в ловушке, из которой не может вырваться» [10]. Эта «ловушка» порождает специфические социальные патологии: вследствие нарастающей неопределенности «человек начинает отказываться от достижения перспективных целей ради сиюминутных», что ведет к «разрушению морали и предельной индивидуализации общества» [12].

В этих условиях Россия как влиятельный и субъектный геополитический игрок сталкивается с двойным вызовом. С одной стороны, существуют острые внутренние системные дисбалансы. Как отмечает профессор А.И. Агеев, «основными проблемами социальной, демографической, экономической политики России являются фрагментарность, отсутствие согласованности и контроля» [10]. С другой стороны, стремительно сужается окно возможностей для технологического рывка. Академик С.Ю. Глазьев предупреждает: «...эти возможности закрываются, с каждым днем их становится все меньше. В технологической области идет завершение становления нового технологического уклада. Это означает, что для стран, которые отстали, остается всё меньше и меньше возможностей совершить технологический скачок... На пути догоняющего развития догнать лидера невозможно» [10]. Разработанная им «стратегия опережающего развития», ключевым элементом которой

является «стимулирование инновационной активности, развитие человеческого потенциала», сохраняет актуальность, однако, по его же мнению, «то окно возможностей, которое закрывается сейчас в технико-экономической сфере, может быть использовано только при условии кардинальных изменений в системе управления» [10].

Таким образом, корень проблемы лежит именно в сфере управления. Как заключают А.А. Корниенко и Ю.А. Никитина, анализируя глобализацию как предпосылку системного кризиса, «необходим новый подход к управлению социумом; осознание этой необходимости – результат анализа источников, тенденций и динамики усугубляющегося системного кризиса» [12]. Глобализация, ставшая «базовой предпосылкой системных кризисов человеческой цивилизации» [12], обнажила несостоятельность старых управленческих парадигм, не способных адекватно реагировать на вызовы сложности, неопределенности и скорости изменений.

Следовательно, ответом на современный системный кризис не может быть простое латание дыр в отдельных отраслях, будь то ИТ, демография или образование. Требуется глубокая модернизация самой философии и практики управления, способной работать с вызовами принципиально новой, формирующейся реальности.

***Историко-философская ретроспектива:
инварианты эффективного управления***

Анализ эволюции управления человеческим капиталом позволяет выявить не хронологию сменявших друг друга практик, а устойчивые, инвариантные принципы, столкновение и взаимодействие которых формирует ядро любой эффективной системы. Эти принципы, рожденные в разные эпохи и культуры, оказываются удивительно актуальными для решения современных кризисных явлений, особенно в высокотехнологичной и креативной сфере ИТ.

Древний мир и античность: добродетель, синергия и система ценностей. Формирование первых цивилизаций объективно требовало создания систем организации. Однако именно в древних культурах были заложены философские основы управления. В Древнем Китае Конфуций напрямую связывал эффективность управления с моральными качествами правителя, утверждая, что основой гармоничного государства является управление через добродетель и личный пример, а не через насилие и законы. «Если правитель стремится к добру, то и народ будет добрым. Мораль благородного мужа подобна ветру, а мораль маленького человека подобна траве. Трава наклоняется туда, куда дует ветер» [13]. Этот принцип, фокусирующийся на воспитании и этике, а не на контроле, напрямую проецируется на роль современного тимлида или архитектора в ИТ. Их авторитет

и способность вести команду к успеху определяются не столько формальной властью, сколько профессиональной компетентностью, готовностью делиться знаниями (менторством) и личным примером ответственного отношения к коду и коллегам, формируя тем самым здоровую инженерную культуру.

В Древней Индии система управления, основанная на кастовом принципе выполнения своего долга (дхармы), хотя исключала социальную мобильность, жестко регламентировала развитие навыков в рамках профессии и формировала сильную профессиональную идентичность. Принцип «Лучше выполнять собственные обязанности (дхарму) даже несовершенным образом, нежели безукоризненно исполнять чужие» [14] подчеркивает ценность глубинной специализации, мастерства и осознания своего места в общей системе. В контексте ИТ это созвучно необходимости формирования узких, но экспертных компетенций (например, в области оптимизации кода, DevOps или машинного обучения), а также важности четкого понимания своей роли в рамках проекта или продукта, что способствует слаженной работе распределенных команд.

Античная цивилизация предложила принципиально иные подходы, основанные на идеях гражданства и общего блага. Зародилась ключевая идея синергии – процветание достигается не подавлением индивидуальности, а через раскрытие и использование потенциала каждого на благо целого. Аристотель определял человека как «политическое животное», чья сущность наиболее полно раскрывается именно в полисе через участие в общей деятельности [15]. Современная трактовка этого принципа для ИТ-компаний заключается в создании среды (полиса), где не подавляется индивидуальность и творческий потенциал разработчика, а направляется на общие инновационные цели через культуру открытого обсуждения, внутренние конференции и программы внутренних стартапов. Однако античная модель, как отмечается, базировалась на фундаментальном противоречии, так как «позволяла только свободным гражданам иметь “свободное время” для занятий политикой и саморазвитием» [15]. Это прямой аналог современного вызова в ИТ: творческая и стратегическая работа (архитектура, R&D) требует «свободного времени» – защищенных от рутины спринтов временных ресурсов для исследований и глубокого погружения, что часто конфликтует с «суровой экономической реальностью» коммерческих дедлайнов.

Средневековье и Возрождение: этика труда, цеховая система и дилемма управления. Период Средневековья, несмотря на догматизм, сформировал уникальную систему мотивации, основанную на служении высшей цели, что заложило основы профессиональной этики. Труд начал осмысливаться как

богоугодное дело (*ora et labora*), а не проклятие. Фома Аквинский, обосновывая приоритет общественного, утверждал: «Общее благо тем превосходнее частного, чем божественнее то начало, к которому оно приобщается» [16]. В современной ИТ-культуре этому соответствует важность сильной миссии и ценностной рамки компании. Разработчики, особенно поколения Z и миллениалы, ищут не просто работу, а смысл. Проекты в области *open-source*, образовательных технологий, здравоохранения или экологии, имеющие социально значимую цель, создают мощную нематериальную мотивацию, превосходящую частный интерес к высокой зарплате, и способствуют удержанию талантов.

Ключевым управленческим институтом стал цех. Цеховые уставы детально регламентировали весь жизненный цикл профессионала – от ученика к подмастерью и мастеру, стандартизируя качество и формируя корпоративную идентичность. Эта система была ранней формой системного инвестирования в специфический человеческий капитал. В современных ИТ-корпорациях эта модель находит прямое отражение в системах грейдов, институте менторства и корпоративных университетах, которые, подобно цеховому обучению, инвестируют в развитие специфического для компании человеческого капитала.

Эпоха Возрождения обнажила фундаментальную дилемму управления, актуальную и сегодня: прагматизм и сила против добродетели и заботы. Никколо Макиавелли, сфокусировавшись на технологиях удержания власти, исходил из циничного взгляда на природу человека: «О людях в целом можно сказать, что они неблагодарны, непостоянны, лицемерны, трусливы перед опасностью, жадны до наживы» [17]. Такой подход порождает управленческие практики, основанные на жестком контроле, KPI, атмосфере страха и гиперконкуренции. Параллельно Эразм Роттердамский отстаивал гуманистическую модель просвещенного управления, ориентированную на заботу: «Тот, кто облечен властью, должен стремиться к тому, чтобы его подданные как можно лучше жили в мире и довольстве» [18]. Для ИТ-сферы, где ключевой актив – креативный интеллект, краткосрочная эффективность макиавеллиевских методов (жесткие дедлайны и тотальный мониторинг активности) приводит к выгоранию и оттоку талантов. В долгосрочной перспективе для управления «креативным классом» работает модель Эразма Роттердамского, основанная на доверии, психологической безопасности, создании условий для роста и баланса между работой и личной жизнью.

Промышленная революция: рационализация, отчуждение и поиск баланса. Промышленная революция кардинально изменила статус человека в экономике. Философия Адама Смита о том, что обще-

ственное благо стихийно складывается из частных интересов («не от благожелательности мясника, пивовара или булочника ожидаем мы получить свой обед, а от их интереса к собственной выгоде» [19]), легла в основу рыночной модели труда, теоретически уравнивая людей как продавцов рабочей силы. Гегель дал этой новой реальности глубокий анализ, указав, что в сфере гражданского общества «каждый для себя – цель, все остальное для него ничто» [20], что точно описывает атомизированную природу рынка ИТ-специалистов, где лояльность компании зачастую уступает личному карьерному треку.

Практическим ответом на вызовы массового производства стал тейлоризм – тотальная рационализация, разделение труда и нормирование. Ф.У. Тейлор провозглашал, что цель управления – «обеспечение максимальной прибыли для предпринимателя в соединении с максимальным благосостоянием для каждого... работника» [21], но на практике это вылилось в дегуманизацию, превращение работника в придаток машины. Этот индустриальный подход, доведенный до абсолюта, является главным источником современного кризиса в ИТ. Agile-методологии и спринты, превращенные в новый конвейер, Jira-доски как системы тотального контроля, оценка производительности по количеству закрытых тикетов вместо ценности созданного продукта – всё это прямое наследие тейлористской парадигмы, убивающее творчество и ведущее к производственному выгоранию.

Карл Маркс дал исчерпывающую критику этой системы, вскрыв механизм отчуждения и показав, что формальная свобода рабочего оборачивается экономическим принуждением: «Собственник денег должен встретить на рынке свободного рабочего, свободного в двояком смысле: что он лично свободен и свободен от всяких вещей, необходимых для реализации его рабочей силы» [22]. В ИТ-аналоге – это принуждение, замаскированное под «гибкость» и «возможности», но ведущее к эксплуатации когнитивных ресурсов разработчика, стиранию границ между работой и личной жизнью в условиях «удаленки» и, в конечном счете, к истощению человеческого капитала.

Великая депрессия показала несостоятельность идеи саморегулируемого рынка. Ответом стала теория Дж.М. Кейнса, обосновавшая необходимость активного вмешательства для поддержания стабильности: «Идея о том, что силы саморегулирования способны привести экономику к состоянию полной занятости, является ложной» [23]. Применительно к управлению в ИТ то означает, что предоставление рынку труда и внутренним процессам идти своим чередом ведет к кризисам. Требуется активное, осмысленное регулирующее воздействие со стороны руководства и HR: создание систем профилактики выгорания, программ переобучения, управления знаниями и форми-

рования кадрового резерва, чтобы компенсировать «сбои» свободного рынка талантов.

Таким образом, ключевым инвариантным выводом из эпохи Промышленной революции для ИТ является понимание, что слепое применение индустриальных методов управления к творческому процессу контрпродуктивно. Эффективность в ИТ-сфере требует не дальнейшего дробления и регламентации, а поиска баланса между рациональной организацией и защитой человеческого потенциала от отчуждения, где технологический прогресс служит раскрытию, а не подавлению творческого начала.

**Конструктивный синтез:
антикризисная модель для ИТ-сферы**

Историко-философский анализ выявил инвариантные принципы управления, а также диалектические противоречия, обострившиеся в XX-XXI веках. Возвращаясь из прошлого в настоящее, мы понимаем, что попытки преодолеть кризис в ИТ-сфере лишь через технические решения или косметические изменения в HR-практиках обречены на провал. Требуется новая парадигма, основанная на конструктивном синтезе исторической мудрости и современных реалий, направленная на разрешение глубинных противоречий между человеческим капиталом как целью и как ресурсом.

От «ресурса» к «капиталу»: парадоксы новой парадигмы. XX век провозгласил фундаментальный сдвиг: человека стали рассматривать не как затратный ресурс, а как стратегический человеческий капитал. Теодор Шульц указал, что «большая часть того, что мы называем потреблением, составляет инвестирование в человеческий капитал» [24]. Питер Друкер, адаптируя эту идею для бизнеса, провозгласил знание главным ресурсом, утверждая, что «самая ценная организация – это обучающаяся организация» [25]. В ИТ-сфере эта идея нашла прямое воплощение: без инвестиций в непрерывное обучение (курсы, конференции, внутренние тренинги) компания мгновенно теряет конкурентоспособность. Ожидание от разработчика инициативы и креативности стало нормой.

Однако, как отмечалось, данный концептуальный прогресс содержит глубокий парадокс. С одной стороны, провозглашается инвестирование в многогранное развитие личности, с другой – логика капиталистического производства зачастую заинтересована в формировании узкоспециализированного исполнителя, эффективно решающего поставленные задачи. В ИТ это проявляется в противоречии между декларируемой ценностью инноваций и реальным давлением краткосрочных бизнес-метрик, заставляющих разработчика бесконечно дорабатывать legacy-код или реализовывать чужие решения без права на архитектурный выбор. Как отмечал Мишель Фуко, современные системы используют «мягкие,

дискурсивные методы контроля, формируя определенный тип субъективности и саморегуляции» [26]. В ИТ-контексте это проявляется в системах регулярной оценки и постановки целей, которые, формально провозглашая развитие, на практике формируют тип сотрудника, ориентированного на демонстрацию активности и выполнение количественных показателей, а не на поиск прорывных решений. Инакомыслие и фундаментальные инновации, способные изменить устоявшиеся процессы или бизнес-модели, мягко, но настойчиво отодвигаются на периферию как непрактичные или рискованные.

Этот парадокс усугубился с наступлением эпохи глобализации и гипермобильности капитала. Для ИТ-сферы это привело, с одной стороны, к беспрецедентным возможностям для специалистов работать на глобальный рынок, с другой – к ожесточенной «войне за таланты». Как следствие, компании вынуждены разрабатывать изоощренные системы мотивации и удержания, но часто это не решает, а маскирует проблему, создавая «золотые наручники» и наращивая внутреннее давление для оправдания высоких издержек.

Современный кризис: ИТ как индикатор и полигон для решений. Современный кризис, как отмечалось, является системным. ИТ-отрасль, будучи его авангардом, сталкивается с уникальным сочетанием вызовов: длительный цикл подготовки специалиста, высочайшая скорость устаревания знаний, массовое выгорание и глобальная конкуренция. Парадокс автоматизации, при которой «люди стали божествами, но не научились управлять своей силой» [6], здесь проявляется особенно ярко: инструменты для повышения эффективности (тайм-трекеры, системы автоматического тестирования и развертывания) часто оборачиваются инструментами тотального контроля и источником стресса.

Однако именно ИТ-компании становятся полигоном для антикризисных стратегий, интуитивно ищущих ответы в синтезе исторических принципов. На основе проведенного анализа можно сформулировать и предложить контуры новой, антикризисной парадигмы управления для ИТ-сферы, которая представляет собой не отказ от рациональности, а ее гармонизацию с этическими основаниями.

1. От «человеческого ресурса» – к «гражданину цифрового полиса» (культура как ценность). Прямым наследием античной идеи синергии и средневековой идеи служения высшей цели [16] становится построение сильной корпоративной культуры, где ИТ-сотрудник не наемный исполнитель, а «гражданин», разделяющий миссию и ценности компании. Это требует прозрачности, вовлеченности в принятие стратегических решений, связанных с продуктом, и признания, что лояльность формируется не только пакетом льгот, но и ощущением сопричастности к зна-

чимому целому. Как отмечал Эразм Роттердамский, управление должно стремиться к тому, чтобы подданные «жили в мире и довольстве» [18]. В современном ИТ-контексте это психологическая безопасность, культура и уважение к балансу работы и жизни.

2. От «контроля» – к «взрачиванию мастерства» (роль менеджера как ментора). Это прямое возрождение принципов цеховой системы и конфуцианского управления через добродетель [13]. Роль тимлида, проджект- и продакт-менеджера должна эволюционировать от контролера процессов и KPI к роли наставника (ментора) и архитектора среды. Его задача – создавать условия для профессионального роста, защищать команду от внешнего хаоса, передавать экспертизу и выстраивать карьерные треки, подсобные пути от ученика к мастеру. Это инвестиция в долгосрочный потенциал, а не эксплуатация сиюминутных навыков.

3. От «сиюминутной эффективности» – к «долгосрочному развитию потенциала» (инвестиции в непрерывное образование и восстановление). Принцип инвестиций в человеческий капитал [24; 25] должен быть доведен до логического завершения. Помимо стандартных курсов, это требует институционализации практик, защищающих время на глубокую работу и обучение: «инновационные пятницы» или «технические спринты» (аналог «свободного времени» гражданина полиса). Это противоядие выгоранию и ответ на скорость устаревания знаний.

4. Синтез рациональности (Agile, метрики) и этики (ценности, смысл). Это ключевое преодоление дилеммы Макиавелли – Эразм Роттердамский [17; 18] и индустриального наследия тейлоризма [21]. Гибкие методологии и метрики необходимы для координации сложных проектов, но они должны быть подчинены гуманистической цели – раскрытию творческого потенциала, а не его подавлению. Этика и смысл задают рамку и ограничения для слепой оптимизации. Например, метрика «скорость закрытия задач» должна быть сбалансирована метрикой «качество кода и удовлетворенность команды и пользователя», а бизнес-требования – учитывать этические аспекты разработки (например, в AI).

Структурные проблемы новой парадигмы. Хочется надеяться, что предлагаемая модель является не утопическим идеалом, а попыткой предложить стратегию антикризисной адаптации, несмотря на то, что она несет в себе внутренние противоречия. Во-первых, она требует радикального пересмотра системы оценки эффективности менеджмента и самой компании – с квартальных прибылей на долгосрочную устойчивость и инновационный потенциал, что конфликтует с требованиями рынка капитала. Во-вторых, существует риск превращения этой модели в новую, более изоцированную форму контроля («мягкую»

эксплуатацию), где вовлеченность и корпоративные ценности становятся инструментом для выжимания еще большей отдачи. В-третьих, она требует огромных инвестиций, которые могут позволить себе лишь крупные игроки, усиливая разрыв на рынке.

Тем не менее в условиях, когда, как предупреждает С.Ю. Глазьев, «окно возможностей... может быть использовано только при условии кардинальных изменений в системе управления» [10], иного пути не просматривается. Выход из системного кризиса в ИТ и за его пределами лежит не в отказе от технологий или рынка, а в переосмыслении философских оснований управления. Это переход от управления человеческими ресурсами как объектами к культивированию человеческого капитала как субъекта развития, где технологический прогресс служит раскрытию человеческого потенциала, а не его подавлению. Как заключают А.А. Корниенко и Ю.А. Никитина, осознание необходимости нового подхода к управлению является прямым следствием анализа усугубляющегося кризиса [12]. ИТ-сфера, будучи маркером этого кризиса, может и должна стать лабораторией, где этот необходимый синтез рациональности и человечности будет воплощен в жизнь.

Заключение

Проведенное исследование позволяет сделать вывод о нахождении человечества в точке бифуркации, где системный кризис управления выступает глубинной причиной современных вызовов. Однако историко-философский анализ показал, что этот кризис представляет собой не только угрозу, но и возможность для формирования более зрелой парадигмы управления. Эта задача особенно актуальна для сферы информационных технологий, являющейся авангардом цифровой трансформации и наиболее ярким индикатором системных противоречий.

В ходе исследования последовательно были решены поставленные задачи. Во-первых, выявлены сквозные исторические закономерности и ключевые дилеммы управления, такие как противостояние силы и добродетели, регламентации и развития потенциала. Анализ показал, что устойчивым инвариантом эффективности на протяжении всей истории выступает синтез рациональной организации и этических оснований – от конфуцианской идеи «благородного мужа» до современной концепции ответственного лидерства.

Во-вторых, современный кризис управления был диагностирован через призму исторического опыта как прямое следствие нарушения этого синтеза. Доминирование индустриальных методов управления, унаследованных от эпохи промышленной революции и основанных на жесткой рационализации и контроле над гуманистическими принципами развития и смысла, привело к системному истощению человеческого капитала. Это выражается в массовом

выгорании, демотивации и утрате смысла труда, что особенно остро проявляется в ИТ-сфере. Как справедливо отмечал Питер Друкер, «сила – это ответственность, а не привилегия» [27], что подчеркивает необходимость этического переосмысления роли лидерства в современных организациях.

В-третьих, сфера информационных технологий была проанализирована как уникальный индикатор общего кризиса и одновременно как полигон для апробации антикризисных стратегий. Будучи одной из первых, кто сталкивается с вызовами цифровой эпохи – необходимостью управлять креативностью, адаптироваться к экстремальной скорости изменений, преодолевать профессиональное выгорание – ИТ-индустрия эмпирически нащупывает ответы в виде гибридных форматов работы, корпоративных университетов и комплексных программ развития. Однако эти решения часто носят тактический характер и не разрешают фундаментальных парадоксов, связанных с противоречием между риторикой инвестиций в человеческий капитал и реальностью его эксплуатации в условиях глобальной конкуренции.

Наконец, на основе проведенного анализа сформулированы контуры антикризисной модели управления для ИТ-сферы, направленной на переход от рассмотрения человека как ресурса к культивированию человеческого капитала как субъекта развития. Эта модель предполагает фундаментальные изменения: формирование культуры «цифрового полиса», где сотрудник ощущает себя гражданином, разделяющим миссию и ценности организации; трансформацию роли менеджера из контролера в наставника и архитектора развивающей среды; приоритет долгосрочного развития потенциала над сиюминутной эффективностью через институционализацию времени на исследования, обучение и восстановление; и, наконец, сознательный синтез инструментальной рационализации рабочих процессов с этической рамкой, задающей смысл и ограничения.

Текущий кризис в ИТ – это прежде всего вызов глобальной управленческой парадигме, требующий глубокого философского переосмысления. Технологический прогресс должен быть основан на человекоцентричных принципах, имеющих глубокие исторические корни. Практическая реализация этого подхода требует от ИТ-компаний целенаправленного формирования сильной инженерной культуры, где миссия и этические ценности преобладают над узкими количественными показателями; закрепления в организационных процессах защищенного времени на глубокую работу, научные исследования и непрерывное образование; и подготовки нового поколения лидеров, способных, по словам Аристотеля, не только находить эффективные средства, но и правильно определять этические цели деятельности.

Ключевым инструментом такого перехода становится образование, понимаемое в духе Джона Дьюи как сама жизнь, – непрерывный процесс формирования критического мышления, этики и ответственности [28]. Поскольку, как отмечают эксперты, «окно возможностей» для технологического рывка стремительно закрывается, его использование становится возможным лишь при условии кардинальных изменений в самой системе управления. Это требует не столько новых технологических решений, сколько глубокого переосмысления философских оснований управления.

Таким образом, будущее человеческого капитала в критически важной ИТ-отрасли зависит от способности общества и бизнеса выработать и воплотить новую парадигму, в которой технологический прогресс будет служить раскрытию человеческого потенциала, а не его подавлению. Дальнейшие исследования должны быть направлены на детальную разработку и практическую апробацию конкретных механизмов предложенной модели в различных сегментах цифровой экономики.

Список литературы

1. Becker G.S. (2024) Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. Chicago: University of Chicago Press, 414 p. ISBN 978-0-226-04122-3
2. World Economic Forum. Future of Jobs Report 2023. World Economic Forum. Geneva, 2023, 297 p. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023/> (дата обращения: 10.01.2026).
3. Федеральная служба государственной статистики. Демографический прогноз до 2035 года. Росстат, 2023 [Электронный ресурс]. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/313/document/220709> (дата обращения: 10.01.2026).
4. Schwab K. (2017) The Fourth Industrial Revolution. New York: Crown Currency, 192 p. ISBN 978-1-5247-5886-8
5. OECD. PISA 2022 Results (Vol. I): The State of Learning and Equity in Education. Paris: OECD Publishing, 2022, 198 p.
6. Harari Yu.N. (2019) 21 Lessons for the 21st Century. London: Random House, 417 p. ISBN 978-1-78470-828-3
7. PIAAC. Skills Matter: Additional Results from the Survey of Adult Skills. Paris: OECD Publishing, 217 p.
8. UN DESA. World Population Prospects 2022: Summary of Results. UN DESA. New York: United Nations Department of Economic and Social Affairs, 2022, 52 p.
9. Brynjolfsson E., McAfee A. (2014) The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies. New York: W.W. Norton & Company, 306 p. ISBN 978-0-393-23935-5

10. Сухина Т.С. Мир на переломе: геополитика, экономика, техногенез // Научные исследования экономического факультета. Электронный журнал. 2025. Т. 17, № 3. С. 244-256. DOI: 10.38050/2078-3809-2025-17-3-244-256
11. Деменчук П., Карпов М. В поиске новых смыслов: почему на фоне мирового кризиса философия становится «модной» // ForbesLife, 2024 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.forbes.ru/forbeslife/519603-v-poiske-novyh-smyslov-pocemu-na-fone-mirovogo-krizisa-filosofia-stanovitsya-modnoj> (дата обращения: 10.01.2026).
12. Корниенко А.А., Никитина Ю.А. Глобализация как предпосылка системного кризиса: к проблеме возможности исчисления риска // Вестник Томского государственного университета. Культурология и искусствоведение. 2023. № 50. С. 81-91. DOI: 10.17223/22220836/50/7
13. Конфуций. Суждения и беседы / перевод с китайского П. Попова. Санкт-Петербург: Азбука, 2024. 224 с. ISBN 978-5-389-09738-4
14. Законы Ману. Древнеарийские правила жизни и смерти / пер. с санскрита С.Д. Эльмановича. М.: Амрита-Русь, 2022. 352 с. ISBN 978-5-413-02498-0
15. Аристотель. Политика / пер. с древнегреческого С.А. Жебелёва. Санкт-Петербург: Азбука, 2024. 352 с. (Азбука-Классика. Non-Fiction). ISBN 978-5-389-10008-4
16. Фома Аквинский. Сумма теологии. М.: АСТ, 2019. 320 с. ISBN 978-5-17-116720-2
17. Макиавелли Н. Государь / пер. с итальянского Г. Муравьевой. М.: АСТ, 2022. 256 с. ISBN 978-5-17-151191-3
18. Роттердамский Э., Мор Т. Воспитание христианского государя / пер. с латинского. М.: Мысль, 2001. 366 с. ISBN 5-244-00958-3
19. Smith A. (1997) *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. Ed. by Edwin Cannan; pref. by George J. Stigler. Later Printing. Chicago: University of Chicago Press, 1152 p. ISBN 978-0-226-76374-3
20. Гегель Г.В.Ф. Философия права / пер. с немецкого. М.: Мир книги, 2007. 464 с. ISBN 978-5-486-01240-2
21. Тейлор Ф.У. Принципы научного менеджмента / пер. с английского Е.А. Кочерина. М.: LIVREZON, 2021. 224 с. ISBN 978-5-6046504-0-0
22. Маркс К. Капитал: критика политической экономии. Том I. М.: Эксмо, 2025. 1200 с. ISBN 978-5-699-95085-0
23. Keynes J.M. (2017) *The General Theory of Employment, Interest and Money*. Ware: Wordsworth, 538 p. (World Literature). ISBN 978-1-84022-747-5
24. Schultz T.W. (1971) *Investment in Human Capital: The Role of Education and of Research*. New York: Free Pr, 272 p. ISBN 978-0-029-28220-5
25. Друкер П.Ф. Энциклопедия менеджмента / пер. с английского. М.: Вильямс, 432 с. ISBN 978-5-8459-0588-8
26. Фуко М. Надзирать и наказывать. Рождение тюрьмы / пер. с французского В.А. Шичанина. М.: Ad Marginem, 2025. 368 с. ISBN 978-5-91103-879-3
27. Drucker P.F. (1994) *Post-Capitalist Society*. New York: Business, 240 p. ISBN 0-88730-661-6
28. Дьюи Дж. Демократия и образование / пер. с английского. М.: Педагогика-Пресс, 2000. 382 с. (Педагогика: классические труды). ISBN 5-7155-0773-1

References

1. Becker G.S. (2024) *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. Chicago: University of Chicago Press, 414 p. ISBN 978-0-226-04122-3
2. World Economic Forum. *Future of Jobs Report 2023*. World Economic Forum. Geneva, 2023, 297 p. [Electronic resource]. Available at: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023/> (accessed: 10.01.2026).
3. Federal State Statistics Service. *Demographic forecast up to 2035*. Rosstat, 2023 [Electronic resource]. Available at: <https://rosstat.gov.ru/folder/313/document/220709> (accessed: 10.01.2026) (In Russian).
4. Schwab K. (2017) *The Fourth Industrial Revolution*. New York: Crown Currency, 192 p. ISBN 978-1-5247-5886-8
5. OECD. *PISA 2022 Results (Vol. I): The State of Learning and Equity in Education*. Paris: OECD Publishing, 2022, 198 p.
6. Harari Yu.N. (2019) *21 Lessons for the 21st Century*. London: Random House, 417 p. ISBN 978-1-78470-828-3
7. PIAAC. *Skills Matter: Additional Results from the Survey of Adult Skills*. Paris: OECD Publishing, 217 p.
8. UN DESA. *World Population Prospects 2022: Summary of Results*. UN DESA. New York: United Nations Department of Economic and Social Affairs, 2022, 52 p.
9. Brynjolfsson E., McAfee A. (2014) *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. New York: W.W. Norton & Company, 306 p. ISBN 978-0-393-23935-5
10. Sukhina T.S. (2025) The world at a turning point: geopolitics, economics, technogenesis. *Scientific research of the Faculty of Economics. Electronic Journal*, vol. 17, № 3, pp. 244-256. DOI: 10.38050/2078-3809-2025-17-3-244-256 (In Russian).
11. Demenchuk P., Karpov M. (2024) In search of new meanings: why, against the backdrop of the global crisis, philosophy is becoming “fashionable”. *Forbes Life*, 2024 [Electronic resource]. Available at: <https://www.forbes.ru/forbeslife/519603-v-poiske-novyh-smyslov-pocemu-na-fone-mirovogo-krizisa-filosofia-stanovitsya-modnoj> (accessed: 10.01.2026) (In Russian).
12. Kornienko A.A., Nikitina Yu.A. (2023) Globalization as a prerequisite for a systemic crisis: on the problem of the possibility of calculating risk. *Bulletin of Tomsk State University. Cultural Studies and Art Criticism*, № 50, pp. 81-91. DOI: 10.17223/22220836/50/7 (In Russian).

13. Confucius (2024) *Judgments and Conversations*, translated from Chinese by P. Popov. St. Petersburg: Azbuka Publishing, 224 p. ISBN 978-5-389-09738-4 (In Russian).
14. *The Laws of Manu. Ancient Aryan Rules of Life and Death*, translated from Sanskrit by S.D. Elmanovich. Moscow: Amrita-Rus Publishing, 2022, 352 p. ISBN 978-5-413-02498-0 (In Russian).
15. Aristotle (2024) *Politics*, translated from ancient Greek by S.A. Zhebelev. St. Petersburg: Azbuka Publishing, 352 p. (Azbuka-Classical Non-Fiction). ISBN 978-5-389-10008-4 (In Russian).
16. Thomas Aquinas (2019) *Sum of Theology*. Moscow: AST Publishing, 320 p. ISBN 978-5-17-116720-2 (In Russian).
17. Machiavelli N. (2022) *The Prince*, translated from Italian by G. Muravyova. Moscow: AST Publishing, 256 p. ISBN 978-5-17-151191-3 (In Russian).
18. Rotterdamsky E., More T. (2001) *Education of a Christian Sovereign*, translated from Latin. Moscow: Mysl Publishing, 366 p. ISBN 5-244-00958-3 (In Russian).
19. Smith A. (1997) *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. Ed. by Edwin Cannan; pref. by George J. Stigler. Later Printing. Chicago: University of Chicago Press, 1152 p. ISBN 978-0-226-76374-3
20. Hegel G.V.F. (2007) *Philosophy of Law*, translated from German. Moscow: Mir Knigi Publishing, 464 p. ISBN 978-5-486-01240-2 (In Russian).
21. Taylor F.W. (2021) *Principles of Scientific Management*. Translated from English by E.A. Kocherin. Moscow: LIVR-EZON Publishing, 224 p. ISBN 978-5-6046504-0-0 (In Russian).
22. Marx K. (2025) *Capital: A Critique of Political Economy. Vol. I*. Moscow: Eksmo Publishing, 1200 p. ISBN 978-5-699-95085-0 (In Russian).
23. Keynes J.M. (2017) *The General Theory of Employment, Interest and Money*. Ware: Wordsworth, 538 p. (World Literature). ISBN 978-1-84022-747-5
24. Schultz T.W. (1971) *Investment in Human Capital: The Role of Education and of Research*. New York: Free Pr, 272 p. ISBN 978-0-029-28220-5
25. Drucker P.F. *Encyclopedia of Management*, translated from English. Moscow: Williams Publishing, 432 p. ISBN 978-5-8459-0588-8 (In Russian).
26. Foucault M. (2025) *Discipline and Punish. The Birth of the Prison*, translated from French by V.A. Shichanin. Moscow: Ad Marginem Publishing, 368 p. ISBN 978-5-91103-879-3 (In Russian).
27. Drucker P.F. (1994) *Post-Capitalist Society*. New York: Business, 240 p. ISBN 0-88730-661-6
28. Dewey J. (2000) *Democracy and Education*, translated from English. Moscow: Pedagogy-Press Publishing, 382 p. (Pedagogy: Classic Works). ISBN 5-7155-0773-1 (In Russian).

Статья поступила в редакцию: 26.01.2026

Received: 26.01.2026

Статья поступила после рецензирования: 22.02.2026

Revised: 22.02.2026

Статья поступила для публикации: 25.02.2026

Accepted: 25.02.2026

Ланцов Андрей Николаевич,
соискатель, председатель совета Союза арбитражных управляющих,
Саморегулируемая организация «ДЕЛО», Москва,
anlan65@yandex.ru

МЕХАНИЗМ АРБИТРАЖНОГО УПРАВЛЕНИЯ В СИСТЕМЕ ОБЕСПЕЧЕНИЯ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ РЕГИОНАЛЬНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

Аннотация. В статье рассматриваются возможности использования механизма арбитражного управления как инструмента повышения эффективности региональной промышленной политики. Обосновывается необходимость интеграции арбитражных управляющих в систему стратегического планирования развития региональной промышленности на этапе прогнозирования кризисных ситуаций. Предложена концепция превентивного антикризисного управления, предполагающая участие арбитражных управляющих в качестве экспертов-аналитиков при разработке и реализации региональных промышленных программ. Особое внимание уделено вопросам определения источников финансирования санационных мероприятий и координации действий арбитражных управляющих с органами регионального управления. Представлены результаты анализа практики применения механизмов арбитражного управления в различных регионах Российской Федерации. Доказывается, что своевременное выявление признаков финансовой несостоятельности предприятий региональной промышленности и применение превентивных мер позволяет обеспечить устойчивое развитие регионального промышленного комплекса и сохранить его социально-экономический потенциал.

Ключевые слова: арбитражное управление, региональная промышленная политика, устойчивое развитие, банкротство, санация, превентивные меры, финансовая несостоятельность, антикризисное управление, региональная экономика.

Для цитирования: Ланцов А.Н. Механизм арбитражного управления в системе обеспечения устойчивого развития региональной промышленности // Вестник Академии права и управления. 2026. № 1. С. 108-114. DOI: 10.47629/2074-9201_2026_1_108_114

Andrey N. Lantsov,
Applicant, Chairman of the Board of the Union of Insolvency, Administrators Self-Regulatory Organization "DELO",
Moscow,
anlan65@yandex.ru

THE MECHANISM OF ARBITRATION MANAGEMENT IN THE SYSTEM OF ENSURING THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF REGIONAL INDUSTRY

Abstract. The article examines the possibilities of using the arbitration management mechanism as a tool for improving the efficiency of regional industrial policy. The necessity of integrating arbitration managers into the strategic planning system for the development of regional industry at the stage of forecasting crisis situations is substantiated. The concept of preventive anti-crisis management is proposed, which involves the participation of arbitration managers as expert analysts in the development and implementation of regional industrial programs. Special attention is paid to the issues of determining sources of financing for rehabilitation measures and coordinating the actions of arbitration managers with regional management bodies. The results of the analysis of the practice of applying arbitration management mechanisms in various regions of the Russian Federation are presented. It is proved that timely identification of signs of financial insolvency of regional industry enterprises and the application of preventive measures make it possible to ensure sustainable development of the regional industrial complex and preserve its socio-economic potential.

Keywords: arbitration management, regional industrial policy, sustainable development, bankruptcy, rehabilitation, preventive measures, financial insolvency, anti-crisis management, regional economy.

For citation: Lantsov A.N. (2026) The mechanism of arbitration management in the system of ensuring the sustainable development of regional industry. *Bulletin of the Academy of Law and Management*, № 1, pp. 108-114. DOI: 10.47629/2074-9201_2026_1_108_114 (In Russian).

Современные условия функционирования региональной экономики характеризуются высокой степенью неопределенности, обусловленной как внешними факторами геополитической напряженности и санкционного давления, так и внутренними структурными диспропорциями в развитии промышленных комплексов различных субъектов Российской Федерации. В этой связи актуализируется задача поиска эффективных механизмов обеспечения устойчивого развития региональной промышленности, способных не только реагировать на уже возникшие кризисные ситуации, но и предупреждать их наступление на основе систематического мониторинга и прогнозирования финансово-экономического состояния промышленных предприятий.

Традиционно механизм арбитражного управления рассматривался исключительно как инструмент реагирования на уже наступившее банкротство хозяйствующих субъектов. Однако в последние годы в научной литературе всё чаще высказывается мнение о необходимости расширения функций арбитражного управления и его трансформации в полноценный элемент системы стратегического управления региональной экономикой. Арбитражное управление должно занять важное место в системе устойчивого регионального развития, выходя за рамки исключительно процедур банкротства [5]. Мильников Ю.В. подчеркивает взаимосвязь антикризисного и арбитражного управления в контексте регионального экономического развития, указывая на необходимость их интеграции в единую систему [6].

Региональная промышленная политика в настоящее время реализуется через систему целевых программ, стратегий социально-экономического развития и отраслевых планов модернизации производственных комплексов. Анализ региональных стратегических документов показывает, что большинство из них содержит разделы, посвященные антикризисным мерам и механизмам поддержки предприятий, находящихся в сложном финансово-экономическом положении. Однако эти меры носят преимущественно реактивный характер и применяются уже после того, как предприятие оказалось на грани банкротства или уже вступило в процедуру несостоятельности. Каримов Б.Н. обращает внимание на институциональные аспекты обеспечения устойчивости национальной экономики, что в полной мере применимо и к региональному уровню [4].

Принципиально иной подход предполагает интеграцию механизма арбитражного управления в систему превентивного антикризисного регулирования. Суть данного подхода заключается в том, что арбитражные управляющие как профессиональные участники института банкротства, обладающие специализированными знаниями и практическим опытом работы с финансово несостоятельными пред-

приятиями, могут выступать в качестве экспертов-аналитиков на этапе разработки и реализации региональных промышленных программ. Их компетенции должны быть использованы для систематического мониторинга финансово-экономического состояния ключевых предприятий регионального промышленного комплекса, прогнозирования вероятности наступления банкротства и разработки превентивных мер по его предупреждению.

Востокова О.В., Милов П.О., Шовунова Н.Ю. отмечают особую роль антикризисного управления в корпоративных структурах, что может быть экстраполировано на уровень региональных промышленных комплексов [2]. Действительно, современные методы диагностики финансовой несостоятельности позволяют с высокой степенью вероятности определить предприятия, находящиеся в зоне риска банкротства, за несколько лет до фактического наступления кризисной ситуации. К таким методам относятся многофакторные модели прогнозирования банкротства, анализ финансовых коэффициентов, оценка структуры баланса, анализ денежных потоков и другие инструменты финансового анализа.

Внедрение системы превентивного мониторинга предприятий регионального промышленного комплекса с участием арбитражных управляющих требует создания соответствующей институциональной среды и механизмов взаимодействия между органами государственной власти субъектов Российской Федерации, профессиональным сообществом арбитражных управляющих и хозяйствующими субъектами. Ключевым элементом такой системы должна стать региональная информационно-аналитическая платформа, аккумулирующая данные о финансово-экономическом состоянии промышленных предприятий и позволяющая осуществлять их комплексный анализ с использованием современных методов прогнозирования.

Родина Н.В. на примере практики Сибирского региона демонстрирует, как отдельные элементы антикризисного управления могут быть эффективно встроены в региональную экономическую политику [7]. Однако для формирования целостной системы превентивного антикризисного управления требуется решение ряда организационных, методологических и правовых задач. Прежде всего необходимо определить правовой статус арбитражных управляющих в системе регионального стратегического планирования, установить порядок их привлечения к экспертно-аналитической работе, разработать методические рекомендации по проведению мониторинга финансового состояния предприятий и прогнозированию вероятности банкротства.

Особое значение в контексте рассматриваемой проблематики приобретает вопрос о критериях

отбора предприятий для включения в систему превентивного мониторинга. Очевидно, что охватить все без исключения хозяйствующие субъекты, функционирующие на территории региона, практически невозможно и экономически нецелесообразно. Целесообразно сосредоточить усилия на предприятиях, имеющих стратегическое значение для региональной экономики, определяющих отраслевую специализацию региона, являющихся крупнейшими работодателями или налогоплательщиками, либо предприятиях, банкротство которых может иметь серьезные негативные социально-экономические последствия для региона.

На основе анализа региональной практики и экспертных оценок можно предложить следующую классификацию критериев отбора предприятий для включения в систему превентивного мониторинга, представленную в Таблице 1.

Применение данных критериев позволяет сформировать перечень предприятий, мониторинг финансового состояния которых должен осуществляться на систематической основе с привлечением компетенций арбитражных управляющих. По данным Федеральной службы государственной статистики, в среднем в регионе такой перечень может включать от 50 до 200 предприятий в зависимости от размера региональной экономики и степени диверсификации промышленного комплекса [10].

Следующим важным аспектом формирования системы превентивного антикризисного управления является разработка методологии оценки вероятности банкротства предприятий регионального про-

мышленного комплекса. Существующие модели прогнозирования банкротства, как правило, являются универсальными и не учитывают отраслевую и региональную специфику функционирования предприятий. Между тем финансовые показатели, характерные для предприятий различных отраслей промышленности и различных регионов, могут существенно различаться, что требует адаптации классических моделей прогнозирования банкротства к конкретным условиям.

Арбитражные управляющие, обладающие практическим опытом работы с предприятиями-банкротами различных отраслей и регионов, могут внести существенный вклад в разработку адаптированных региональных и отраслевых моделей прогнозирования банкротства. Такие модели должны учитывать не только финансовые показатели деятельности предприятий, но и факторы внешней среды, специфику региональных рынков сбыта, особенности логистики и ресурсного обеспечения, уровень конкуренции и другие параметры, влияющие на устойчивость функционирования предприятий.

Процесс взаимодействия арбитражных управляющих с органами регионального управления и предприятиями в рамках системы превентивного антикризисного мониторинга может быть представлен в виде последовательности действий, отраженной на Рисунке.

Как видно из представленной схемы, арбитражные управляющие выполняют функции не только экспертов-аналитиков, но и координаторов процесса разработки и реализации санационных меро-

Таблица 1

Критерии отбора предприятий регионального промышленного комплекса для включения в систему превентивного антикризисного мониторинга

Группа критериев	Конкретные показатели	Пороговые значения
Экономическое значение	Доля в валовом региональном продукте	Более 2 %
	Объем налоговых отчислений в региональный бюджет	Входит в топ-50 налогоплательщиков региона
	Объем производства продукции	Более 1 млрд руб. в год
Социальное значение	Численность занятых	Более 500 чел.
	Доля в общей численности занятых в промышленности региона	Более 1 %
	Градообразующий статус	Единственное крупное предприятие в населенном пункте
Стратегическое значение	Принадлежность к приоритетным отраслям региональной экономики	Предприятия отраслей, определенных в стратегии развития региона
	Участие в реализации стратегических региональных проектов	Статус участника/исполнителя проектов
	Наличие уникальных производственных компетенций	Монопольное положение в регионе по определенным видам продукции

Источник: здесь и далее таблицы составлены автором.

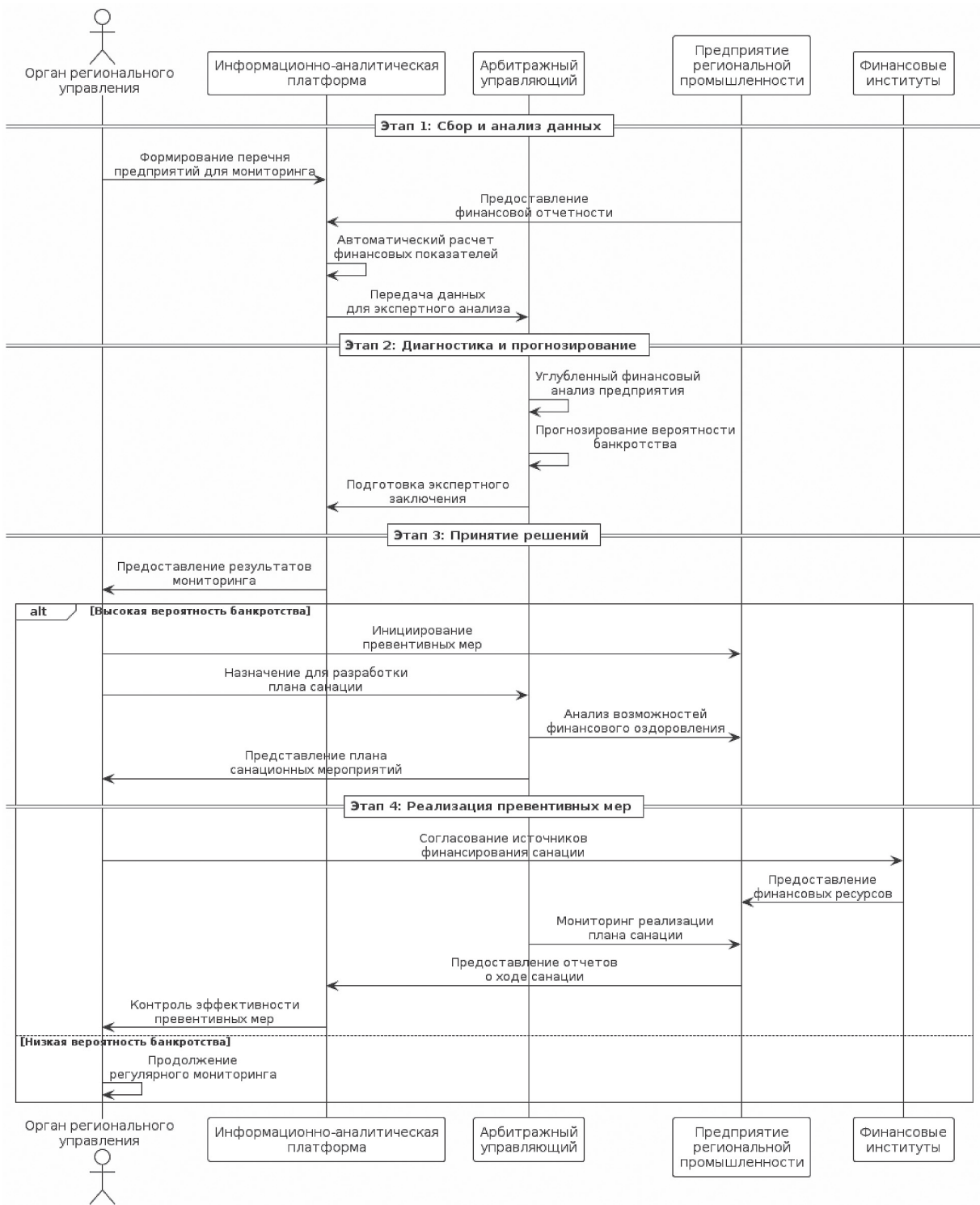


Рисунок. Схема взаимодействия участников системы превентивного антикризисного мониторинга предприятий региональной промышленности

Источник: рисунок выполнен автором

приятий на превентивном этапе. Это принципиально отличается от традиционной модели, при которой арбитражный управляющий привлекается только после возбуждения дела о банкротстве и введения соответствующих процедур.

Топольский Ф.В. подчеркивает важность адаптивного подхода к стратегическому управлению в условиях неопределенности, что особенно актуально для предприятий, находящихся в зоне риска банкротства [9]. Применение адаптивных стратегий управле-

ния ресурсами предприятия на основе результатов превентивной диагностики его финансового состояния позволяет скорректировать траекторию развития до наступления критической ситуации.

Одним из ключевых вопросов, требующих решения при внедрении системы превентивного антикризисного управления, является определение источников финансирования санационных мероприятий. Традиционные механизмы финансирования процедур банкротства ориентированы на ситуацию уже наступившей несостоятельности и предполагают использование конкурсной массы для удовлетворения требований кредиторов. В случае превентивной санации речь идет о необходимости привлечения внешних финансовых ресурсов для предотвращения банкротства предприятия, сохраняющего способность к восстановлению платежеспособности.

В Таблице 2 представлена систематизация возможных источников финансирования превентивных санационных мероприятий с указанием условий их применения и роли арбитражного управляющего в процессе привлечения финансирования.

Арбитражный управляющий в процессе определения источников финансирования санационных мероприятий должен тесно взаимодействовать с органами регионального управления, которые обладают необходимыми полномочиями для координации действий различных финансовых институтов и обеспечения системного подхода к решению проблемы. Ивлева Е.Е. обращает внимание на важность организационных аспектов взаимодействия различных участников процесса в условиях неопределенности [3], что в полной мере применимо к ситуации превентивной санации предприятий.

Практическая реализация концепции превентивного антикризисного управления с участием арбитражных управляющих требует внесения изменений в региональные нормативные правовые акты, регламентирующие промышленную политику и механизмы поддержки предприятий. В региональных стратегиях социально-экономического развития и программах развития промышленности должны быть предусмотрены разделы, определяющие роль института арбитражного управления в системе превентив-

Таблица 2

Источники финансирования превентивных санационных мероприятий и роль арбитражного управляющего

Источник финансирования	Условия применения	Роль арбитражного управляющего	Преимущества	Ограничения
Бюджет субъекта РФ	Стратегическое значение предприятия для региональной экономики, наличие бюджетных средств	Обоснование целесообразности финансирования, разработка плана санации, контроль использования средств	Возможность безвозвратного финансирования, отсутствие процентной нагрузки	Ограниченность бюджетных ресурсов, необходимость конкурсного отбора
Региональные институты развития	Соответствие проекта санации приоритетам региональной промышленной политики	Подготовка инвестиционного обоснования, экспертиза финансовой модели санации	Льготные условия финансирования, возможность комплексной поддержки	Требование наличия залогового обеспечения, длительность процедуры рассмотрения
Коммерческие банки	Наличие залогового обеспечения, положительная оценка перспектив восстановления платежеспособности	Подготовка бизнес-плана санации, переговоры с кредиторами о реструктуризации долга	Значительный объем доступных ресурсов	Высокая стоимость заимствований, жесткие требования к заемщику
Стратегические инвесторы	Привлекательность актива для потенциального инвестора, готовность к изменению структуры собственности	Оценка рыночной стоимости предприятия, организация процедуры привлечения инвестора	Долгосрочный характер инвестиций, возможность привлечения управленческих компетенций	Потеря контроля собственниками, сложность поиска инвестора
Существующие кредиторы	Заинтересованность кредиторов в сохранении предприятия, наличие перспектив погашения задолженности	Разработка программы реструктуризации долга, координация позиций кредиторов	Отсутствие необходимости привлечения новых средств	Сокращение оборотного капитала, ограниченность возможностей

ного антикризисного регулирования, порядок взаимодействия арбитражных управляющих с органами государственной власти субъекта Российской Федерации, механизмы финансирования превентивных санационных мероприятий.

Кроме того, необходима разработка методических рекомендаций по организации превентивного мониторинга финансового состояния предприятий регионального промышленного комплекса, определению вероятности банкротства, разработке планов превентивных санационных мероприятий. Данные методические рекомендации должны быть ориентированы как на арбитражных управляющих, так и на специалистов органов регионального управления, участвующих в реализации промышленной политики.

Важным направлением совершенствования системы превентивного антикризисного управления является создание механизмов профессиональной подготовки и повышения квалификации арбитражных управляющих в области стратегического анализа, прогнозирования развития промышленных комплексов, оценки региональных экономических эффектов. Традиционная подготовка арбитражных управляющих ориентирована преимущественно на правовые аспекты процедур банкротства и методы конкурсного производства. Для эффективного выполнения функций экспертов-аналитиков в системе регионального стратегического планирования арбитражные управляющие должны обладать более широким спектром компетенций в области региональной экономики, промышленной политики, инвестиционного проектирования.

Анализ зарубежного опыта показывает, что в ряде стран институт профессиональных антикризисных управляющих интегрирован в систему государственного регулирования экономики и активно используется не только для процедур банкротства, но и для превентивного мониторинга состояния предприятий, имеющих важное значение для национальной или региональной экономики. Адаптация лучших зарубежных практик к российским условиям с учетом специфики федеративного устройства государства и особенностей регионального управления может стать важным фактором повышения эффективности региональной промышленной политики.

Особого внимания заслуживает вопрос координации действий различных органов и институтов, участвующих в реализации региональной промышленной политики и антикризисном управлении. Волкова Т.В., исследуя вопросы защиты прав участников управления ресурсами, справедливо указывает на необходимость четкого разграничения полномочий и ответственности различных субъектов управлен-

ческих отношений [1]. В контексте рассматриваемой проблематики речь идет о необходимости создания координационных механизмов взаимодействия органов исполнительной власти субъекта Российской Федерации, ответственных за реализацию промышленной политики, саморегулируемых организаций арбитражных управляющих, финансовых институтов развития, представителей бизнес-сообщества.

Одной из форм такой координации может стать создание при высшем исполнительном органе государственной власти субъекта Российской Федерации специализированного координационного органа, в состав которого войдут представители всех заинтересованных сторон. Функциями такого органа должны стать рассмотрение результатов мониторинга финансового состояния предприятий регионального промышленного комплекса, принятие решений о применении превентивных антикризисных мер, координация действий по привлечению финансирования санационных мероприятий, контроль эффективности реализуемых мер.

Внедрение системы превентивного антикризисного управления с участием арбитражных управляющих позволит не только предотвратить банкротства стратегически важных для региональной экономики предприятий, но и повысить общую эффективность региональной промышленной политики. Своевременное выявление проблем в функционировании предприятий, оперативное реагирование на возникающие риски, привлечение профессиональных компетенций арбитражных управляющих для разработки эффективных решений создадут предпосылки для устойчивого развития региональной промышленности даже в условиях внешних вызовов и ограничений.

Таким образом, механизм арбитражного управления обладает значительным потенциалом для интеграции в систему обеспечения устойчивого развития региональной промышленности. Трансформация традиционной модели арбитражного управления, ориентированной исключительно на процедуры банкротства, в инструмент превентивного антикризисного регулирования требует комплексного подхода, включающего совершенствование нормативной правовой базы, создание институциональной инфраструктуры, развитие методологического обеспечения, подготовку квалифицированных кадров и формирование механизмов координации действий различных участников процесса. Реализация данного подхода позволит повысить эффективность региональной промышленной политики и обеспечить устойчивое развитие промышленных комплексов субъектов Российской Федерации в долгосрочной перспективе.

Список литературы

1. Волкова Т.В. Защита прав участников управления земельными ресурсами: дис. ... д-ра юр. наук / Казанский (Приволжский) федеральный университет, 2024.
2. Востокова О.В., Милов П.О., Шовунова Н.Ю. Антикризисное управление корпоративными структурами // Вестник Академии права и управления. 2021. № 4 (65). С. 97-100.
3. Ивлева Е.Е. Поиск «послов приверженности» среди сотрудников организации в ситуации неопределенности // Вестник Академии права и управления. 2024. № 2 (77). С. 198-202.
4. Каримов Б.Н. Институциональные аспекты активизации процессов импортозамещения и максимизации импортонезависимости экономики Российской Федерации // Экономика и управление: вызовы и возможности в новой реальности: материалы Всероссийской научно-практической конференции, посвященной 55-летию Экономического института. Саранск, 2025. С. 313-318.
5. Ланцов А.Н. Роль и место арбитражного управления в устойчивом региональном развитии // Вестник Академии права и управления. 2024. № 6 (81). С. 121-125.
6. Мильников Ю.В. Антикризисное управление и арбитражное управление в практике регионального экономического развития // Управление экономическими системами. 2024. № 3 (47). С. 17-21.
7. Родина Н.В. Субординация требований кредиторов как элемент антикризисного управления в банкротстве: практика Сибирского региона // Проблемы антикризисного управления и экономики регионов (ПАУЭР-2020): материалы VI Международной научно-практической конференции. Новосибирск, 2021. С. 166-171.
8. Тельнов А.В. Репутация как нематериальное благо Российской Федерации и ее гражданско-правовая защита от диффамации: дис. ... канд. юр. наук / Российский университет дружбы народов, 2022.
9. Топольский Ф.В. Адаптивное стратегическое управление ресурсами и конкурентоспособность компании в условиях неопределенности // Вестник Академии права и управления. 2024. № 4 (79). С. 220-226.
10. Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. URL: <https://rosstat.gov.ru> (дата обращения: 20.10.2025).

References

1. Volkova T.V. (2024) Protection of the rights of participants in land management: Doctor Thesis of Law. Kazan (Volga Region) Federal University, 2024 (In Russian).
2. Vostokova O.V., Milov P.O., Shovunova N.Yu. (2021) Anti-crisis management of corporate structures. *Bulletin of the Academy of Law and Management*, № 4 (65), pp. 97-100 (In Russian).
3. Ivleva E.E. (2024) The search for "commitment ambassadors" among the organization's employees in a situation of uncertainty. *Bulletin of the Academy of Law and Management*, № 2 (77), pp. 198-202 (In Russian).
4. Karimov B.N. (2025) Institutional aspects of enhancing import substitution processes and maximizing import dependence of the economy of the Russian Federation. *Economics and Management: challenges and opportunities in the new reality: Materials of the All-Russian scientific and practical conference dedicated to the 55th anniversary of the Economic Institute*. Saransk, pp. 313-318 (In Russian).
5. Lantsov A.N. (2024) The role and place of arbitration management in sustainable regional development. *Bulletin of the Academy of Law and Management*, № 6 (81), pp. 121-125 (In Russian).
6. Mylnikov Yu.V. (2024) Anti-crisis management and arbitration management in the practice of regional economic development. *Management of economic systems*, № 3 (47), pp. 17-21 (In Russian).
7. Rodina N.V. (2021) Subordination of creditors' claims as an element of anti-crisis management in bankruptcy: practice of the Siberian region. *Problems of crisis management and Regional Economics (POWER 2020): Materials of the VI International Scientific and Practical Conference*. Novosibirsk, pp. 166-171 (In Russian).
8. Telnov A.V. (2022) Reputation as an intangible benefit of the Russian Federation and its civil protection from defamation: Ph.D. Thesis of Law. Peoples' Friendship University of Russia, 2022 (In Russian).
9. Topolskiy F.V. (2024) Adaptive strategic resource management and company competitiveness in conditions of uncertainty. *Bulletin of the Academy of Law and Management*, № 4 (79), pp. 220-226 (In Russian).
10. Federal State Statistics Service [Electronic resource]. Available at: <https://rosstat.gov.ru> (accessed: 20.10.2025) (In Russian).

Статья поступила в редакцию: 17.12.2025

Received: 17.12.2025

Статья поступила после рецензирования: 29.01.2026

Revised: 29.01.2026

Статья поступила для публикации: 07.02.2026

Accepted: 07.02.2026

Хунюй Ли,

аспирант кафедры туризма и сервиса, Российский университет дружбы народов
имени Патриса Лумумбы, Москва,
1042254113@rudn.ru

Морозова Наталья Степановна,

доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры туризма и сервиса,
Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы, Москва,
mns5793963@gmail.com

ОБЕСПЕЧЕНИЕ КАЧЕСТВА ТУРИСТСКИХ УСЛУГ В КИТАЙСКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКЕ

Аннотация. Успешное развитие туристской деятельности и рост туристских потоков непосредственно зависят от качества предоставляемых туристских услуг. В статье рассмотрено понятие качества туристских услуг со стороны производителей и потребителей услуг (туристов). Показано, что основой обеспечения качества туристских услуг является создание стройной системы взаимосвязанных стандартов, регламентирующих туристскую деятельность. Проведен анализ ключевых национальных стандартов Китайской Народной Республики в сфере туризма, показаны их характерные черты и особенности. Сделан вывод, что стратегической задачей КНР в области туризма является переход от количественного роста к качественному развитию туристской индустрии через всеобъемлющую стандартизацию сферы туризма.

Ключевые слова: туризм, туристские услуги, Китайская Народная Республика, международные и национальные стандарты, качество услуг.

Для цитирования: Морозова Н.С., Хунюй Ли Обеспечение качества туристских услуг в Китайской Народной Республике // Вестник Академии права и управления. 2026. № 1. С. 115-120. DOI: 10.47629/2074-9201_2026_1_115_120

Hongyu Li,

Postgraduate at the Department of Tourism and Service, Peoples' Friendship University of Russia
named after Patrice Lumumba, Moscow,
1042254113@rudn.ru

Natalia S. Morozova,

Doctor of Economic Sciences, Full Professor, Associate Professor at the Department of Tourism and Service,
Peoples' Friendship University of Russia named after Patrice Lumumba, Moscow,
mns5793963@gmail.com

ENSURING THE QUALITY OF TOURIST SERVICES IN THE PEOPLE'S REPUBLIC OF CHINA

Abstract. The successful development of tourism and the growth of tourist flows directly depend on the quality of tourism services provided. This article examines the concept of tourism service quality from the perspective of both producers and consumers (tourists). It demonstrates that the foundation for ensuring the quality of tourism services lies in the creation of a coherent system of interrelated standards regulating tourism activities. An analysis of the key national tourism standards of the People's Republic of China is provided, highlighting their characteristic features and characteristics. It is concluded that China's strategic goal in tourism is to transition from quantitative growth to qualitative development of the tourism industry through comprehensive standardization of the tourism sector.

Keywords: tourism, tourist services, People's Republic of China, international and national standards, quality of services.

For citation: Morozova N.S., Hongyu Li (2026) Ensuring the quality of tourist services in the people's Republic of China. *Bulletin of the Academy of Law and Management*, № 1, pp. 115-120. DOI: 10.47629/2074-9201_2026_1_115_120 (In Russian).

Одним из важнейших факторов успешного развития индустрии туризма в любой стране мира является обеспечение высокого качества предлагаемых туристских услуг. Соответствие полученных туристских услуг тем ожиданиям, которые были у туриста до совершения путешествия, лежит в основе трактовки понятия качества туристской услуги. Существуют международные стандарты обеспечения качества туристских услуг (ISO 22483:2020 Tourism Quality Management System), однако в каждой стране разрабатываются национальные нормативно-правовые акты и стандарты, регулирующие туристскую деятельность и качество услуг в сфере туризма.

В настоящее время теория и методология управления качеством туристских услуг активно развивается. Особую важность приобретают лучшие международные практики, обеспечивающие качество услуг в туризме, что подчеркивает актуальность данной статьи.

Цель исследования – анализ передового опыта Китайской Народной Республики в области управления качеством услуг в сфере туристской деятельности.

Современное состояние изученности проблемы. Изучение вопросов обеспечения качества туристских услуг развивается в трудах российских [1; 5; 6] и зарубежных исследователей [15-17].

В трудах Макеевой Д.Р. [2; 3] изучен опыт зарубежных стран в области формирования национальных систем качества в сфере туризма. Следует отметить работы китайских ученых Lachi C. [11; 12], Lujiao X., Qian Qian Ch. [13], в которых рассматриваются вопросы управления качеством услуг в туризме и их влияние на конкурентоспособность торговли услугами. В работе Ming F. [14] проанализировано применение теории всеобщего управления качеством (TQM) на повышение качество услуг в сфере туризма в Китае.

В исследованиях подчеркивается, что качество туристских услуг непосредственно зависит от уровня профессиональных квалификаций персонала [7] и влияет на привлекательность и конкурентоспособность туристских дестинаций [4; 8]. Следует отметить

зависимость качества туристских услуг от цифровой трансформации ключевых бизнес-процессов в индустрии туризма и гостеприимства [9; 10].

Проведенный анализ научных публикаций показал, что теоретические и практические вопросы управления качеством туристских услуг являются важной для всех стран, развивающих туристскую деятельность. Исходя из этого, изучение национальных особенностей обеспечения качества услуг в сфере туризма представляется весьма актуальным.

Материалы и методы. Для установления основных направлений обеспечения качества услуг в сфере туризма Китайской Народной Республики применялся системный подход и контекстный анализ ключевых законов и стандартов, регулирующих туристскую деятельность.

Качество туристских услуг является одним из ключевых параметров, определяющих конкурентоспособность туристской дестинации, и непосредственно влияет на формирование возвратного туристского потока. Очевидно, что высокая степень удовлетворенности туриста в процессе его путешествия выступает ключевым фактором повторных поездок в понравившуюся ему дестинацию. Это подтверждается опытом многих стран и научными исследованиями [15; 16].

Китайская Народная Республика является одной из тех стран, в которых важность развития внутреннего туризма превалирует среди всех других задач туристской деятельности. Одним из важнейших вопросов развития туризма в Китае является повышение качества предоставляемых услуг.

Качество услуг обычно оценивается с точки зрения производителя услуг (предприятий туристской индустрии) и их потребителей (туристов) (см. Рисунок).

Техническое качество оценивается с помощью совокупности технико-экономических показателей, характеризующих туристскую инфраструктуру, которая используется при оказании услуг [5]. Для оценки технического качества услуг в сфере туризма обычно разрабатывается совокупность специальных нацио-



Рисунок. Составляющие качества туристских услуг

Источник: рисунок выполнен авторами

нальных стандартов. Например, в туризме подобного рода стандарты создаются для средств размещения. Одним из последних является ГОСТ Р 72311–2025 «Туризм и сопутствующие услуги. Глэмпинги. Общие требования», в котором представлены общие требования и технические характеристики глэмпингов, требования к их расположению, территории, инженерно-техническому обеспечению, безопасности и др.

Потребительское качество туристских услуг рассматривается как способность удовлетворять определенные ожидания и потребности туристов. Во многом потребительское качество является субъективной оценкой и зависит от множества факторов, в том числе от туристского опыта путешественника, его впечатления от полученной услуги, мироощущения и др.

Техническое качество туристских услуг оценивается с точки зрения их соответствия существующим международным и национальным стандартам. Например, в Российской Федерации в последние годы разработаны следующие национальные стандарты в области туризма:

ГОСТ Р 53522-2022. Национальный стандарт Российской Федерации «Туристские и экскурсионные услуги. Основные положения»;

ГОСТ Р 72261-2025. Национальный стандарт Российской Федерации «Туризм и сопутствующие услуги. Средства размещения. Общие требования» (вступает в действие с 01.06.2026);

ПНСТ 1017-2025. Предварительный национальный стандарт Российской Федерации «Туризм и сопутствующие услуги. Рекомендации по адаптации объектов индустрии туризма для приема иностранных туристов» (вступает в действие с 01.06.2026).

В Китайской Народной Республике также существует ряд национальных стандартов, обеспечивающих качество услуг в туризме:

GB/T26355-2010. Национальный стандарт КНР «Руководство по обслуживанию в туристических зонах»;

GB/T31380-2015. Национальный стандарт КНР «Классификация и оценка уровня туристических агентств»;

GB/T31385-2015. Национальный стандарт КНР «Общие правила обслуживания туристических агентств»;

GB/T31386-2015. Национальный стандарт КНР «Стандарт обслуживания для выездного туризма туроператоров»;

LB/T 063-2017. Национальный стандарт КНР, устанавливающий нормы обработки жалоб туристическими операторами.

В Таблице дано описание ключевых характеристик этих национальных стандартов.

Следует отметить, что в мире среди стандартов ISO, CEN нет универсального стандарта для туристических зон, аналогичного китайскому стандарту GB/T26355-2010.

В основном документе «Закон КНР о туризме» (принят ВСНП, последняя редакция 2018 года) говорится о необходимости обеспечить высокое качество туристских услуг. В ст. 6 указано, что государством устанавливаются определенные стандарты качества туристских услуг и правила ведения бизнеса, которые обязаны неукоснительно выполнять все участники туристского рынка, предоставляя качественные и безопасные туристские услуги.

В ст. 50 установлено, что туроператоры обязаны обеспечивать соответствие туристских услуг требованиям защиты личной и имущественной безопасности, то есть в статье закреплена обязанность туроператоров соответствовать стандартам безопасности. Особенно важно положение о том, что операторы, получившие определенный класс качества, не могут оказывать услуги ниже этого класса, а те, кто его не имеет, не могут использовать соответствующую маркировку. Это основа для реализации системы стандартизации и классификации качества.

В законе детально прописаны административные наказания за различные нарушения: деятельность без лицензии, невыполнение договора, принуждение к покупкам и др. Санкции включают крупные штрафы, приостановку деятельности и аннулирование лицензии.

В «Положении о туристических агентствах» (принято ВСНП, последняя редакция 2018 года) установлено, что при оформлении договоров с туристами турагентства обязаны указывать стандарты качества для каждого маршрута. Контроль качества обслуживания туристов и безопасности путешествий осуществляет государственный административный отдел по туризму. Если установлено несоответствие указанному стандарту качества, то турист вправе требовать компенсацию за невыполнение договорных обязательств. Кроме того, предусмотрен запрет на три наиболее распространенных нарушения: отказ от выполнения контракта, изменение маршрута без веских причин, обман или принуждение к шопингу.

Турагентствам запрещено заставлять гидов работать с нерентабельными группами или покрывать расходы на группу за свой счет, что обеспечивает защиту прав гидов и косвенно повышает качество обслуживания туристов.

В законе прописаны административные наказания за различные нарушения: деятельность без лицензии, невыполнение договора, принуждение к покупкам и др. Санкции включают крупные штрафы, приостановку деятельности и аннулирование лицензии.

Заключение

Проведенный анализ системы обеспечения качества туристских услуг в Китайской Народной Ре-

Краткая характеристика национальных стандартов КНР по туризму

Номер стандарта	Наименование стандарта	Область применения	Примечание
GB/T26355-2010	Руководство по обслуживанию в туристических зонах	Основная цель – повышение качества обслуживания (сервиса) в туристических зонах. Услуги рассматриваются с точки зрения туриста и типичных проблем, с которыми он сталкивается	Описаны стандарты поведения персонала и обслуживания, требования к объектам инфраструктуры, управление безопасностью, обработка жалоб туристов, система управления качеством услуг
GB/T31380-2015	Классификация и оценка уровня туристических агентств	Введена пятиуровневая система градации агентств от А до ААААА	Проводится оценка по 7 параметрам: 1. Условия ведения бизнеса (офис, оборудование). 2. Финансовые и операционные результаты. 3. Качество корпоративного управления. 4. Способность предоставлять услуги. 5. Гарантии качества и безопасности. 6. Добросовестность и репутация. 7. Маркетинг и продвижение
GB/T31385-2015	Общие правила обслуживания туристических агентств	Установлены основные принципы работы агентств	Ключевые направления: - управление качеством; - туристический продукт; - процесс продаж; - обслуживание во время тура; - защита прав туристов
GB/T31386-2015	Стандарт обслуживания для выездного туризма туроператоров	Организация групповых зарубежных туров	Описаны требования к разработке туров, стандартизация договора с туристом и процесса продаж, обязанности туроператора, требования к работе гида-руководителя группы, процедуры действий в нестандартных ситуациях
LB/T 063-2017	Обработка жалоб туристическими операторами	Установлены стандарты и нормы обработки жалоб туристов	Описаны требования к туроператорам по работе с жалобами, требования к штатному расписанию и построению системы рассмотрения жалоб, порядок приёма и рассмотрения жалоб

Источник: таблица составлена авторами на основе национальных стандартов КНР по туризму.

спублике позволяет сделать вывод, что в стране создана исчерпывающая совокупность законов и стандартов, позволяющая создать необходимые условия для эффективного функционирования туристской индустрии. Следует отметить, что для успешного и долгосрочного повышения качества туристских услуг необходимо учитывать не только текущие, но и будущие потребности туристов, которые необходимо качественно удовлетворять. К этой категории относится качество информационно-коммуникационного

обеспечения туристской деятельности, включая предоставление качественных цифровых услуг в сфере обслуживания туристов. Это потребует дополнительных разработок и актуализации стандартов обслуживания туристов.

Основной стратегией Китайской Народной Республики в области туризма является переход от количественного роста к качественному развитию туристической индустрии через всеобъемлющую стандартизацию.

Список литературы

1. *Кормишова А.В.* Инновационное управление качеством туристских услуг // Наука и бизнес: пути развития. 2019. № 3 (93). С. 81-84.
2. *Макеева Д.Р.* Зарубежный опыт формирования национальной системы качества туристских услуг: опыт Финляндии // Сервис в России и за рубежом. 2014. № 2 (49). С. 53-63.
3. *Макеева Д.Р., Хайлова С.К.* Особенности формирования интегрированных систем качества туристских услуг // Сервис plus. 2012. № 3. С. 20-28.

4. Морозов М.А., Морозова Н.С. Модель оценки конкурентоспособности туристских дестинаций // Вестник Российского государственного торгово-экономического университета (РГТЭУ). 2012. № 11 (70). С. 100-108.
5. Морозов М.А., Морозова Н.С. Система независимой оценки качества туристских услуг // Стандарты и качество. 2021. № 1. С. 71-75.
6. Морозов М.А., Морозова Н.С., Зворыкина Т.И. Новые требования к качеству туристских услуг в современных реалиях // Стандарты и качество. 2020. № 8. С. 104-108.
7. Морозова Н.С. Формирование лояльности как инструмент повышения конкурентоспособности гостиничного предприятия // Современные проблемы сервиса и туризма. 2010. № 2. С. 31-36.
8. Морозова Н.С., Морозов М.А. Оценка привлекательности туристских дестинаций // Вестник Российского государственного торгово-экономического университета (РГТЭУ). 2012. № 7-8 (67). С. 41-49.
9. Качество туристских услуг в условиях цифровизации / Н.Н. Терещенко, О.А. Яброва, Е.В. Шешегова, В.С. Филиппова // Экономика, предпринимательство и право. 2024. Т. 14, № 2. С. 399-412.
10. Цифровая трансформация промышленных предприятий в условиях инновационной экономики: монография / М.А. Измайлова, М.А. Морозов, Н.С. Морозова [и др.]. М.: Мир науки, 2021. 296 с.
11. Lachi C. (2025) Quality and competitiveness of tourism services - key elements of quality management. *Journal of Research on Trade, Management and Economic Development*, vol. 12, № 1 (23), pp. 114-127.
12. Lachi C. (2025) Quality management techniques and services in tourism. *Vector European*, № 1, pp. 157-165.
13. Lujiao X., Qian Qian Ch. (2021) Factors affecting international competitiveness of tourism services trade: evidence from Zhejiang province, China. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, vol. 11, № 8, pp. 125-139.
14. Ming F. (2023) Total quality management (TQM) influence on the service quality of services companies in China. *Journal of Digitainability, Realism & Mastery (DREAM)*, vol. 2, № 1, pp. 28-33.
15. Robustin T.P., Sularso R.A., Suroso I., Yulisetiari D. (2020) Contribution of tourism products in creating satisfying quality of tourism services and tourist loyalty. *Journal of Environmental Management and Tourism*, vol. 10, № 6, p. 1382.
16. Wu Yu., Wang Y. (2024) An empirical study on the tourist cognitive evaluations of tourism public services in Xinjiang province, China. *Sustainability*, vol. 16, № 5, p. 1712.
17. Zhang W., Chiu Y.-B. (2020) Globalization, country risks, and trade in tourism services: evidence from China. *Sustainability*, vol. 12, № 14, p. 5869.

References

1. Kormishova A.V. (2019) Innovative Management of the Quality of Tourism Services. *Science and Business: Development Paths*, № 3 (93), pp. 81-84 (In Russian).
2. Makeeva D.R. (2014) Foreign Experience in Forming a National Quality System for Tourism Services: The Finnish Experience. *Service in Russia and Abroad*, № 2 (49), pp. 53-63 (In Russian).
3. Makeeva D.R., Khailova S.K. (2012) Features of Forming Integrated Quality Systems for Tourism Services. *Service Plus*, № 3, pp. 20-28 (In Russian).
4. Morozov M.A., Morozova N.S. (2012) Model for Assessing the Competitiveness of Tourist Destinations. *Bulletin of the Russian State University of Trade and Economics (RSTEU)*, № 11 (70), pp. 100-108 (In Russian).
5. Morozov M.A., Morozova N.S. (2021) An Independent System for Assessing the Quality of Tourism Services. *Standards and Quality*, № 1, pp. 71-75 (In Russian).
6. Morozov M.A., Morozova N.S., Zvorykina T.I. (2020) New Requirements for the Quality of Tourism Services in Modern Realities. *Standards and Quality*, № 8, pp. 104-108 (In Russian).
7. Morozova N.S. (2010) Fostering Loyalty as a Tool for Improving the Competitiveness of a Hotel Enterprise. *Modern Issues in Service and Tourism*, № 2, pp. 31-36 (In Russian).
8. Morozova N.S., Morozov M.A. (2012) Assessing the Attractiveness of Tourist Destinations. *Bulletin of the Russian State University of Trade and Economics (RSTEU)*, № 7-8 (67), pp. 41-49 (In Russian).
9. Tereshchenko N.N., Yabrova O.A., Sheshegova E.V., Filippova V.S. (2024) Quality of tourism services in the context of digitalization. *Economy, Entrepreneurship and Law*, vol. 14, № 2, pp. 399-412 (In Russian).
10. Izmailova M.A., Morozov M.A., Morozova N.S., et al. (2021) Digital transformation of industrial enterprises in the context of an innovative economy: monograph. Moscow: Mir Nauki Publishing, 296 p. (In Russian).
11. Lachi C. (2025) Quality and competitiveness of tourism services - key elements of quality management. *Journal of Research on Trade, Management and Economic Development*, vol. 12, № 1 (23), pp. 114-127.
12. Lachi C. (2025) Quality management techniques and services in tourism. *Vector European*, № 1, pp. 157-165.
13. Lujiao X., Qian Qian Ch. (2021) Factors affecting international competitiveness of tourism services trade: evidence from Zhejiang province, China. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, vol. 11, № 8, pp. 125-139.
14. Ming F. (2023) Total quality management (TQM) influence on the service quality of services companies in China. *Journal of Digitainability, Realism & Mastery (DREAM)*, vol. 2, № 1, pp. 28-33.

15. Robustin T.P., Sularso R.A., Suroso I., Yulisetiari D. (2020) Contribution of tourism products in creating satisfying quality of tourism services and tourist loyalty. *Journal of Environmental Management and Tourism*, vol. 10, № 6, p. 1382.
16. Wu Yu., Wang Y. (2024) An empirical study on the tourist cognitive evaluations of tourism public services in Xinjiang province, China. *Sustainability*, vol. 16, № 5, p. 1712.
17. Zhang W., Chiu Y.-B. (2020) Globalization, country risks, and trade in tourism services: evidence from China. *Sustainability*, vol. 12, № 14, p. 5869.

Статья поступила в редакцию: 07.02.2026

Received: 07.02.2026

Статья поступила после рецензирования: 25.02.2026

Revised: 25.02.2026

Статья поступила для публикации: 28.02.2026

Accepted: 28.02.2026

Мыльников Юрий Владимирович,
соискатель, директор Союза арбитражных управляющих «СРО «ДЕЛО», Москва,
mylnikov77777@mail.ru

АРБИТРАЖНОЕ УПРАВЛЕНИЕ КАК ФАКТОР УСТОЙЧИВОСТИ РЕГИОНАЛЬНЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМ

Аннотация. В статье рассматривается роль арбитражного управления в обеспечении устойчивости региональных экономических систем Российской Федерации. Проведен анализ влияния института арбитражного управления на стабилизацию экономических процессов в регионах, выявлены ключевые проблемы функционирования системы банкротства и предложены направления их решения. Особое внимание уделено взаимодействию арбитражных управляющих с органами региональной власти в контексте реализации антикризисных мер. Исследование базируется на анализе практики применения процедур банкротства в российских регионах, статистических данных о несостоятельности предприятий и эффективности санационных мероприятий. Обоснована необходимость формирования интегрированной системы антикризисного управления на региональном уровне с участием профессиональных арбитражных управляющих как ключевых агентов экономической стабилизации.

Ключевые слова: арбитражное управление, региональная экономика, устойчивость, банкротство, антикризисное управление, санация, региональное развитие, экономическая безопасность, несостоятельность предприятий, финансовое оздоровление.

Для цитирования: Мыльников Ю.В. Арбитражное управление как фактор устойчивости региональных экономических систем // Вестник Академии права и управления. 2026. № 1. С. 121-127. DOI: 10.47629/2074-9201_2026_1_121_127

Yuri V. Mylnikov

Applicant, Director of the Union of Arbitration Managers "SRO "DELO", Moscow,
mylnikov77777@mail.ru

ARBITRATION MANAGEMENT AS A FACTOR OF STABILITY OF REGIONAL ECONOMIC SYSTEMS

Abstract. The article examines the role of bankruptcy administration in ensuring the sustainability of regional economic systems of the Russian Federation. An analysis of the impact of the institution of bankruptcy administration on the stabilization of economic processes in the regions is carried out, key problems of the bankruptcy system functioning are identified, and directions for their solution are proposed. Special attention is paid to the interaction of bankruptcy trustees with regional authorities in the context of implementing anti-crisis measures. The study is based on the analysis of the practice of applying bankruptcy procedures in Russian regions, statistical data on enterprise insolvency and the effectiveness of rehabilitation measures. The necessity of forming an integrated anti-crisis management system at the regional level with the participation of professional bankruptcy trustees as key agents of economic stabilization is substantiated.

Keywords: bankruptcy administration, regional economy, sustainability, bankruptcy, crisis management, rehabilitation, regional development, economic security, enterprise insolvency, financial recovery.

For citation: Mylnikov Yu.V. (2026). Arbitration management as a factor of stability of regional economic systems. *Bulletin of the Academy of Law and Management*, № 1, pp. 121-127. DOI: 10.47629/2074-9201_2026_1_121_127 (In Russian).

Современные региональные экономические системы Российской Федерации функционируют в условиях повышенной турбулентности внешней среды, что обусловлено геополитическими вызовами, структурными трансформациями национальной экономики и необходимостью адаптации к новым условиям хозяйствования. В этих условиях

институт арбитражного управления приобретает особое значение не только как механизм цивилизованного выхода из кризиса отдельных предприятий, но и как системный фактор обеспечения устойчивости региональной экономики в целом. Проблематика взаимосвязи процедур банкротства и региональной экономической стабильности недостаточно исследо-

вана в отечественной научной литературе, что определяет актуальность настоящего исследования.

Теоретическое осмысление роли арбитражного управления в обеспечении устойчивости региональных экономических систем требует обращения к фундаментальным концепциям экономической устойчивости и антикризисного менеджмента. Как отмечает Ю.И. Бушенева, устойчивость региональных социально-экономических систем определяется совокупностью факторов, среди которых институциональная среда и эффективность механизмов преодоления кризисных ситуаций занимают центральное место [3]. П.В. Токарева подчеркивает значимость инструментов управления, способных обеспечить адаптивность региональной экономики к изменяющимся условиям [11]. В этом контексте арбитражное управление выступает как институциональный механизм, позволяющий трансформировать кризис отдельных хозяйствующих субъектов в возможность для структурной оптимизации региональной экономики.

Практика функционирования института арбитражного управления в российских регионах демонстрирует неоднозначные результаты. С одной стороны, система банкротства обеспечивает правовую основу для реструктуризации неэффективных предприятий и перераспределения ресурсов в пользу более конкурентоспособных экономических агентов; с другой – недостаточная координация действий арбитражных управляющих с региональными органами власти, ограниченность доступных санационных инструментов и проблемы профессиональной квалификации управляющих снижают эффективность института банкротства как фактора региональной устойчивости.

Анализ статистических данных о банкротствах в различных регионах России позволяет выявить парадоксальную закономерность: регионы с наиболее

высокими показателями экономического развития характеризуются наибольшим количеством процедур несостоятельности. Эта ситуация объясняется несколькими факторами, представленными в Таблице 1.

Данная закономерность имеет важные следствия для понимания роли арбитражного управления в региональной экономике. Она свидетельствует о том, что институт банкротства является неотъемлемым элементом динамично развивающейся экономической системы, обеспечивающим необходимую структурную адаптацию хозяйственного комплекса региона. В этой связи эффективность арбитражного управления становится критически важным фактором способности региональной экономики к самоорганизации и преодолению дисбалансов.

Рассмотрение арбитражного управления как системного фактора региональной устойчивости требует анализа механизмов его влияния на различные аспекты функционирования территориальной экономики. А.Н. Ланцов выделяет несколько ключевых направлений такого влияния [7]. Во-первых, процедуры банкротства способствуют высвобождению производственных ресурсов неэффективных предприятий и их перераспределению в пользу более конкурентоспособных экономических агентов, что повышает общую эффективность использования регионального экономического потенциала. Во-вторых, деятельность арбитражных управляющих по финансовому оздоровлению предприятий позволяет сохранить рабочие места и производственные мощности, обеспечивая социальную стабильность в регионе. В-третьих, институт банкротства формирует дисциплинирующий механизм для хозяйствующих субъектов, стимулируя их к повышению эффективности управления и снижению рисков несостоятельности.

Таблица 1

Факторы, определяющие взаимосвязь уровня экономического развития региона и количества банкротств

Фактор	Механизм влияния	Последствия для региональной экономики
Высокая предпринимательская активность	Значительное количество новых предприятий, большая часть которых прекращает деятельность в первые пять лет	Повышенная динамика процедур банкротства, необходимость развитой инфраструктуры антикризисного управления
Интенсивная конкуренция	Ограниченность региональных ресурсов при большом количестве экономических агентов	Вытеснение менее эффективных предприятий, структурная оптимизация отраслевой структуры
Масштабность промышленного сектора	Усложнение управления региональной промышленностью, снижение эффективности координации	Системные риски распространения кризисных явлений, необходимость профессионального антикризисного менеджмента

Источник: таблица составлена автором.

Автор настоящего исследования в своих опубликованных работах ранее уже подчеркивал особую значимость арбитражного управления для практики регионального экономического развития в современных российских условиях [8]. Геополитические и экономические вызовы последних лет обусловили необходимость ускоренной структурной перестройки региональных экономик, импортозамещения и диверсификации производства. В этом контексте профессиональные арбитражные управляющие выступают как агенты трансформации, способные обеспечить эффективную реструктуризацию предприятий и их адаптацию к новым условиям функционирования. Б.Н. Каримов

отмечает, что институциональные аспекты активизации процессов импортозамещения требуют совершенствования механизмов антикризисного управления на всех уровнях экономической системы [6].

Процесс влияния арбитражного управления на устойчивость региональной экономической системы представляет собой сложную последовательность взаимосвязанных этапов, которая может быть представлена в виде структурной схемы (см. Рисунок).

Представленная схема демонстрирует многоэтапный характер процесса трансформации кризиса отдельного предприятия в фактор укрепления устойчивости региональной экономики. Критическое

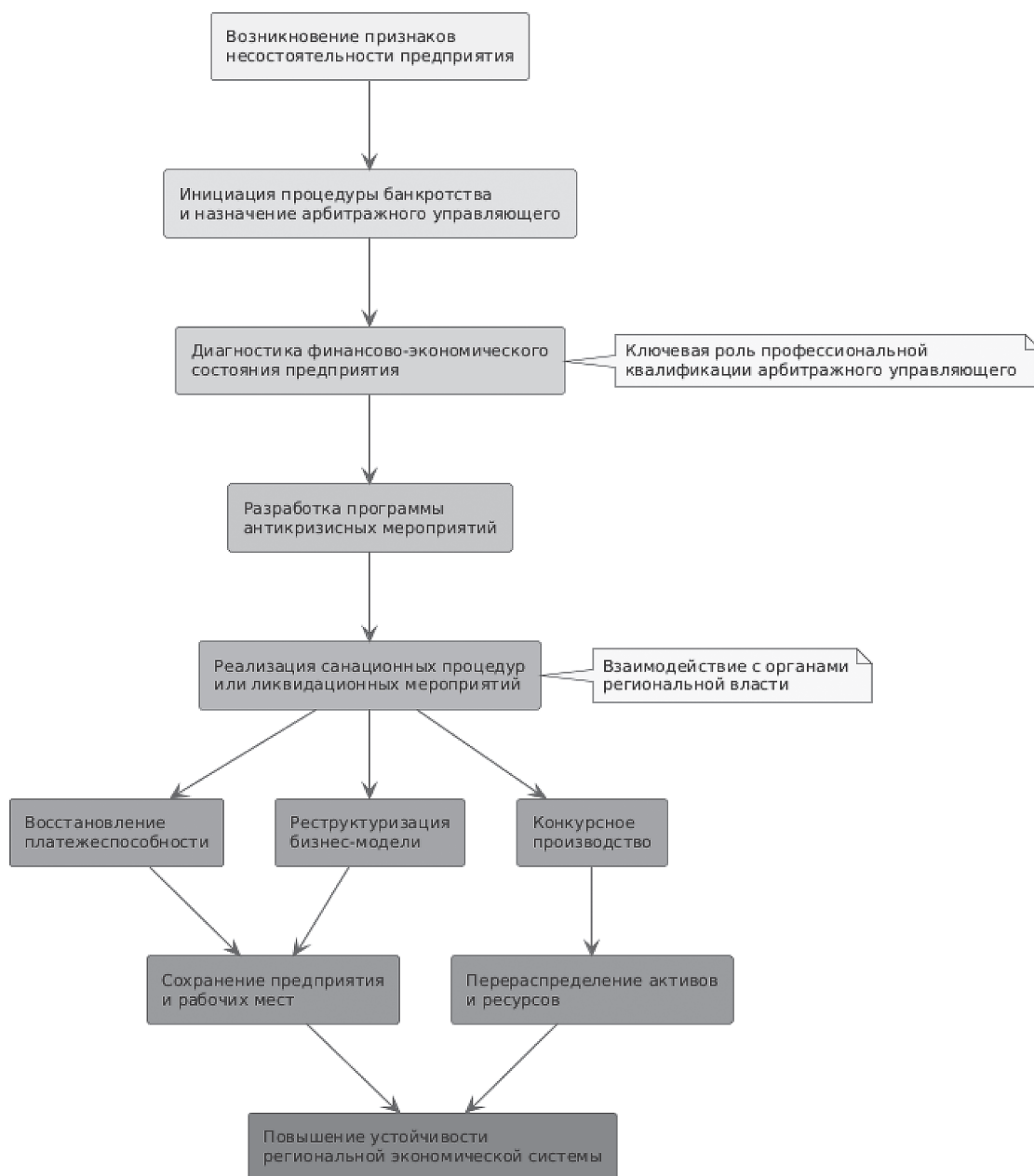


Рисунок. Процесс влияния арбитражного управления на устойчивость региональной экономики

Источник: рисунок выполнен автором

значение имеют этапы диагностики и разработки антикризисной программы, когда профессионализм арбитражного управляющего во многом определяет конечный результат процедуры банкротства для региональной экономической системы.

Обращение к практике арбитражного управления в российских регионах позволяет конкретизировать теоретические положения о роли института банкротства в обеспечении региональной устойчивости. Показательным является опыт Сибирского региона, проанализированный Н.В. Родиной [9]. В условиях сложной экономической ситуации, характерной для промышленных регионов Сибири, особое значение приобретает вопрос субординации требований кредиторов в процедурах банкротства. Практика показывает, что эффективное управление этим процессом позволяет не только защитить интересы кредиторов, но и обеспечить максимальное сохранение производственного потенциала региона. В частности, применение механизмов финансового оздоровления к крупным промышленным предприятиям региона позволило сохранить тысячи рабочих мест и предотвратить каскадное распространение кризиса на предприятия-смежники.

Другой значимый пример связан с практикой антикризисного управления в строительной отрасли. Специфика предприятий производства строительных материалов требует дифференцированного подхода к выбору форм санации. Анализ показывает, что успешное оздоровление предприятий этой отрасли в значительной степени зависит от координации действий арбитражных управляющих с региональными органами власти, осуществляющими регулирование строительного комплекса. Интеграция усилий позволяет учитывать стратегические интересы региона в развитии строительной инфраструктуры и обеспечивать сохранение критически важных производственных мощностей.

Востокова О.В., Милов П.О. и Шовунова Н.Ю. обращают внимание на особенности антикризисного управления корпоративными структурами, подчеркивая необходимость системного подхода к решению проблем несостоятельности [4]. В региональном контексте это означает, что процедуры банкротства крупных предприятий должны рассматриваться не изолированно, а в комплексе взаимосвязей с другими элементами региональной экономической системы. Ф.В. Топольский развивает эту идею, указывая на значимость адаптивного стратегического управления в условиях неопределенности [12]. Применительно к арбитражному управлению это означает необходимость гибкого реагирования на изменяющиеся условия и готовности к корректировке санационных программ с учетом динамики региональной экономической ситуации.

Методологические аспекты оценки эффективности арбитражного управления как фактора региональной устойчивости представляют собой отдельную исследовательскую проблему. Традиционные модели прогнозирования банкротства, разработанные для стабильных рыночных экономик, демонстрируют ограниченную применимость в российских условиях. Это обусловлено спецификой институциональной среды, особенностями бухгалтерского учета и отчетности, а также высоким уровнем неопределенности внешней среды. В этой связи актуализируется задача разработки комплексных методик оценки, учитывающих многомерность понятия экономической безопасности предприятия.

Предлагаемая методика оценки должна включать анализ функциональных составляющих экономической безопасности предприятия, представленных в Таблице 2.

Комплексная оценка по всем функциональным составляющим позволяет арбитражному управляющему сформировать целостное представление о состоянии предприятия и разработать обоснованную программу антикризисных мероприятий. Более того, такой подход обеспечивает возможность оценки потенциального вклада процедуры банкротства конкретного предприятия в устойчивость региональной экономической системы через призму сохранения или трансформации различных видов экономического потенциала.

Банк О.А. подчеркивает значимость инновационно-инвестиционных инструментов повышения экономической безопасности региона, что непосредственно связано с совершенствованием института арбитражного управления [1]. Привлечение инвестиций в процедуры санации предприятий требует формирования благоприятной институциональной среды и повышения предсказуемости результатов процедур банкротства. В этом контексте профессионализм арбитражных управляющих и их способность разрабатывать эффективные санационные программы становятся важнейшими факторами инвестиционной привлекательности региона.

Ивлева Е.Е. обращает внимание на человеческий фактор в ситуациях неопределенности, что имеет прямое отношение к процедурам банкротства [5]. Поиск внутренних ресурсов оздоровления предприятия часто связан с мобилизацией потенциала сотрудников, их готовности к изменениям и преодолению кризиса. Арбитражный управляющий, способный эффективно взаимодействовать с трудовым коллективом и формировать приверженность общим целям, имеет значительно больше шансов на успешную реализацию санационной программы.

Несмотря на значимость института арбитражного управления для обеспечения устойчивости ре-

Функциональные составляющие экономической безопасности предприятия в контексте арбитражного управления

Составляющая	Ключевые индикаторы	Роль арбитражного управляющего
Финансовая	Ликвидность, платежеспособность, финансовая устойчивость, рентабельность	Разработка программы финансового оздоровления, реструктуризация обязательств
Кадровая	Квалификация персонала, текучесть кадров, социальная напряженность	Обеспечение социальной стабильности, сохранение ключевых специалистов
Технологическая	Состояние основных фондов, уровень технологий, инновационный потенциал	Оценка целесообразности модернизации, привлечение инвестиций в обновление производства
Правовая	Соблюдение законодательства, судебные споры, контрактные обязательства	Правовая экспертиза, урегулирование споров, обеспечение законности процедур
Информационная	Достоверность учета, прозрачность отчетности, защита коммерческой тайны	Восстановление достоверного учета, обеспечение информационной прозрачности
Рыночная	Конкурентная позиция, доля рынка, репутация	Разработка стратегии восстановления рыночных позиций, работа с контрагентами

Источник: таблица составлена автором.

гиональных экономических систем, его функционирование сталкивается с рядом серьезных проблем. Первая группа проблем связана с недостаточной координацией действий арбитражных управляющих и органов региональной власти. Процедуры банкротства часто осуществляются в отрыве от стратегических приоритетов регионального развития, что снижает их вклад в обеспечение территориальной устойчивости. Региональные органы власти, в свою очередь, не всегда обладают эффективными инструментами влияния на процедуры банкротства стратегически важных для региона предприятий.

Вторая группа проблем касается качества профессиональной подготовки арбитражных управляющих. Несмотря на формальные требования к квалификации, практика показывает значительную дифференциацию управляющих по уровню профессионализма. Недостаточная компетентность в оценке рисков банкротства, разработке санационных программ и управлении предприятием в кризисных условиях приводит к снижению эффективности процедур несостоятельности и утрате возможностей для оздоровления потенциально жизнеспособных предприятий.

Третья группа проблем связана с ограниченностью доступных санационных инструментов. Классические модели финансового оздоровления, используемые арбитражными управляющими, не всегда соответствуют специфике российских условий и особенностям отдельных отраслей. Особенно остро эта проблема проявляется в отношении предприятий, требующих значительных инвестиций в модернизацию производства, где традиционные инструменты реструктуризации долгов оказываются недостаточными для обеспечения долгосрочной конкурентоспособности.

Четвертая группа проблем обусловлена несовершенством нормативно-правовой базы, регулирующей процедуры банкротства. Правовые пробелы и противоречия создают возможности для злоупотреблений и преднамеренных банкротств, что подрывает доверие к институту арбитражного управления и снижает его эффективность как механизма обеспечения региональной устойчивости. А.В. Тельнов указывает на значимость репутационных аспектов и необходимость защиты от недобросовестных практик [10], что в полной мере применимо к сфере арбитражного управления.

Решение выявленных проблем требует комплексного подхода и скоординированных усилий различных субъектов. Ключевым направлением совершенствования института арбитражного управления является формирование системы тесного взаимодействия арбитражных управляющих с органами региональной власти. Такое взаимодействие должно строиться на основе четкого разграничения полномочий и зон ответственности, при котором арбитражные управляющие сохраняют независимость в принятии оперативных решений, но учитывают стратегические приоритеты регионального развития. Региональные органы власти, со своей стороны, должны обеспечивать информационную и методическую поддержку процедур банкротства стратегически значимых предприятий, а также содействовать привлечению инвестиций в санационные программы.

Важнейшим направлением является повышение профессионального уровня арбитражных управляющих. Это предполагает совершенствование системы подготовки и аттестации управляющих с акцентом на практические навыки антикризисного менеджмента, отраслевую специфику и региональные особенности.

Целесообразно развитие специализации арбитражных управляющих по отраслям экономики, что позволит повысить качество диагностики кризисных ситуаций и эффективность разрабатываемых санационных программ. Особое внимание должно уделяться формированию компетенций в области оценки рисков банкротства с использованием современных аналитических методов.

Расширение инструментария санации предполагает разработку дифференцированных подходов к финансовому оздоровлению предприятий различных отраслей и масштабов деятельности. Для крупных промышленных предприятий необходимо развитие механизмов привлечения стратегических инвесторов и реализации комплексных программ модернизации производства в рамках процедур банкротства. Для предприятий малого и среднего бизнеса актуальна разработка упрощенных санационных процедур, ориентированных на быстрое восстановление платежеспособности при минимизации издержек. Особую значимость приобретает развитие инструментов досудебной санации, позволяющих предотвратить банкротство на ранних стадиях кризиса.

Совершенствование нормативно-правовой базы должно быть направлено на устранение правовых пробелов и противоречий, затрудняющих эффективное проведение процедур банкротства. Важным аспектом является ужесточение ответственности за преднамеренное банкротство и фиктивные процедуры несостоятельности, что повысит доверие к институту арбитражного управления. Одновременно необходимо создание правовых механизмов, обеспечивающих баланс интересов всех участников процедур банкротства и учитывающих стратегические интересы регионального развития.

Перспективным направлением является формирование региональных систем мониторинга финансового состояния предприятий, позволяющих на ранних стадиях выявлять признаки кризиса и инициировать превентивные антикризисные мероприятия. Интеграция таких систем с деятельностью арбитражных управляющих обеспечит возможность проактивного подхода к проблемам несостоятельности, когда санация начинается до критического ухудшения финансового положения предприятия, что значительно повышает шансы на успешное оздоровление.

Цифровизация процедур банкротства представляет собой еще одно важное направление развития института арбитражного управления. Использование современных информационных технологий в диагностике финансового состояния предприятий, разработке санационных программ и мониторинге их реализации позволит повысить оперативность и обоснованность принимаемых решений. Формирование единых цифровых платформ для взаимодействия арбитражных управляющих, органов власти, кредиторов и других заинтересованных сторон обеспечит прозрачность процедур банкротства и снизит возможности для злоупотреблений.

Важнейшим условием повышения эффективности арбитражного управления как фактора региональной устойчивости является формирование культуры ответственного управления предприятиями и своевременного реагирования на признаки кризиса. Распространение практики регулярной оценки рисков несостоятельности и разработки превентивных антикризисных программ позволит снизить количество банкротств и повысить долю успешных санаций. В этом контексте арбитражные управляющие должны рассматриваться не только как специалисты, осуществляющие процедуры банкротства, но и как носители лучших практик антикризисного менеджмента, способные транслировать свой опыт действующим предприятиям.

Таким образом, арбитражное управление представляет собой системный фактор устойчивости региональных экономических систем, обеспечивающий институциональный механизм преодоления кризисных ситуаций на микроуровне и способствующий структурной оптимизации региональной экономики. Эффективность этого института определяется качеством профессиональной подготовки арбитражных управляющих, степенью координации их действий с региональными органами власти, адекватностью применяемых санационных инструментов и совершенством нормативно-правовой базы. Реализация предложенных направлений совершенствования института арбитражного управления позволит усилить его вклад в обеспечение устойчивости региональных экономических систем в условиях современных вызовов российской экономики.

Список литературы

1. Банк О.А. Инновационно-инвестиционные инструменты повышения экономической безопасности региона: дис. ... канд. экон. наук. Мытищи, 2024.
2. Бушенева Ю.И. Релевантность стратегического планирования как фактор устойчивости региональных социально-экономических систем: автореф. дис. ... д-ра экон. наук. Санкт-Петербург, 2025.
3. Бушенева Ю.И. Релевантность стратегического планирования как фактор устойчивости региональных социально-экономических систем: дис. ... д-ра экон. наук. Санкт-Петербург, 2025.
4. Востокова О.В., Милов П.О., Шовунова Н.Ю. Антикризисное управление корпоративными структурами // Вестник Академии права и управления. 2021. № 4 (65). С. 97-100.

5. *Ивлева Е.Е.* Поиск «послов приверженности» среди сотрудников организации в ситуации неопределенности // Вестник Академии права и управления. 2024. № 2 (77). С. 198-202.
6. *Каримов Б.Н.* Институциональные аспекты активизации процессов импортозамещения и максимизации импортонезависимости экономики Российской Федерации // Экономика и управление: вызовы и возможности в новой реальности: сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции, посвященной 55-летию Экономического института. Саранск, 2025. С. 313-318.
7. *Ланцов А.Н.* Роль и место арбитражного управления в устойчивом региональном развитии // Вестник Академии права и управления. 2024. № 6 (81). С. 121-125.
8. *Мыльников Ю.В.* Антикризисное управление и арбитражное управление в практике регионального экономического развития // Управление экономическими системами. 2024. № 3 (47). С. 17-21.
9. *Родина Н.В.* Субординация требований кредиторов как элемент антикризисного управления в банкротстве: практика Сибирского региона // Проблемы антикризисного управления и экономики регионов (ПАУЭР-2020): сборник материалов VI Международной научно-практической конференции. Новосибирск, 2021. С. 166-171.
10. *Тельнов А.В.* Репутация как нематериальное благо Российской Федерации и ее гражданско-правовая защита от диффамации: дис. ... канд. юр. наук. М., 2022.
11. *Токарева П.В.* Развитие инвестиционного потенциала региона на основе инструментов метауправления: дис. ... канд. юр. наук. М., 2024.
12. *Топольский Ф.В.* Адаптивное стратегическое управление ресурсами и конкурентоспособность компании в условиях неопределенности // Вестник Академии права и управления. 2024. № 4 (79). С. 220-226.

References

1. Bank O.A. (2024) Innovative and investment tools for improving the economic security of the region: Ph.D. Thesis of Economic Sciences. Russian University of Cooperation, Mytishchi, 2024 (In Russian).
2. Busheneva Yu.I. (2025) Relevance of strategic planning as a factor of sustainability of regional socio-economic systems: Abstract of a Doctor Thesis of Economic Sciences. Saint Petersburg, 2025 (In Russian).
3. Busheneva Yu.I. (2025) Relevance of strategic planning as a factor of sustainability of regional socio-economic systems: Doctor Thesis of Economic Sciences. Saint Petersburg, 2025 (In Russian).
4. Vostokova O.V., Milov P.O., Shovunova N.Yu. (2021) Anti-crisis management of corporate structures. *Bulletin of the Academy of Law and Management*, № 4 (65), pp. 97-100 (In Russian).
5. Ivleva E.E. (2024) The search for "commitment ambassadors" among the organization's employees in a situation of uncertainty. *Bulletin of the Academy of Law and Management*, № 2 (77), pp. 198-202 (In Russian).
6. Karimov B.N. (2025) Institutional aspects of enhancing import substitution processes and maximizing import dependence of the economy of the Russian Federation: Economics and Management: challenges and opportunities in the new reality: Materials of the All-Russian scientific and practical conference dedicated to the 55th anniversary of the Economic Institute. Saransk, pp. 313-318 (In Russian).
7. Lantsov A.N. (2024) The role and place of arbitration management in sustainable regional development. *Bulletin of the Academy of Law and Management*, № 6 (81), pp. 121-125 (In Russian).
8. Mylnikov Yu.V. (2024) Anti-crisis management and arbitration management in the practice of regional economic development. *Management of Economic Systems*, № 3 (47), pp. 17-21 (In Russian).
9. Rodina N.V. (2021) Subordination of creditors' claims as an element of anti-crisis management in bankruptcy: practice of the Siberian region: Problems of crisis management and Regional Economics (POWER 2020): Materials of the VI International Scientific and Practical Conference. Novosibirsk, pp. 166-171 (In Russian).
10. Telnov A.V. (2022) Reputation as an intangible asset of the Russian Federation and its civil protection against defamation: Ph.D. Thesis of Juridical Sciences. Moscow, 2022 (In Russian).
11. Tokareva P.V. (2024) Development of the investment potential of the region based on meta-management tools: Ph.D. Thesis of Juridical Sciences. Moscow, 2024 (In Russian).
12. Topolskiy F.V. (2024) Adaptive strategic resource management and company competitiveness in conditions of uncertainty. *Bulletin of the Academy of Law and Management*, № 4 (79), pp. 220-226 (In Russian).

Статья поступила в редакцию: 15.12.2025

Received: 15.12.2025

Статья поступила после рецензирования: 27.01.2026

Revised: 27.01.2026

Статья поступила для публикации: 04.02.2026

Accepted: 04.02.2026

Савельев Евгений Валерьевич,
аспирант, Российский новый университет, Москва,
ORCID: 0009-0009-9893-8366,
es-avs@mail.ru

ИНТЕГРАЦИЯ ЦИФРОВЫХ МОДЕЛЕЙ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С КЛИЕНТАМИ В СТРАТЕГИЮ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

Аннотация. В статье рассматриваются современные управленческие подходы к цифровизации взаимодействия с клиентами в организациях дополнительного образования. Основное внимание уделяется стратегическому аспекту использования цифровых моделей, таких как CRM-системы, платформы аналитики данных, системы управления обучением (LMS) и цифровые сервисы обратной связи. На основе анализа отечественного и зарубежного опыта, а также эмпирических кейсов выделены ключевые управленческие эффекты цифровизации: сокращение времени отклика на обращения, рост удовлетворённости клиентов, снижение издержек и повышение гибкости управленческих решений. Впервые предложена классификация подходов к интеграции цифровых моделей клиентского взаимодействия в стратегию управления образовательной организацией: системный, клиентоцентричный, платформенный и проектный. Выводы исследования направлены на формирование методических основ устойчивого и адаптивного управления в условиях цифровой трансформации дополнительного образования.

Ключевые слова: стратегия управления, цифровые технологии, дополнительное образование, цифровизация управления, взаимодействие с клиентами, управленческие модели, клиентоориентированное управление.

Для цитирования: Савельев Е.В. Интеграция цифровых моделей взаимодействия с клиентами в стратегию управления организацией дополнительного образования // Вестник Академии права и управления. 2026. № 1. С. 128-132. DOI: 10.47629/2074-9201_2026_1_128_132

Evgeny V. Saveliev,
Postgraduate, Russian New University, Moscow,
ORCID: 0009-0009-9893-8366,
es-avs@mail.ru

INTEGRATION OF DIGITAL MODELS OF CUSTOMER INTERACTION INTO THE MANAGEMENT STRATEGY OF A CONTINUING EDUCATION ORGANIZATION

Abstract. The article discusses modern management approaches to the digitalization of customer interactions in continuing education organizations. The main focus is on the strategic aspect of using digital models, such as CRM systems, data analytics platforms, learning management systems (LMS), and digital feedback services. Based on an analysis of domestic and foreign experience, as well as empirical cases, the key management effects of digitalization are identified: reduced response time to inquiries, increased customer satisfaction, reduced costs, and increased flexibility of management decisions. For the first time, a classification of approaches to integrating digital models of customer interaction into the management strategy of an educational organization is proposed: systemic, customer-centric, platform-based, and project-based. The conclusions of the work are aimed at forming the methodological foundations of sustainable and adaptive management in the context of the digital transformation of continuing education.

Keywords: management strategy, digital technologies, continuing education, digitalization of management, customer interaction, management models, customer-oriented management.

For citation: Saveliev E.V. (2026) Integration of digital models of customer interaction into the management strategy of a continuing education organization. *Bulletin of the Academy of Law and Management*, № 1, pp. 128-132. DOI: 10.47629/2074-9201_2026_1_128_132 (In Russian).

В условиях активной цифровой трансформации современного общества наблюдается качественное переосмысление подходов к управлению образовательными организациями, включая сферу дополнительного образования. Формирование цифровой экономики, ускоренное развитие коммуникационно-информационной инфраструктуры, рост запросов со стороны обучающихся, а также постоянная трансформация форм и форматов образовательного взаимодействия обуславливают необходимость встраивания цифровых механизмов в стратегический контур управления образовательными учреждениями.

Сфера дополнительного образования приобретает особое значение как социально-экономический институт, обеспечивающий непрерывное формирование и актуализацию компетенций в условиях быстро меняющегося профессионального ландшафта. Эффективное администрирование таких организаций требует перехода к интеграции гибких цифровых моделей, ориентированных на управление взаимодействием с клиентами. Подобные модели способствуют повышению адаптивных возможностей управленческой системы и укреплению её устойчивости к внешним изменениям и рискам.

Современные цифровые технологии, такие как платформенные решения, системы управления взаимоотношениями с клиентами (CRM), инструменты аналитики больших данных и автоматизации обратной связи, позволяют выстраивать управленческие процессы на основе анализа поведения обучающихся, их потребностей и ожиданий. Это открывает новые возможности для повышения качества предоставляемых услуг, оптимизации ресурсов и принятия обоснованных управленческих решений.

Целью данной статьи является исследование подходов к интеграции цифровых моделей клиентского взаимодействия в стратегию управления организациями дополнительного образования, а также анализ отечественного и международного опыта внедрения таких моделей в практику административной деятельности. Акцент сделан на рассмотрении цифровых инструментов как части целостной управленческой системы, направленной на повышение эффективности, результативности и устойчивости образовательной организации.

Материалы и методы

В рамках исследования применялись общенаучные и специальные методы, направленные на выявление возможностей и ограничений цифровых моделей взаимодействия с клиентами в системе управления организациями дополнительного образования. Методологической основой послужил системный подход, обеспечивающий рассмотрение управленческих процессов во взаимосвязи с технологической и социальной средой.

В качестве основного метода использован анализ научной литературы и нормативных источников, посвящённых вопросам стратегического управления, цифровой трансформации и клиентоориентированного менеджмента в образовании. Дополнительно применялись методы сравнительного анализа, контент-анализа, а также элементный разбор кейсов внедрения цифровых решений в практику управления образовательными учреждениями.

Эмпирическая база исследования включает данные о функционировании отечественных и зарубежных организаций дополнительного образования, применяющих цифровые инструменты для управления клиентским опытом, а также открытые источники, описывающие цифровые управленческие платформы, CRM-системы, и другие формы цифровой поддержки управленческих решений.

Результаты исследования

В ходе исследования выявлены ключевые направления трансформации управленческих процессов в организациях дополнительного образования под воздействием цифровых технологий, а также проанализированы конкретные цифровые инструменты, способствующие повышению эффективности взаимодействия с клиентами (обучающимися и их представителями).

Анализ зарубежного опыта применения цифровых моделей управления взаимодействием с клиентами показал, что использование специализированных CRM-платформ в образовательных организациях способствует стратегическому развитию и повышению эффективности управленческих процессов. Внедрение инструментов CRM в американском Hennerin Technical College привело к увеличению набора студентов на 10 %, что свидетельствует о положительном влиянии цифровизации на ключевые показатели управления учебным заведением. Аналогично, University of Kentucky использовал CRM для координации взаимодействия с более чем 30 000 обучающимися в период внешних вызовов, обеспечив оперативность и согласованность административных реакций. Применение CRM в Institut Químic de Sarrià (Испания) продемонстрировало расширение цифровых практик из административных функций в более широкое стратегическое управление деятельностью учреждения [7, с. 1].

В свою очередь, использование интегрированной платформы вместо множества отдельных решений не только упрощает работу с данными, но и позволяет экономить средства. По данным исследования Forrester Total Impact Study, внедрение CRM-систем в образовании позволяет экономить в среднем 2,4 млн долл. на общих затратах, связанных с устаревшими системами. Исследование показало, что учебные заведения, использующие интегрированные платформы, получают 195 % рентабельности

инвестиций за три года, при этом срок окупаемости составляет 7 месяцев. Они также отмечают значительный рост доходов и экономию средств. Это объясняется тем, что при использовании многокомпонентных решений для управления процессом обучения учебные заведения избавляются от расходов, связанных с дополнительным обучением, внедрением устаревших процессов и временем, затрачиваемым на обновление устаревших систем.

На основе обобщения практики применения CRM-систем в ряде российских образовательных организаций можно отметить, что цифровизация клиентских коммуникаций позволяет сократить среднее время отклика на обращения до 25...30 % [3, с. 204; 4, с. 220-221]. В ряде практических кейсов внедрение CRM-систем сопровождается объективным улучшением ключевых показателей взаимодействия с клиентами. Так, в одной из российских ИТ-компаний переход на CRM-платформу обеспечил повышение индекса удовлетворённости клиентов (CSAT) с 7,2 до 9,1 балла в течение первых шести месяцев использования цифрового инструмента, что свидетельствует о существенном улучшении клиентского опыта и эффективности коммуникаций после цифровой трансформации управленческих процессов [6, с. 1].

Анализ практики российских учреждений дополнительного образования, таких как «Нетология», «Университет Синергия» и др., показал, что широкое внедрение цифровых инструментов способствует переходу от транзакционного взаимодействия к стратегическому управлению клиентским опытом. Это достигается за счёт использования интегрированных платформ, позволяющих вести непрерывный мониторинг вовлечённости, обратной связи и траектории обучения каждого пользователя [5, с. 30].

Кроме того, цифровизация управленческого взаимодействия приводит к трансформации организационных структур: появляются специализированные подразделения по клиентскому сопровождению, формируются новые роли (менеджер клиентского опыта, аналитик данных, координатор цифровых решений), что свидетельствует о системной перестройке процессов управления в организациях образования.

Результаты анализа отечественных и международных кейсов свидетельствуют, что внедрение цифровых моделей взаимодействия позволяет организациям оперативно реагировать на изменения во внешней среде, обеспечивать персонализированный подход к клиентам и повышать качество управленческих решений. Наиболее востребованными оказались инструменты класса CRM, цифровые платформы управления учебным процессом (LMS, ERP-решения), а также средства аналитики клиентского поведения, основанные на Big Data и машинном обучении [1, с. 8; 2, с. 513].

Применение цифровых решений также оказывает прямое влияние на такие параметры, как:

- сокращение времени обработки запросов клиентов;
- рост удовлетворённости качеством обслуживания;
- снижение издержек на управление клиентским циклом;
- увеличение повторных обращений и уровень удержания обучающихся.

Полученные результаты подтверждают, что цифровые модели клиентского взаимодействия становятся неотъемлемым элементом стратегического управления и выступают ключевым фактором повышения конкурентоспособности образовательной организации в условиях цифровой экономики.

Обсуждение результатов исследования и заключение

На основе анализа отечественной и зарубежной практики цифровизации взаимодействия с клиентами в организациях дополнительного образования, а см. также обобщения выявленных управленческих эффектов, представляется целесообразным выделить несколько ключевых подходов к интеграции цифровых моделей в стратегию управления (см. Таблицу). Эти подходы не только отражают современные тенденции цифровой трансформации, но и формируют методическую основу для реализации изменений в управлении образовательной организацией.

Выделенные подходы к интеграции цифровых моделей взаимодействия с клиентами в стратегию управления могут служить основой для разработки практических решений в сфере дополнительного образования и повышения эффективности функционирования образовательных организаций в условиях цифровой экономики.

Результаты проведённого исследования свидетельствуют о высокой степени эффективности включения цифровых моделей клиентского взаимодействия в управленческий контур организаций, осуществляющих дополнительное профессиональное образование. В отличие от традиционного администрирования, ограниченного обеспечением организационного сопровождения образовательных услуг, цифровой формат управления трансформирует систему коммуникации, переводя её в плоскость персонализированного, адаптивного и аналитически обоснованного взаимодействия с аудиторией.

Применение технологических решений, охватывающих CRM-платформы, модули обработки и анализа данных, а также цифровые каналы сбора обратной связи, создаёт условия для перехода от формального исполнения процедур к управлению, ориентированному на формирование и развитие клиентского опыта. Это обеспечивает не только повышение скоро-

Ключевые подходы к интеграции цифровых решений клиентского взаимодействия в управленческую стратегию

Ключевые подходы	Описание подхода
Системный подход	Цифровые модели (CRM-системы, аналитические платформы, инструменты автоматизации коммуникаций) рассматриваются как неотъемлемые элементы всей управленческой архитектуры. Интеграция осуществляется не на уровне отдельных подразделений, а на уровне всей организационной структуры, включая стратегическое планирование, контроль и принятие решений. Такой подход обеспечивает целостность управленческих процессов и повышает согласованность действий между административными звеньями
Клиентоцентричный подход	Предполагает переориентацию управленческих усилий с внутренних процедур на потребности обучающихся. Цифровые модели при этом используются для формирования устойчивых каналов взаимодействия, сбора и анализа обратной связи, а также для персонализации образовательных предложений. Управленческие решения принимаются на основе поведенческих и качественных данных, полученных в результате цифрового мониторинга образовательного процесса
Платформенный подход	Интеграция цифровых решений осуществляется через единую цифровую среду, объединяющую все функции управления, – от коммуникации с клиентами до аналитики и документооборота. Это позволяет создавать управляемую и масштабируемую цифровую экосистему, способную адаптироваться к изменяющимся условиям внешней среды
Проектный подход	Предполагает реализацию изменений в формате управленческого проекта с определёнными этапами: диагностика текущей ситуации, постановка целей, выбор и адаптация цифрового решения, пилотное внедрение, масштабирование и оценка результатов. Такой подход обеспечивает управляемость процесса цифровизации и позволяет соотносить достигнутые результаты с запланированными эффектами

Источник: таблица составлена автором.

сти реагирования на внешние сигналы, но и формирует базу для прогнозирования поведения потребителей образовательных услуг, актуализации программных предложений и повышения уровня удовлетворённости участников образовательного процесса.

Цифровые механизмы управления, интегрированные в стратегическую модель образовательной организации, позволяют значительно повысить

устойчивость её функционирования в условиях нестабильного институционального контекста. Усиление адаптивности, расширение инструментов стратегического анализа и рост клиентской вовлечённости формируют предпосылки для построения гибкой, ориентированной на потребителя системы управления, способной к оперативному обновлению под влиянием изменяющихся условий внешней среды.

Список литературы

1. Будагов А.С., Молчанова Р.В. Использование цифровых технологий и инструментов в маркетинговых стратегиях компании // Экономика и управление: проблемы, решения. 2023. Т. 4, № 10 (139). С. 5-11. DOI: 10.36871/ek.ur.p.r.2023.10.04.001. EDN YAGLXI
2. Маняхина Е.С. Цифровая трансформация в управлении маркетингом: стратегии и инструменты // Скиф. Вопросы студенческой науки. 2023. № 12 (88). С. 508-514. EDN QAJRLN
3. Молчанова С.М. Направления цифровой трансформации сферы услуг // Экономика и управление: проблемы, решения. 2023. Т. 4, № 6 (138). С. 201-207. DOI: 10.36871/ek.ur.p.r.2023.06.04.022. EDN QVUQRW
4. Моргунова Е.П., Моргунова М.К. Влияние информационных технологий на эффективность деятельности предприятий оптово-розничной торговли // Бюллетень науки и практики. 2017. № 2 (15) [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-informatsionnyh-tehnologiy-na-effektivnost-deyatelnosti-predpriyatiy-optovo-rozничnoy-torgovli> (дата обращения: 06.01.2026).
5. Шамрина И.В., Конов А.Д. Использование чат-ботов в digital-маркетинге как эффективного инструмента коммуникации с потребителем // Инновационная экономика и право. 2023. № 2 (25). С. 25-31. DOI: 10.53015/2782-263X_2023_2_25. EDN OMVSZF
6. Использование CRM-систем для автоматизации маркетинговых кампаний. 2025 [Электронный ресурс]. URL: <https://synaptik.ru/blog/crm-sistemy-i-upravlenie-prodazhami/ispolzovanie-crm-sistem-dlya-avtomatizacii-marketingovyh-kampanij-i-uluchsheniya-klientskogo-opyta> (дата обращения: 06.01.2026).
7. CRM в высшем образовании. 2025 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.salesforce.com/education/crm/> (дата обращения: 06.01.2026).

References

1. Budagov A.S., Molchanova R.V. (2023) Use of digital technologies and tools in the company's marketing strategies. *Economics and Management: Problems, Solutions*, vol. 4, № 10 (139), pp. 5-11. DOI: 10.36871/ek.u.p.r.2023.10.04.001. EDN YAGLSI (In Russian).
2. Manyakhina E.S. (2023) Digital transformation in marketing management: strategies and tools. *Skif. Issues of Student Science*, № 12 (88), pp. 508-514. EDN QAJRLN (In Russian).
3. Molchanova S.M. (2023) Directions of digital transformation of the services sector. *Economy and Management: Problems, Solutions*, vol. 4, № 6 (138), pp. 201-207. DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2023.06.04.022. EDN QVUQRW (In Russian).
4. Morgunova E.P., Morgunova M.K. (2017) The Impact of Information Technologies on the Efficiency of Wholesale and Retail Trade Enterprises. *Bulletin of Science and Practice*, № 2 (15) [Electronic resource]. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-informatsionnyh-tehnologiy-na-effektivnost-deyatelnosti-predpriyatij-optovo-rozничnoy-torgovli> (accessed: 06.01.2026) (In Russian).
5. Shamrina I.V., Konov A.D. (2023) Using chatbots in digital marketing as an effective tool for communicating with consumers. *Innovative Economics and Law*, № 2 (25), pp. 25-31. DOI: 10.53015/2782-263X_2023_2_25. EDN OMVSZF (In Russian).
6. Using CRM systems to automate marketing campaigns, 2025 [Electronic resource]. Available at: <https://synaptik.ru/blog/crm-sistemy-i-upravlenie-prodazhami/ispolzovanie-crm-sistem-dlya-avtomatizacii-marketingovyh-kampanij-i-uluchsheniya-klientskogo-opyta> (accessed: 06.01.2026) (In Russian).
7. CRM in Higher Education, 2025 [Electronic resource]. Available at: <https://www.salesforce.com/education/crm/> (accessed: 06.01.2026) (In Russian).

Статья поступила в редакцию: 15.01.2026

Received: 15.01.2026

Статья поступила после рецензирования: 22.02.2026

Revised: 22.02.2026

Статья поступила для публикации: 25.02.2026

Accepted: 25.02.2026

Сметанин Антон Сергеевич,
аспирант кафедры экономики и предпринимательства,
Волгоградский государственный технический университет, Волгоград,
smetanin_a_s@mail.ru

МЕНЕДЖМЕНТ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ВЫСОКОТЕХНОЛОГИЧНОГО БИЗНЕСА РОССИИ НА ПРИНЦИПАХ СОЦИАЛЬНОЙ И ЭКОЛОГИЧЕСКОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

Аннотация. Актуальность исследования объясняется необходимостью укрепления научно-методической поддержки запуска новой волны интеграции принципов социальной и экологической ответственности в отечественную практику управления бизнесом высокотехнологичной промышленности для реализации президентской инициативы по воплощению стратегии научно-технологического развития России. Цель данной статьи связана с выявлением возможностей и разработкой рекомендаций по оптимизации практики менеджмента в поддержку неиндустриального устойчивого развития бизнеса России. С этой целью проведен регрессионный и корреляционный анализ статистики менеджмента и результатов деятельности высокотехнологичного бизнеса России за последнее десятилетие (2015-2024). В результате составлена экономико-математическая модель влияния менеджмента на устойчивость развития высокотехнологичного бизнеса в России. Модель обеспечила доказательную базу наличия синергетического эффекта в виде ускоренного (по сравнению с обособленными улучшениями менеджмента) импортозамещения при комплексном улучшении технических (через соблюдение требований стандарта менеджмента качества ISO 9001), социальных и экологических (через проявление корпоративной ответственности) свойств качества продукции в высокотехнологичной промышленности России. В качественном измерении синергетический эффект проявляется в том, что всесторонняя модернизация менеджмента позволяет не только заместить импортную продукцию отечественными товарами высокотехнологичной промышленности, но также достичь роста качества этих товаров российского производства и улучшить результаты в области зеленого и социального развития указанной отрасли. В соответствии с составленной моделью выявлены альтернативные прогнозные сценарии импортозамещения в высокотехнологичной промышленности России до 2033 года. Продемонстрировано, что сценарий сохранения текущих трендов оптимизации менеджмента, проходящей в умеренном темпе и предполагающей фрагментарные улучшения, позволит лишь уменьшить высокотехнологичный импорт, который останется значительным. Обосновано, что достижение полного технологического суверенитета (абсолютного импортозамещения) в высокотехнологичной промышленности России до 2033 года потребует более серьезных и комплексных модернизационных мероприятий в области бизнес-менеджмента, осуществить которые помогут авторские рекомендации.

Ключевые слова: менеджмент, высокотехнологичный бизнес, устойчивость бизнеса, импортозамещение, технологический суверенитет, ответственность бизнеса.

Для цитирования: Сметанин А.С. Менеджмент устойчивого развития высокотехнологичного бизнеса России на принципах социальной и экологической ответственности // Вестник Академии права и управления. 2026. № 1. С. 133-139. DOI: 10.47629/2074-9201_2026_1_133_139

Anton S. Smetanin,
Postgraduate at the Department of Economics and Entrepreneurship, Volgograd State Technical University, Volgograd,
smetanin_a_s@mail.ru

SUSTAINABLE DEVELOPMENT MANAGEMENT OF RUSSIAN HIGH-TECH BUSINESS BASED ON SOCIAL AND ENVIRONMENTAL RESPONSIBILITY PRINCIPLES

Abstract. The relevance of this study stems from the need to strengthen scientific and methodological support for launching a new wave of integrating social and environmental responsibility principles into domestic business management practices in

the high-tech industry to implement the presidential initiative to implement Russia's scientific and technological development strategy. The purpose of this article is to identify opportunities and develop recommendations for optimizing management practices in support of neo-industrial sustainable business development in Russia. To this end, a regression and correlation analysis of management statistics and performance results for high-tech businesses in Russia over the past decade (2015–2024) was conducted. As a result, an economic and mathematical model of management's influence on the sustainable development of high-tech businesses in Russia was developed. The model provided evidence of a synergistic effect in the form of accelerated (compared to isolated management improvements) import substitution through comprehensive improvements in technical (through compliance with the ISO 9001 quality management standard), social, and environmental (through corporate responsibility) product quality in Russia's high-tech industry. Qualitatively, the synergistic effect manifests itself in the fact that comprehensive management modernization not only enables the substitution of imported products with domestically produced high-tech goods but also achieves an increase in the quality of these Russian-produced goods and, concurrently, improves the sector's green and social development outcomes. The developed model identified alternative forecast scenarios for import substitution in Russia's high-tech industry through 2033. It was demonstrated that a scenario in which current management optimization trends continue at a moderate pace and involve fragmented improvements will only reduce high-tech imports, which will remain significant. It is substantiated that achieving full technological sovereignty (absolute import substitution) in Russia's high-tech industry by 2033 will require more serious and comprehensive modernization measures in business management, which the author's recommendations will help implement.

Keywords: management, high-tech business, business sustainability, import substitution, technological sovereignty, business responsibility.

For citation: Smetanin A.S. (2026). Sustainable development management of Russian high-tech business based on social and environmental responsibility principles. *Bulletin of the Academy of Law and Management*, № 1, pp. 133-139. DOI: 10.47629/2074-9201_2026_1_133_139 (In Russian).

Менеджмент бизнеса высокотехнологичной промышленности России призван обеспечить устойчивое развитие данного бизнеса [1]. Приведенная формулировка назначения управленческой практики неизменна с начала XXI века. В связи с изменением смысловой нагрузки устойчивого развития можно выделить три вехи эволюции менеджмента высокотехнологичного бизнеса.

Первая была связана с принятием принципов социальной и экологической ответственности российским менеджментом. В соответствии с этими принципами управленческая практика была направлена на сдерживание высокотехнологичного развития промышленного бизнеса [2]. Выбор прогрессивного российского менеджмента в пользу ограничения высокотехнологичных инноваций был сделан в ответ на глобальный тренд постиндустриализации экономики, чтобы промышленность уступила дорогу сфере услуг, а также в ответ на мировой финансово-экономический кризис 2008 года, чтобы стабилизировать отечественную экономику [3].

Помимо сдерживания инновационной активности бизнеса его устойчивое развитие в тот период связывалось с реализацией целей устойчивого развития (далее – ЦУР). С принятием ЦУР в 2015 году российский бизнес-менеджмент запустил гуманизацию и экологизацию высокотехнологичной промышленности, при которой производственная деятельность была лимитирована в связи с возрастающими требованиями к поддержке занятости, улучшению условий труда и заботе об окружающей среде [4; 5].

Вторую веху запустила Четвертая промышленная революция, вызвавшая глобальную цифровую конкуренцию экономик. В тот период устойчивое развитие бизнеса высокотехнологичной промышленности трактовалось с позиций его интенсивного роста, с которого были сняты прежние социальные и экологические ограничения, чтобы максимально ускорить данный рост [6]. Принципам социальной и экологической ответственности в менеджменте бизнеса высокотехнологичной промышленности России стало уделяться еще меньшее внимание в связи с наступлением международного санкционного кризиса в 2022 году, поскольку данные принципы вступили в противоречие с интересами национальной экономической безопасности [7].

Сейчас наступает третья веха, призванная обеспечить ренессанс принципов социальной и экологической ответственности в менеджменте бизнеса высокотехнологичной промышленности России [8]. В отрыве от данных принципов управленческая практика вызвала высокие социальные (например, сокращение штата производств, проходящих «умную» автоматизацию) и экологические (например, рост энергоемкости данных производств) риски в бизнесе названной отрасли отечественной экономики [9].

В соответствии с Указом Президента Российской Федерации от 28.02.2024 № 145 «О Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации» [10], для устойчивого развития бизнес высокотехнологичной промышленности России должен не только обеспечить импортозамещение, но также

поддерживать стабильность в стране, декарбонизацию, зеленый индустриальный рост и улучшать социально-экологическое положение России.

Вышесказанное определяет актуальность научных возможностей новой волны интеграции принципов социальной и экологической ответственности в практику управления бизнесом высокотехнологичной промышленности России, а также разработки рекомендаций по оптимизации названной практики в поддержку неоиндустриального устойчивого развития бизнеса, что является целью данной статьи.

На основании материалов исследований по данной теме [11-14] в статье выдвигается гипотеза, что комплексное улучшение технических (через соблюдение требований стандарта менеджмента качества ISO 9001), социальных и экологических (через проявление корпоративной ответственности) качеств продукции способствует более устойчивому развитию бизнеса высокотехнологичной промышленности в России, чем при улучшении названных свойств при помощи менеджмента.

Для проверки выдвинутой гипотезы на базе статистики по российской экономике за последнее десятилетие (2015-2024) методом регрессионного анализа определяется зависимость, во-первых, доли высокотехнологичной промышленной продукции в структуре импорта (ИМПвт) от доли высокотехнологичного производства в структуре промышлен-

ности (ПРМвт) [15]; во-вторых, ПРМвт от факторов распространенности стандарта менеджмента качества ISO 9001 (Мкч) [15], а также уровня социальной (social equality, Мсо) и экологической (green innovation, Мэо) ответственности в менеджменте [16].

Эмпирические данные для исследования собраны в Таблице.

Также проводится корреляционный анализ данных из Таблицы, в ходе которого устанавливаются различия в попарной и множественной корреляции показателей. Полученные результаты регрессионного анализа позволили составить следующую эконометрическую модель влияния менеджмента на устойчивость развития высокотехнологичного бизнеса в России:

$$\begin{cases} \text{ИМПвт} = 13,09 - 0,16 \times \text{ПРМвт} , \\ \text{ПРМвт} = -192,67 + 1,74 \times \text{Мкч} + 2,03 \times 1,09 \times \text{Мэо}. \end{cases} \quad (1)$$

Модель (1) означает, что в 2015-2024 годах увеличение доли высокотехнологичного производства в структуре промышленности России на 1 % способствовало сокращению доли высокотехнологичной промышленной продукции в структуре отечественного импорта на 0,16 %, то есть поддерживало импортозамещение. В свою очередь, рост уровня распространенности стандарта менеджмента качества ISO 9001 на 1 млрд долл. вызывает увеличение доли высокотехнологичного производства в структуре промышленности России на 1,74 %.

Таблица

Статистика менеджмента и устойчивости развития высокотехнологичного бизнеса России в 2015-2024 годах

Год	Доля высокотехнологичной промышленной продукции в структуре импорта, % (ИМПвт)	Доля высокотехнологичного производства в структуре промышленности, % (ПРМвт)	Распространенность стандарта менеджмента качества ISO 9001 млрд долл. (ВВП по ППС) (Мкч)	Уровень социальной ответственности в менеджменте, баллы 1-100 (Мсо)	Уровень экологической ответственности в менеджменте, баллы 1-100 (Мэо)
2015	7,1	26,0	3,4	88,80	29,78
2016	8,3	26,30	3,2	89,87	29,23
2017	8,5	26,50	2,4	90,10	29,14
2018	8,1	26,70	1,3	89,97	31,91
2019	9,3	27,00	0,9	89,76	31,99
2020	9,1	25,6	1,1	90,00	30,57
2021	9,1	25,7	1,1	90,38	31,69
2022	9,8	22,8	1,0	90,38	30,67
2023	8,6	29,0	1,0	91,06	30,67
2024	9,6	26,8	0,8	91,06	30,67

Источник: таблица составлена автором по материалам [15; 16].

Повышение уровня социальной ответственности в менеджменте на 1 балл обеспечивает увеличение доли высокотехнологичного производства в структуре промышленности России на 2,03 %, возрастание на 1 балл уровня экологической ответственности – к увеличению доли высокотехнологичного производства в структуре промышленности России на 1,09 %. Коэффициенты попарной корреляции оказались меньше коэффициента множественной корреляции в уравнении для ПРМвт.

Если распространенность стандарта менеджмента качества ISO 9001 определяет долю высокотехнологичного производства в структуре промышленности России лишь на 1,80 %, уровень социальной ответственности в менеджменте – на 23,27 %, уровень экологической ответственности в менеджменте – на 5,72 %, и среднее арифметическое приведенных коэффициентов попарной корреляции составляет 9,06 %, в системе факторы менеджмента долю высокотехнологичного производства в структуре промышленности России определяют на 47,13 %, что выявлено при подсчете множественной корреляции.

Это подтверждает выдвинутую гипотезу, указывая на наличие синергетического эффекта от комплексного улучшения технических (через соблюдение требований стандарта менеджмента качества ISO 9001), социальных и экологических (через проявление корпоративной ответственности) свойств качества продукции. Это в большей степени благоприятствует устойчивому развитию бизнеса высокотехнологичной промышленности в России, чем при улучшении названных свойств по отдельности при помощи менеджмента.

В качественном измерении синергетический эффект проявляется в том, что всесторонняя модернизация менеджмента улучшает результаты бизнеса высокотехнологичной промышленности России не только в области импортозамещения, но и в области зеленого (декарбонизация) и социального (улучшение условий труда, содействие занятости) развития. Также она позволяет снизить риск формального импортозамещения, при котором на смену импортной продукции приходит менее качественная отечественная продукция. Данный риск снижается благодаря внедрению передового стандарта менеджмента качества ISO 9001 в высокотехнологичной промышленности России.

В количественном измерении синергетический эффект составляет 38,07 % (47,13...9,06). Это величина, на которую системное улучшение менеджмента в большей степени поддерживает импортозамещение в российской высокотехнологичной промышленности, чем фрагментарное совершенствование управленческих практик в данной отрасли отечественной экономики. С опорой на модель (1) выявлена перспектива импортозамещения в высокотехнологичной промышленности России до 2033 года (на следующий десятилетний период) при сохранении тренда оптимизации менеджмента (см. Рисунок 1).

На Рисунке 1 учтены результаты трендового анализа статистики (см. Таблицу), который показал, что за прошедшее десятилетие (2015-2024 гг.) уровень социальной ответственности менеджмента бизнеса России вырос на 2,54 %, уровень экологической ответственности – на 3,00 %. При сохранении этих трендов в следующем десятилетии (2025-2033 гг.)

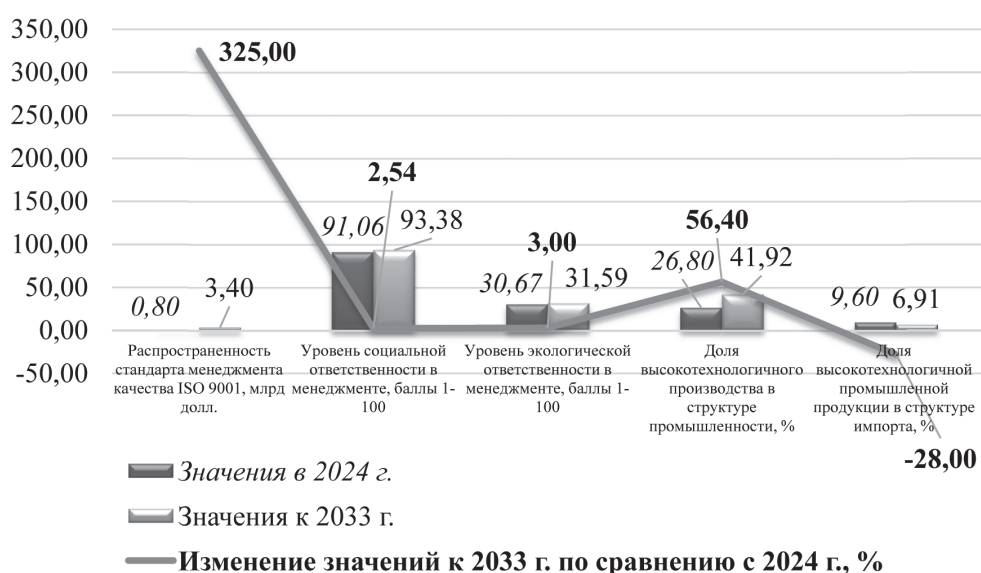


Рисунок 1. Импортозамещение в высокотехнологичной промышленности России до 2033 года при сохранении тренда модернизации менеджмента

Источник: рисунок и расчеты выполнены автором

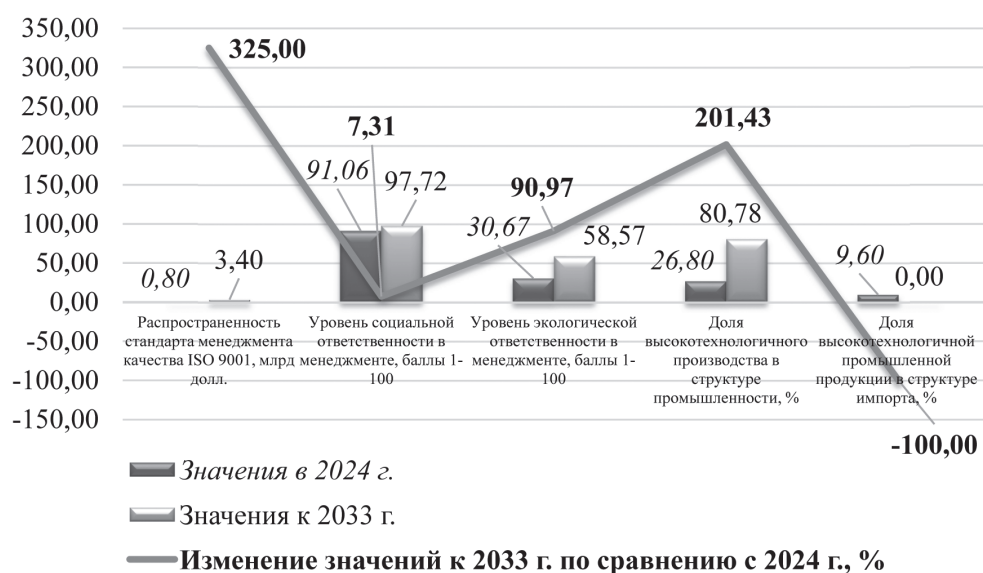


Рисунок 2. Рекомендации по оптимизации менеджмента для полного импортозамещения в высокотехнологичной промышленности России до 2033 года

Источник: расчеты и рисунок выполнены автором

уровень социальной ответственности менеджмента повысится до 93,38 баллов, уровень экологической ответственности – до 31,59 баллов.

Распространенность стандарта менеджмента качества ISO 9001 в прошедшем десятилетии уменьшилась на 76,25 % – с 3,40 млрд долл. в 2015 году до 0,80 млрд долл. в 2024-м. За основу составленного прогноза взято наилучшее значение этого показателя (3,40 баллов в 2015-м), чтобы наиболее широко продемонстрировать потенциал импортозамещения в высокотехнологичной промышленности России до 2033 года с опорой на успешный прошлый опыт модернизации менеджмента.

Установлено, что благодаря намеченным улучшениям в менеджменте можно ожидать увеличения доли высокотехнологичного производства в структуре промышленности на 56,40 % – с 26,80 % в 2024 году до 41,92 % к 2033-му. Это, в свою очередь, приведет к уменьшению доли высокотехнологичной промышленной продукции в структуре импорта на 28,00 % – с 9,60 % в 2024 году до 6,91 % к 2033-му.

Значительно больших успехов, включая полное импортозамещение в высокотехнологичной промышленности России до 2033 года, позволит достичь реализация разработанных научно-практических рекомендаций по оптимизации менеджмента в данной отрасли (см. Рисунок 2).

Как видно из Рисунок 2, для достижения полного технологического суверенитета – 100%-го импор-

тозамещения в высокотехнологичной промышленности России до 2033 года – потребуется увеличение доли высокотехнологичного производства в структуре промышленности на 201,43 % по сравнению с 2024 годом – до 80,78 %.

Для этого предлагается комплекс авторских рекомендаций по системной модернизации менеджмента бизнеса в данной отрасли отечественной экономики:

- повышение уровня социальной ответственности менеджмента бизнеса на 325 % – до 3,40 баллов (до уровня 2015 года);
- увеличение уровня экологической ответственности менеджмента бизнеса на 7,31 % – до 97,72 баллов;
- рост распространенности стандарта менеджмента качества ISO 9001 на 90,97 % – до 58,57 баллов.

Таким образом, полученные результаты позволяют сделать вывод, что для достижения устойчивого развития бизнеса высокотехнологичной промышленности России только повышения качества (с ориентацией на передовой стандарт менеджмента качества ISO 9001) недостаточно. Кроме этого необходимо соблюдение принципов социальной и экологической ответственности бизнеса в названной отрасли отечественной экономики, что в сочетании с повышением качества приведет к ускоренному импортозамещению высокотехнологичной промышленности России.

Список литературы

1. Интеграция концепции устойчивого развития в систему менеджмента качества промышленных предприятий / П.А. Лонцих, М.В. Евлоева, Е.Ю. Головина, А.В. Федотова, Н.П. Лонцих // Известия Тульского государственного университета. Технические науки. 2024. № 4. С. 3-9. DOI: 10.24412/2071-6168-2024-4-3-4

2. Евстратов А.В., Бережнова А.И. Развитие рынка электронных платежных систем в рамках присоединения Российской Федерации к ВТО // Экономика: теория и практика. 2013. № 2 (30). С. 056-062.
3. Делия В.П., Лукьянчиков Н.Н. Инновационная экономика России: императив устойчивого развития // Вестник РАЕН. 2011. № 2. С. 63.
4. Локтионова Ю.Н., Янина О.Н. Системный подход и комплексное исследование управления качеством // Вестник Екатеринбургского института. 2023. № 2 (62). С. 34-38.
5. Можяев Е.Е., Беляев В.В., Беляев В.В. (младший) Основные положения концепции устойчивого развития в условиях глобализации // Вестник Екатеринбургского института. 2023. № 3 (63). С. 29-35.
6. Социально-экономическое развитие регионов России в условиях цифровой трансформации экономики / В.П. Делия, Д.Ю. Михайлов, А.Е. Петров, Д.Р.О. Салманов // Вестник Академии права и управления. 2024. № 6 (81). С. 84-89. DOI: 10.47629/2074-9201_2024_6_84_89
7. Доценко И.С. Роль международных санкций в трансформации российской промышленной экономики // Вестник Академии права и управления. 2025. № 2 (83). С. 134-144.
8. Артемов В.А. Инновационные подходы к интеграции технологий искусственного интеллекта в процессы управления человеческими ресурсами // Вестник Академии права и управления. 2025. № 2 (83). С. 101-111. DOI: 10.47629/2074-9201_2025_2_101_111
9. Попкова Е.Г. Духовность в реалиях цифровизации общества в эпоху развития интеллектуальных машин // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Экономика. 2024. Т. 32, № 1. С. 170-186. DOI: 10.22363/2313-2329-2024-32-1-170-186
10. Указ Президента Российской Федерации от 28.02.2024 № 145 «О Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации» [Электронный ресурс]. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/50358/page/3> (дата обращения: 21.09.2025).
11. Искусственный интеллект в менеджменте: возможности и ограничения / Е.Ю. Леонтьева, И.А. Морозова, А.Н. Леонтьев, А.И. Сметанина, А.С. Сметанин // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2023. Т. 13, № 10-1. С. 658-667. DOI: 10.34670/AR.2023.77.89.085
12. Концепции устойчивого развития и менеджмент качества в стратегии развития предприятий / Е.Н. Лепахова, Г.В. Воронцова, Е.А. Пономарева, О.Н. Момотова, И.Н. Киселева // Экономика и предпринимательство. 2025. № 2 (175). С. 1185-1188. DOI: 10.34925/EIP.2025.175.2.217
13. Сметанин А.С. Инклюзивное ESG-управление бизнесом на принципах социальной и экологической ответственности с опорой на большие данные и искусственный интеллект // Human Progress. 2024. Т. 10, № 5. DOI: 10.46320/2073-4506-2024-5a-28
14. Этова Е.В. Система менеджмента качества как фактор устойчивого развития // Евразийское пространство: экономика, право, общество. 2025. № 5. С. 84-86.
15. Global Innovation Index - WIPO [Электронный ресурс]. URL: <https://www.wipo.int/en/web/global-innovation-index> (дата обращения: 21.09.2025).
16. Russia's Green Growth Index - GGGI [Электронный ресурс]. URL: <https://ggindex-simtool.gggi.org/SimulationDashBoard/country-profile> (дата обращения: 21.09.2025).

References

1. Lontsikh P.A., Evloeva M.V., Golovina E.Yu., Fedotova A.V., Lontsikh N.P. (2024) Integration of the Sustainable Development Concept into the Quality Management System of Industrial Enterprises. *Bulletin of Tula State University. Technical Sciences*, № 4, pp. 3-9. DOI: 10.24412/2071-6168-2024-4-3-4 (In Russian).
2. Evstratov A.V., Berezhnova A.I. (2013) Development of the Electronic Payment Systems Market in the Framework of the Russian Federation's Accession to the WTO. *Economy: Theory and Practice*, № 2 (30), pp. 056-062 (In Russian).
3. Delia V.P., Lukyanchikov N.N. (2011) Innovative Economy of Russia: The Imperative of Sustainable Development. *Bulletin of the Russian Academy of Natural Sciences*, № 2, p. 63 (In Russian).
4. Loktionova Yu.N., Yanina O.N. (2023) Systems approach and comprehensive study of quality management. *Ekaterina Institute Vestnik*, № 2 (62), pp. 34-38 (In Russian).
5. Mozhaev E.E., Belyaev V.V., Belyaev V.V. (junior) (2023) Basic provisions of the concept of sustainable development in the context of globalization. *Ekaterina Institute Vestnik*, № 3 (63), pp. 29-35 (In Russian).
6. Delia V.P., Mikhailov D.Yu., Petrov A.E., Salmanov D.R.O. (2024) Socio-economic development of Russian regions in the context of digital transformation of the economy. *Bulletin of the Academy of Law and Management*, № 6 (81), pp. 84-89. DOI: 10.47629/2074-9201_2024_6_84_89 (In Russian).
7. Dotsenko I.S. (2025) The role of international sanctions in the transformation of the Russian industrial economy. *Bulletin of the Academy of Law and Management*, № 2 (83), pp. 134-144 (In Russian).
8. Artemov V.A. (2025) Innovative approaches to the integration of artificial intelligence technologies into human resource management processes. *Bulletin of the Academy of Law and Management*, № 2 (83), pp. 101-111. DOI: 10.47629/2074-9201_2025_2_101_111 (In Russian).
9. Popkova E.G. (2024) Spirituality in the realities of digitalization of society in the era of intelligent machines. *Bulletin of Peoples' Friendship University of Russia. Series: Economics*, vol. 32, № 1, pp. 170-186. DOI: 10.22363/2313-2329-2024-32-1-170-186 (In Russian).

10. Decree of the President of the Russian Federation of 28.02.2024 № 145 "On the Strategy for Scientific and Technological Development of the Russian Federation [Electronic resource]. Available at: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/50358/page/3> (accessed: 21.09.2025) (In Russian).
11. Leontyeva E.Yu., Morozova I.A., Leontiev A.N., Smetanina A.I., Smetanin A.S. (2023) Artificial Intelligence in Management: Possibilities and Limitations. *Economy: Yesterday, Today, Tomorrow*, vol. 13, № 10-1, pp. 658-667. DOI: 10.34670/AR.2023.77.89.085 (In Russian).
12. Lepyakhova E.N., Vorontsova G.V., Ponomareva E.A., Momotova O.N., Kiseleva I.N. (2025) Concepts of Sustainable Development and Quality Management in Enterprise Development Strategy. *Economy and Entrepreneurship*, № 2 (175), pp. 1185-1188. DOI: 10.34925/EIP.2025.175.2.217 (In Russian).
13. Smetanin A.S. (2024) Inclusive ESG-management of business based on the principles of social and environmental responsibility using big data and artificial intelligence. *Human Progress*, vol. 10, № 5. DOI: 10.46320/2073-4506-2024-5a-28 (In Russian).
14. Etova E.V. (2025) Quality management system as a factor in sustainable development. *Eurasian Space: Economy, Law, Society*, № 5, pp. 84-86 (In Russian).
15. Global Innovation Index – WIPO [Electronic resource]. Available at: <https://www.wipo.int/en/web/global-innovation-index> (accessed: 21.09.2025).
16. Russia's Green Growth Index – GGGI [Electronic resource]. Available at: <https://ggindex-simtool.gggi.org/SimulationDashboard/country-profile> (accessed: 21.09.2025).

Статья поступила в редакцию: 15.10.2026

Received: 15.10.2026

Статья поступила после рецензирования: 27.11.2026

Revised: 27.11.2026

Статья поступила для публикации: 05.12.2026

Accepted: 05.12.2026

Тинькова Елена Владимировна,

кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономической теории и менеджмента Института социально-гуманитарного образования, Московский педагогический государственный университет, Москва, ev.tinkova@mpgu.su

Тиньков Сергей Анатольевич,

кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры предпринимательства и логистики, Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова, Москва, ser-tinkov@yandex.ru

Иваничкина Анастасия Владимировна,

студент Института социально-гуманитарного образования, Московский педагогический государственный университет, Москва, iva_nastia_2003@inbox.ru

СИСТЕМНОСТЬ КАК ЭЛЕМЕНТ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Аннотация. В статье определены разные интерпретации понятия «системность» и обозначена её роль в экономике. Акцентировано внимание на управлении организации под призмой системы. Выделены основные принципы системности в организации. Рассмотрено практическое применение оценки системности организационных структур через анализ матрицы взаимодействия между элементами системы. Предложен алгоритм действий для принятия управленческих решений с помощью построения системы.

Ключевые слова: системность, система, управленческое решение, система управления организацией, организационная структура, системный подход, матрица взаимодействия.

Для цитирования: Тинькова Е.В., Тиньков С.А., Иваничкина А.В. Системность как элемент эффективного управления организацией // Вестник Академии права и управления. 2026. № 1. С. 140-144. DOI: 10.47629/2074-9201_2026_1_140_144

Elena V. Tinkova,

Ph.D. of Economic Sciences, Docent, Associate Professor at the Department of Economic Theory and Management of the Institute of Social and Humanitarian Education, Moscow Pedagogical State University, Moscow, ev.tinkova@mpgu.su

Sergey A. Tinkov,

Ph.D. of Economic Sciences, Docent, Associate Professor at the Department of Entrepreneurship and Logistics, Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, ser-tinkov@yandex.ru

Anastasia V. Ivanichkina,

Student at the Institute of Social and Humanitarian Education, Moscow Pedagogical State University, Moscow, iva_nastia_2003@inbox.ru

CONSISTENCY AS AN ELEMENT OF EFFECTIVE ORGANIZATION MANAGEMENT

Abstract. The article defines different interpretations of the concept of "systemic" and outlines its role in the economy. More detail is focused on the management of the organization through the prism of the system. The main principles of systemicity in the organization are highlighted. The practical application of assessing the systemic nature of organizational structures through the analysis of the matrix of interaction between the elements of the system is considered. An algorithm of actions for making managerial decisions by means of building a system is proposed.

Keywords: consistency, system, management decision, management system, organizational structure, system approach, interaction matrix.

For citation: Tinkova E.V., Tinkov S.A., Ivanichkina A.V. (2026) Consistency as an element of effective organization management. *Bulletin of the Academy of Law and Management*, № 1, pp. 140-144. DOI: 10.47629/2074-9201_2026_1_140_144 (In Russian).

В настоящее время системный подход является одним из основных методов управления организациями. Он позволяет учитывать взаимосвязи между элементами системы и управлять ее работой с целью достижения максимальной эффективности.

Благодаря системному подходу можно более эффективно управлять организацией, повышать качество ее работы и достигать поставленных целей. Кроме того, в современном мире все большее значение приобретает интеграция организаций с бизнес-системами. В таких условиях системный подход становится еще более актуальным, поскольку он позволяет учитывать взаимодействие между разными организациями и достигать синергетического эффекта.

Полученные в ходе исследования результаты позволят глубже понять основы системного подхода в управлении организацией и использовать его на практике для повышения эффективности работы компании.

Основная часть

Понятие «система» используется в различных контекстах. В организационной среде оно обычно относится к системе управления или системе организации. Система управления – это набор компонентов, которые работают вместе для достижения целей организации, включая процессы планирования, организации, контроля и управления ресурсами. Система организации – это структура, которая определяет отношения между различными подразделениями и сотрудниками организации.

Система управления организацией включает в себя не только формальные элементы (например, структуру управления), но и неформальные (например, корпоративную культуру). Магданов П.В. полагает, что «система управления организацией подобна разуму человека, который нельзя выявить в его теле путем приложения диагностических средств» [3, с. 56]. Автор также считает, что эффективная система управления должна быть гибкой и адаптивной к изменяющимся условиям внешней среды и внутренним процессам организации.

Система управления организацией должна быть ориентирована на достижение целей организации и учитывать интересы всех её стейкхолдеров. Она должна быть интегрированной и управляться единой стратегией, которая определяет основные направления деятельности организации.

Понятие «системность» имеет множество значений и может использоваться в разных контекстах. Алексеева Л.М., Василенко Д.В. относят «...понятие системности к области функционирования терминов» и связывают его с эвристической функцией термина, частью которой «является систематизирующая функция, заключающаяся в тенденции закрепления за терминами системы понятий определенной обла-

сти знания» [1, с. 7]. Авторы выделяют основные компоненты системности: элементы, связи между ними и цель системы. Они считают, что для достижения цели системы необходима взаимодействие и взаимозависимость всех ее компонентов. Системность не является абсолютным понятием, а зависит от контекста и целей исследования.

Понятие «системность» в организационной среде относится к тому, насколько эффективно система управления или организации работает как единое целое. Системность как свойство организации проявляется через целостность, иерархию, связность, самоорганизацию и динамичность. Для системности, как свойства организации, является важным то, что каждый компонент системы должен работать согласованно с другими компонентами, чтобы обеспечить эффективное функционирование всей системы.

Системность является важным направлением в управлении персоналом в современной организации. Никулина Н.Л. полагает, что «последовательное соблюдение положений системности, являющихся основными инструментами системного подхода, позволяют качественно решить одну или несколько основных задач организации и сосредоточить внимание на наиболее существенных сторонах проблем» [5, с. 43].

Так, система управления организацией – это совокупность элементов, взаимодействующих между собой, направленных на достижение целей организации, а системность в организационной среде помогает обеспечить эффективное управление, снизить риски и увеличить производительность. Описываемое свойство организации более гибко реагировать на изменения внешней среды и быстро вносить изменения в структуру и процессы управления, что делает понятие «системность» является важным для понимания организации как единого целого и обеспечения ее эффективного функционирования.

В рамках системности экономика рассматривается как сложная динамическая система, функционирующая в условиях неопределенности и изменчивости внешней среды. Миропольский Д.Ю. полагает, что каждый экономист-теоретик должен «исследовать экономику как единое системное целое» [4, с. 30]. Далее автор подробно рассматривает основные принципы системности в экономике, такие как целостность, взаимодействие, интеграция, структурированность, регулярный анализ и управление, самоорганизация и непрерывность. Каждый из этих принципов анализируется с точки зрения его влияния на экономические процессы и функционирование экономики.

Трусевиц Н.Э., Бабурко Е.П., Кулак М.И. полагают, что «результаты могут быть использованы для повышения работоспособности предприятия за счёт нахождения оптимального расположения звеньев

структуры и иерархических связей между ними» [7, с. 72]. Это происходит по той причине, что количественная методика основана на матрице взаимодействия между элементами системы и определении коэффициента системности.

Одним из ключевых моментов оценки системности организационных структур является анализ матрицы взаимодействия между элементами системы, что позволяет выявить проблемные места и определить возможности для их оптимизации.

На практике данный вопрос рассмотрел Трусевич Н.Э., взяв за объект анализа линейную организационную структуру. Он утверждает, что «наиболее эффективными являются схемы организационных структур с наименьшим количеством звеньев управления» [6, с. 85]. Автор приходит к выводу, что системный подход – это методология, которая предполагает рассмотрение объекта исследования (организации, процесса, явления) как целостной системы, состоящей из взаимосвязанных элементов. Он позволяет рассматривать объект не только в его частях, но и учитывая взаимодействия между элементами системы.

Для принятия решений необходимо рассматривать объект как целостную систему, а не как набор отдельных элементов. Решение принимается не о том или ином элементе системы, а о системе в целом, которая включает в себя множество элементов. Таким образом, системный подход позволяет рассмотреть все важные факторы и взаимосвязи между ними при принятии решения.

Системный анализ задает структуру процесса принятия решения. При этом успех применения этой методологии зависит от умения интерпретации ее требований в практических ситуациях. Казарян В.П. полагает, что «системный анализ построен на понятиях высокого уровня общности: процесс, связь, свойство, отношение, знание, ценности, деятельность, смысл и др.» [2, с. 9]. Поэтому он требует от актора, желающего применять его, высокого уровня культуры. Также автор утверждает, что лишь в обстановке «зрелого» (искусшенного) руководства может с пользой приниматься системный анализ [2, с. 9].

Ранее были рассмотрены такие понятия, как «системность», «системный подход», «системный анализ». Необходимо ввести четкое разграничение данных терминов. Под системностью понимается свойство организации, в то время как системный подход характеризуется как методологическая установка, где уже системный анализ выступает в роли инструмента.

На основе изученных материалов была разработана классификация уровней системности организационных структур (см. Рисунок).

В данной классификации выделены четыре уровня системности, которые могут дать представление о том, в каком состоянии находится системность, как свойство организации. К каждому уровню приписаны характеристики, для сопоставления на практике и более правильного заключения.

Сопоставив работу следующих авторов Трусевич Н.Э., Бабурко Е.П., Кулак М.И. и разработанную классификацию, можно предположить, что к неполной системности будут больше предрасположены небольшие компании с автономными отделами. Частичная интеграция системности, в свою очередь, будет встречаться в организациях с уже внедрёнными информационными системами (CRM, ERP), но не включающими сквозную автоматизацию. Полную системность можно встретить в крупных организациях с интегрированными бизнес-процессами, корпорациях. Самоорганизующаяся организация выступает конечной целью траектории любой организации, такой уровень системы можно встретить в высокотехнологичных компаниях с развитой экосистемой.

Критериями для оценки уровня системности первоначально выступает коэффициент эмерджентности Хартли и эмерджентности Шеннона; модифицированная формула Хартли, разработанная Трусевич Н.Э., Бабурко Е.П., Кулак М.И.; доля автоматизированных процессов в организации; самоорганизация каждого структурного элемента; уровень делегирования как во всей организации, так и в её отдельных элементах; скорость принятия рядовых и стратегических решений и их дальнейшая реализация.

Заключение

В статье проанализированы специфические особенности проявления системности в организационных структурах и управленческих решениях. Более подробно изучен системный подход и его возможное применение в организации при принятии управленческих решений. Практическое применение системности в организационной структуре подробно изучено на основе работ о линейной организационной структуре.

На основе изученных материалов разработана классификация уровней системности для организаций, представлены критерии.

Таким образом, системность как свойство организации играет важную роль в эффективном управлении ею. Для достижения успеха в динамичной и конкурентной среде необходимо учитывать системность и использовать системный подход в принятии управленческих решений.

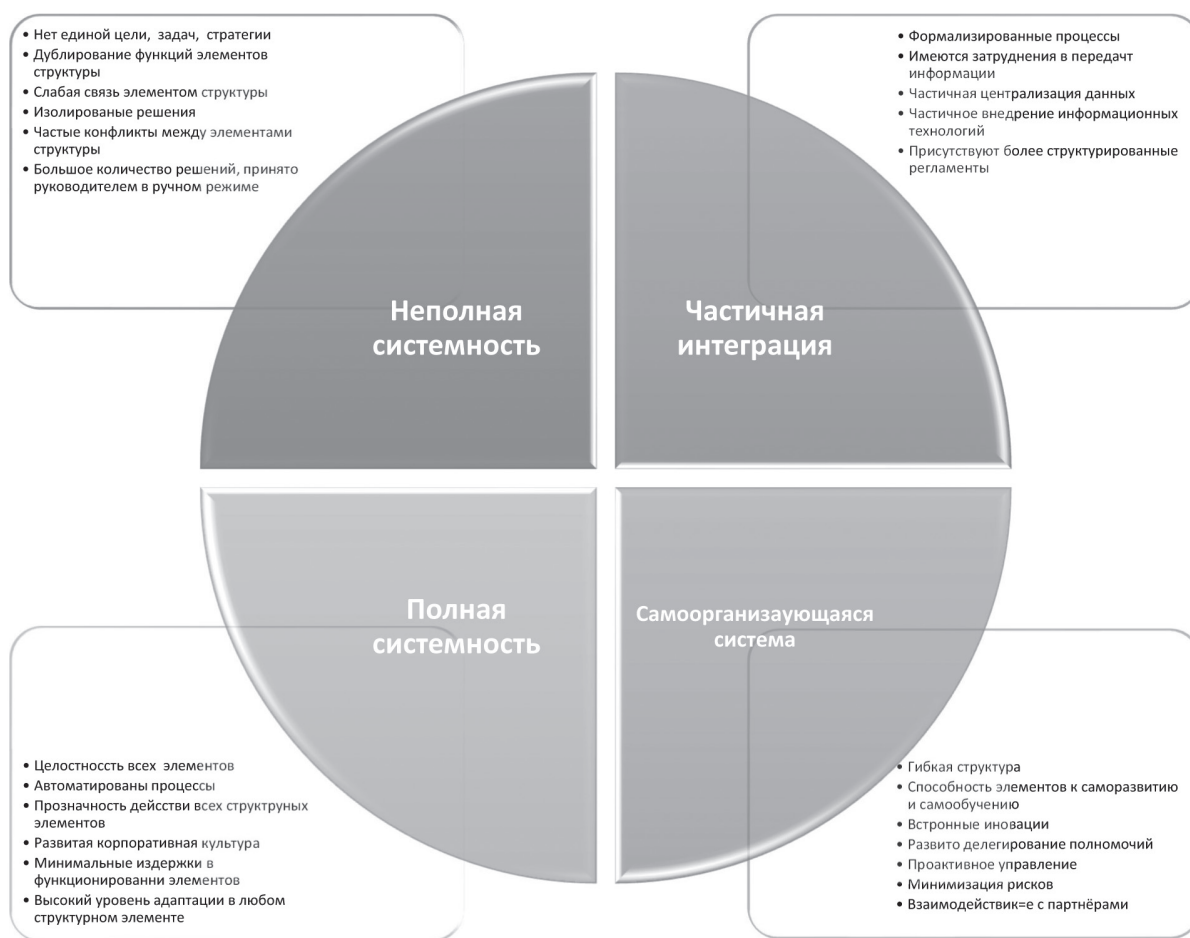


Рисунок. Классификация уровней системности организационных структур

Источник: составлено авторами на основе исследования количественной оценки уровня системности организационных структур управления [7]

Список литературы

1. Алексеева Л.М., Василенко Д.В. Системность терминологии // Актуальные вопросы экономических наук. 2015. № 4. С. 5-13 [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistemnost-terminologii> (дата обращения: 10.07.2025).
2. Казарян В.П. Принятие решения: системный подход // Альманах «Пространство и Время». 2015. № 2. С. 1-12 [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/prinyatie-resheniya-sistemnyy-podhod> (дата обращения: 15.07.2025).
3. Магданов П.В. Система управления организацией: понятие и определение // Вестник Оренбургского государственного университета. 2012. № 8. С. 56-62 [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-upravleniya-organizatsiyey-ponyatie-i-opredelenie> (дата обращения: 17.07.2025).
4. Миропольский Д.Ю. Принцип системности в теоретической экономике // Проблемы современной экономики. 2011. С. 30-35 [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/printsip-sistemnosti-v-teoreticheskoy-ekonomike> (дата обращения: 17.07.2025).
5. Никулина Н.Л. Системность как основа управления персоналом современной организации // Актуальные вопросы экономических наук. 2014. С. 38-44 [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistemnost-kak-osnova-upravleniya-personalom-sovremennoy-organizatsii> (дата обращения: 17.07.2025).
6. Трусевич Н.Э. Оценка уровня системности линейных организационных структур управления методами теории информации // Труды БГТУ. Серия 4: Принт- и медиатехнологии. 2017. № 2. С. 79-86 [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-urovnya-sistemnosti-lineynyh-organizatsionnyh-struktur-upravleniya-metodami-teorii-informatsii> (дата обращения: 18.07.2025).

7. Трусевич Н.Э., Бабурко Е.П., Кулак М.И. Количественная оценка уровня системности организационных структур управления // Труды БГТУ. Серия 4: Принт- и медиатехнологии. 2016. № 9. С. 72-76 [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kolichestvennaya-otsenka-urovnya-sistemnosti-organizatsionnyh-struktur-upravleniya> (дата обращения: 10.07.2025).

References

1. Alekseeva L.M., Vasilenko D.V. (2015) Systemic Terminology. *Actual Issues of Economic Sciences*, № 4, pp. 5-13 [Electronic resource]. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistemnost-terminologii> (accessed: 10.07.2025) (In Russian).
2. Kazaryan V.P. (2015) Decision-Making: Systematic Approach. *Almanac Space and Time*, № 2, pp. 1-12 [Electronic resource]. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/prinyatie-resheniya-sistemnyy-podhod> (accessed: 15.07.2025) (In Russian).
3. Magdanov P.V. (2012) The Management System of an Organization: Concept and Definition. *Bulletin of the Orenburg State University*, № 8, pp. 56-62 [Electronic resource]. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-upravleniya-organizatsiy-ponyatie-i-opredelenie> (accessed: 17.07.2025) (In Russian).
4. Miropolsky D.Yu. (2011) The Principle of Systemity in Theoretical Economics. *Problems of Modern Economics*, pp. 30-35 [Electronic resource]. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/printsiy-sistemnosti-v-teoreticheskoy-ekonomike> (accessed: 17.07.2025) (In Russian).
5. Nikulina N.L. (2014) Systemity as a Basis for Personnel Management in a Modern Organization. *Current Issues in Economic Sciences*, pp. 38-44 [Electronic resource]. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistemnost-kak-osnova-upravleniya-personalom-sovremennoy-organizatsii> (accessed: 17.07.2025) (In Russian).
6. Trusevich N.E. (2017) Assessment of the level of systemity of linear organizational management structures by methods of information theory. *Proceedings of BSTU. Series 4: Print and media technologies*, № 2, pp. 79-86 [Electronic resource]. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-urovnya-sistemnosti-lineynyh-organizatsionnyh-struktur-upravleniya-metodami-teorii-informatsii> (accessed: 18.07.2025) (In Russian).
7. Trusevich N.E., Baburko E.P., Kulak M.I. (2016) Quantitative Assessment of the Systemic Level of Organizational Management Structures. *Proceedings of BSTU. Series 4: Print and Media Technologies*, № 9, pp. 72-76 [Electronic resource]. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/kolichestvennaya-otsenka-urovnya-sistemnosti-organizatsionnyh-struktur-upravleniya> (accessed: 10.07.2025) (In Russian).

Статья поступила в редакцию: 10.12.2025

Received: 10.12.2025

Статья поступила после рецензирования: 17.01.2026

Revised: 17.01.2026

Статья поступила для публикации: 28.01.2026

Accepted: 28.01.2026

Тинькова Елена Владимировна,

кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономической теории и менеджмента Института социально-гуманитарного образования, Московский педагогический государственный университет, Москва, ser-tinkov@yandex.ru

Тиньков Сергей Анатольевич,

кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры предпринимательства и логистики, Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова, Москва, Tinkov.SA@rea.ru

Канакина Виктория Владимировна,

студент Института социально-гуманитарного образования, Московский педагогический государственный университет, Москва, 27kvv03@gmail.com

ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СИСТЕМЫ: ИКТ-КОМПЕТЕНТНОСТЬ ПЕДАГОГОВ, ПОДГОТОВКА МЕНЕДЖЕРОВ И РЕГИОНАЛЬНАЯ ДИФФЕРЕНЦИАЦИЯ

Аннотация. В статье рассматривается комплексный процесс цифровизации образовательной среды Российской Федерации. Проводится анализ формирования ИКТ-компетентности педагогического состава и системы обучения менеджеров образования для эффективного управления цифровой трансформацией. На основе статистических данных по регионам исследуется уровень интеграции цифровых решений, в частности платформ МЭШ (Московская электронная школа) и Сферум, в региональном разрезе. Центральное место в работе занимает сравнительный анализ популярных коммуникационных платформ (Zoom, Microsoft Teams, Сферум) с точки зрения их эффективности, функциональности и применимости в образовательном процессе. Описывается методология проведённого эмпирического исследования, включая опрос педагогов и экспертные оценки. На основе полученных результатов предлагаются практические рекомендации по преодолению цифрового неравенства.

Ключевые слова: цифровая образовательная среда, ИКТ-компетентность, управление образованием, МЭШ, Zoom, Microsoft Teams, Сферум, региональная дифференциация.

Для цитирования: Тинькова Е.В., Тиньков С.А., Канакина В.В. Цифровая трансформация образовательной системы: ИКТ-компетентность педагогов, подготовка менеджеров и региональная дифференциация // Вестник Академии права и управления. 2026. № 1. С. 145-150. DOI: 10.47629/2074-9201_2026_1_145_150

Elena V. Tinkova,

Ph.D. of Economic Sciences, Docent, Associate Professor at the Department of Economic Theory and Management of the Institute of Social and Humanitarian Education, Moscow Pedagogical State University, Moscow, ser-tinkov@yandex.ru

Sergey A. Tinkov,

Ph.D. of Economic Sciences, Docent, Associate Professor at the Department of Entrepreneurship and Logistics, Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Tinkov.SA@rea.ru

Victoria V. Kanakina,

Student at the Institute of Social and Humanitarian Education, Moscow Pedagogical State University, Moscow, 27kvv03@gmail.com

DIGITAL TRANSFORMATION OF THE EDUCATIONAL SYSTEM: ICT COMPETENCE OF TEACHERS, TRAINING OF MANAGERS AND REGIONAL DIFFERENTIATION

Abstract. The article examines the complex process of digitalization of the educational environment in the Russian Federation. It analyzes the formation of ICT competence among teachers and the training system for education managers in order to ef-

fectively manage digital transformation. Based on statistical data from the regions, the article explores the level of integration of digital solutions, particularly the MESH (Moscow Electronic School) platform. The article focuses on a comparative analysis of popular communication platforms (Zoom, Microsoft Teams, and Sphere) in terms of their effectiveness, functionality, and applicability in the educational process. The methodology of the empirical study, including a survey of teachers and expert assessments, is described. Based on the results obtained, practical recommendations for overcoming the digital divide are proposed.

Keywords: digital educational environment, ICT competence, education management, MESH, Zoom, Microsoft Teams, Sphere, regional differentiation.

For citation: Tinkova E.V., Tinkov S.A., Kanakina V.V. (2026) Digital transformation of the educational system: ICT competence of teachers, training of managers and regional differentiation. *Bulletin of the Academy of Law and Management*, № 1, pp. 145-150. DOI: 10.47629/2074-9201_2026_1_145_150 (In Russian).

Современный этап развития общества характеризуется глубокой интеграцией информационно-коммуникационных технологий (далее – ИКТ) во все сферы жизни, и образование не является исключением. Цифровая трансформация системы образования диктует необходимость формирования новой парадигмы, включающей не только техническое оснащение, но и качественную подготовку человеческого капитала – от рядового педагога до управленца высшего звена.

Актуальность данного исследования обусловлена наличием значительного разрыва в уровне цифровизации между регионами России, а также различающимся опытом использования различных цифровых платформ в образовательных организациях. Пандемия COVID-19 послужила мощным катализатором внедрения дистанционных технологий, однако одновременно она обнаружила системные проблемы, связанные с неравенством доступа к качественным цифровым ресурсам, что делает задачу анализа и поиска решений особенно значимой [11].

Система формирования ИКТ-компетентности

Рассмотрим систему формирования ИКТ-компетентности педагогического состава. ИКТ-компетентность современного педагога – это комплекс знаний, умений и навыков, необходимых для эффективного использования цифровых инструментов в профессиональной деятельности. Как показывают современные исследования, цифровая компетентность педагога включает в себя не только технологический, но и педагогический, когнитивный, коммуникативный и рефлексивный компоненты [4]. Система ее формирования в России включает несколько уровней.

Первый уровень – дополнительное профессиональное образование (далее – ДПО). В него входят курсы повышения квалификации, посвященные цифровой педагогике, работе с конкретными платформами, созданию цифрового образовательного контента. Ключевым результатом реализации национального проекта «Образование» стало внедрение федеральной государственной информационной системы

«Моя школа», что потребовало масштабного обновления программ ДПО [5].

Второй уровень – внутрикорпоративное обучение: проведение мастер-классов, вебинаров и методических объединений на уровне образовательной организации силами наиболее подготовленных педагогов (тьюторов).

Третий уровень – неформальное образование. Это самостоятельное изучение онлайн-курсов, участие в профессиональных сообществах в социальных сетях, просмотр обучающих видео [2].

Ключевой проблемой остается неравномерность доступа к качественным программам ДПО в разных регионах, что усугубляет цифровое неравенство. Исследования показывают системный дефицит педагогических кадров, способных не только технически осваивать, но и методически грамотно применять цифровые инструменты в образовательном процессе [6].

Рассмотрим процесс обучения менеджеров в образовании с использованием ИКТ. Управленцы в сфере образования (директора школ, их заместители, руководители муниципальных и региональных органов управления) нуждаются в особом наборе компетенций, который существенно отличается от стандартного менеджмента:

- стратегическое видение цифровой трансформации – способность планировать цифровую трансформацию организации с учетом региональной специфики и имеющихся ресурсных ограничений;
- управление данными – анализ данных цифровых платформ (посещаемость, успеваемость, активность) для принятия управленческих решений, что требует владения основами образовательной аналитики;
- экономика и право – понимание основ закупки цифрового оборудования, лицензирования программного обеспечения (далее – ПО) и соблюдения законодательства о защите персональных данных (№ 152-ФЗ);
- коммуникация и лидерство в цифровой среде – умение мотивировать коллектив на внедрение новых технологий, преодолевая сопротивление изменениям [10].

Обучение менеджеров осуществляется преимущественно через программы MBA в образовании, специализированные курсы повышения квалификации и корпоративные программы. Важно отметить, что в успешных региональных практиках (например, в Татарстане и Тюменской области) подготовка управленцев интегрирована в общую стратегию цифровизации региона, что обеспечивает системный подход к решению проблемы.

Региональная дифференциация внедрения цифровых платформ

Внедрение цифровых образовательных платформ демонстрирует значительную региональную дифференциацию. Московская электронная школа (МЭШ) является флагманским проектом, однако ее аналоги (например, РЭШ – Российская электронная школа) используются в других субъектах РФ [3].

По данным на 2025-2026 годы, сервисы МЭШ уже доступны в республиках Татарстан и Дагестан, Калужской, Московской, Тюменской областях и Ямало-Ненецком автономном округе. Проект охватил 4381 школу, а общее число пользователей превышает 4,8 миллиона человек.

Параллельно активное развитие получила отечественная платформа Сферум. По итогам 2024-2025 учебного года число пользователей сервиса выросло на 40 % по сравнению с предыдущим периодом и достигло почти 35 миллионов человек. К сервису подключены более 90,1 тысяч образовательных организаций, включая детские сады, школы, техникумы и колледжи [1]. Образовательное пространство Сферум в национальном мессенджере МАХ (МАКС) уже используют педагоги, учащиеся и их родители из 20 регионов России [7].

Следует отметить, что цифровое неравенство в доступе к образовательным онлайн-ресурсам остается острой проблемой. В ряде регионов (Чувашия,

Кировская и Псковская области) почти каждая пятая семья находится вне цифровой среды, а дети лишены равного доступа к учебным платформам, онлайн-заданиям и видеокурсам. Это подтверждает необходимость целенаправленной региональной политики по преодолению цифрового разрыва [8].

Методология и результаты эмпирического исследования

Для получения актуальных данных об использовании коммуникационных платформ в образовательном процессе авторами было проведено эмпирическое исследование, включавшее два компонента:

1. Опрос педагогов. В период с сентября по ноябрь 2025 года был проведен анонимный онлайн-опрос среди педагогических работников общеобразовательных организаций из 25 субъектов Российской Федерации. Выборка составила 1200 респондентов, представляющих все федеральные округа. Анкета включала вопросы о частоте и целях использования различных платформ (Zoom, Microsoft Teams, Сферум), оценке их функциональности, стабильности и удобства интерфейса по 10-балльной шкале, а также о предпочтениях педагогов в зависимости от типа образовательной организации и региона.

2. Экспертная оценка. Была сформирована экспертная группа из 15 специалистов области цифровизации образования, включая методистов, IT-специалистов образовательных организаций и преподавателей системы ДПО. Эксперты проводили оценку платформ по пяти критериям (функциональность, стабильность, безопасность, удобство использования, интеграционные возможности) с использованием метода анализа иерархий.

На основе данных опросов педагогов были составлены графики популярности платформ. Популярность платформ среди образовательных организаций РФ показана на Рисунке 1.

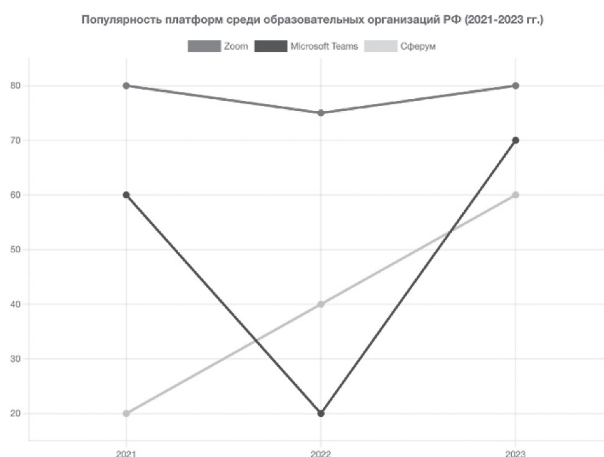


Рисунок 1. Популярность платформ среди образовательных организаций, 2021-2025 годы

Источник: здесь и далее рисунки выполнены авторами

В 2021 году доминировал Zoom благодаря простоте использования. К 2023 году наблюдается активный рост Microsoft Teams из-за глубокой интеграции с официальными пакетами программного обеспечения в школах и офисах. Сферум демонстрирует плавный рост, поддерживаемый государственными образовательными учреждениями. Данные за 2025 год свидетельствуют о дальнейшем укреплении позиций Сферума, что коррелирует с активной государственной политикой по импортозамещению в сфере образовательных ИКТ.

Сравнительный анализ коммуникационных платформ представлен в Таблице.

Интегральная оценка эффективности платформ для дополнительного образования, полученная на основе агрегирования экспертных оценок и данных опроса, представлена на Рисунке 2.

Исходя из данных графика, можно утверждать, что Microsoft Teams является лидером по интегральной эффективности благодаря мощному функционалу, безопасности и интеграции, хотя может уступать в простоте. Zoom остается оптимальным решением для быстрого старта и проведения единичных видеоконференций с высокой стабильностью. Сферум показывает себя как перспективная, безопасная с точки зрения резидентности данных и экономически выгодная платформа, демонстрирующая устойчивый рост функциональных возможностей.

Заключение

Таким образом, цифровая трансформация образования в России – это многогранный и неравномерный процесс. Для его успешной реализации необходимо реализовать комплекс мер, направленных на преодоление цифрового неравенства:

Таблица

Сравнительная характеристика платформ для дистанционного обучения

Критерий	Zoom [13]	Microsoft Teams [12]	Сферум [9]
<i>Положительные свойства</i>			
Простота интерфейса	Очень высокая	Средняя	Высокая
Стабильность связи	Высокая	Очень высокая	Средняя (развивается)
Интеграция с экосистемой	Ограниченная	Полная (Microsoft 365)	Полная (VK экосистема)
Безопасность и хранение данных	Сервера за рубежом, прошли инциденты	Сервера в РФ (для госсектора), строгое регулирование	Сервера в РФ, соответствует № 152-ФЗ
Стоимость для организаций	Средняя/высокая	Входит в подписку M365	Бесплатно для образовательных организаций
<i>Недостатки</i>			
Лимит бесплатной версии	40 минут	Без лимита (в рамках подписки)	Нет лимита
Функциональность для коллаборации	Базовая	Богатая (доски, интеграция с приложениями)	Средняя (основной акцент на видео)
Проблемы для образования	«Рейды» нежелательных участников	Сложность освоения для novice-пользователей	Меньше известность, чем у конкурентов

Источник: таблица составлена авторами на основе данных с официальных сайтов исследуемых платформ.

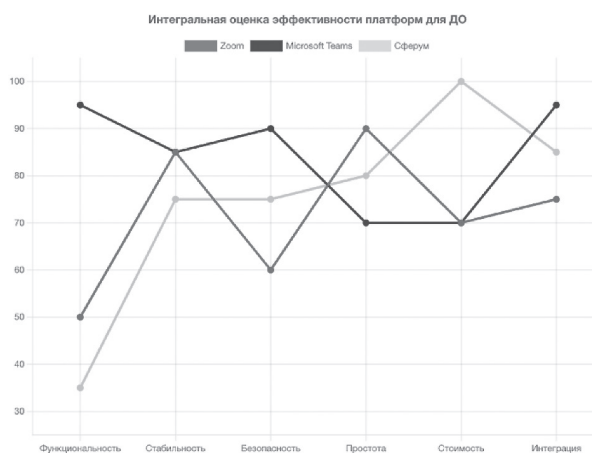


Рисунок 2. Интегральная оценка эффективности платформ для дополнительного образования

1. Усилить региональную политику – разработать и финансировать целевые программы по ликвидации цифрового разрыва, уделяя внимание не только инфраструктуре, но и подготовке кадров. Для регионов-аутсайдеров (Чувашия, Кировская и Псковская области) предлагается внедрение модели субсидирования доступа к высокоскоростному интернету для малообеспеченных семей с детьми школьного возраста, а также обеспечение образовательных организаций резервными каналами связи.

2. Стандартизировать подготовку – внедрить единые, но гибкие рамки ИКТ-компетентности для педагогов и менеджеров образования на федеральном уровне с учетом региональной специфики.

3. Формировать гибридные модели – использовать синергию платформ: МЭШ/РЭШ как центральное звено для контента и администрации, а коммуникационные платформы (Сферум, Microsoft Teams) для

интерактивного взаимодействия.

4. Стимулировать развитие отечественных решений – поддержка и доработка платформы Сферум является стратегически важной задачей для обеспечения цифрового суверенитета и безопасности данных. Рекомендуется расширение функционала платформы за счет инструментов коллаборации и интеграции с верифицированным образовательным контентом.

5. Обеспечить регулярный мониторинг – внедрение системы ежегодного мониторинга использования цифровых платформ в региональном разрезе для своевременного выявления проблем и корректировки политики.

Проведенный анализ показывает, что не существует идеальной платформы. Выбор должен определяться конкретными задачами образовательной организации, ее ресурсами и требованиями к безопасности данных.

Список литературы

1. Итоги года: в Сферуме зарегистрировались почти все школы и педагоги страны // Официальный портал Белгородской области [Электронный ресурс]. URL: <https://obr.belregion.ru> (дата обращения: 07.02.2026).
2. *Киличева Ф.Б.* Структурные компоненты ИКТ-компетентности педагогов // Вестник науки и образования. 2020. № 23-3 (101) [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strukturnye-komponenty-ikt-kompetentnosti-pedagogov> (дата обращения: 17.10.2025).
3. *Коржавина Т.Н.* Подготовка преподавателей к компетенциям цифровой экономики для организаций среднего профессионального образования // Вестник ЮУрГПУ. 2022. № 1 (167) [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/podgotovka-prepodavateley-k-kompetentsiyam-tsifrovoy-ekonomiki-dlya-organizatsiy-srednego-professionalnogo-obrazovaniya> (дата обращения: 17.10.2025).
4. *Корчагина М.В.* Цифровая компетентность педагогов: обзор подходов и составляющих элементов // Материалы конференции СФУ [Электронный ресурс]. URL: <https://scholar.sfu-kras.ru> (дата обращения: 07.02.2026).
5. *Мухаметшина Г.Р.* Современные ИКТ компетенции педагога в условиях реализации стратегии цифровой трансформации образования // ДПОМос [Электронный ресурс]. URL: <https://www.dpomos.ru> (дата обращения: 07.02.2026).
6. *Некрасова Г.Н.* Педагогические аспекты формирования цифровой компетентности преподавателя // Концепт. 2024. [Электронный ресурс]. URL: <https://e-koncept.ru> (дата обращения: 07.02.2026).
7. Образовательное пространство «Сферум» в МАХ используют уже более 20 регионов России // Учительская газета. 17.09.2025 [Электронный ресурс]. URL: <https://1sept.ru/news/2025/09/17/70912> (дата обращения: 07.02.2026).
8. Сильная цифровая Россия возможна только при равных возможностях регионов // Официальный сайт Л. Слуцкого. 04.12.2025 [Электронный ресурс]. URL: <https://slutsky.ru/live/silnaya-tsifrovaya-rossiya-vozmozhnaya-tolko-pri-ravnyh-vozmozhnostyah-regionov/> (дата обращения: 07.02.2026).
9. Сферум: Официальный сайт [Электронный ресурс]. URL: <https://www.sferum.ru/> (дата обращения: 17.10.2025).
10. *Татаринов К.А., Филатенко Е.А.* Использование электронного обучения для повышения квалификации сотрудников малых предприятий // АНИ: педагогика и психология. 2020. № 4 (33) [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ispolzovanie-elektronnogo-obucheniya-dlya-povysheniya-kvalifikatsii-sotrudnikov-malyh-predpriyatiy> (дата обращения: 17.10.2025).
11. *Чернышева Е.Н., Борисенко В.И.* Цифровая трансформация образования в России // Социально-гуманитарные знания. 2022. № 3. С. 265-271.
12. Microsoft Teams: Официальный сайт [Электронный ресурс]. URL: <https://www.microsoft.com/ru-ru/microsoft-teams/log-in?market=ru> (дата обращения: 17.10.2025).
13. Zoom: Официальный сайт [Электронный ресурс]. URL: <https://www.zoom.com/ru> (дата обращения: 17.10.2025).

References

1. Results of the year: almost all schools and teachers of the country have registered in Sferum. Available at: <https://obr.belregion.ru> (accessed: 07.02.2026).

2. *Kilicheva F.B.* Structural Components of ICT Competence of Teachers // Bulletin of Science and Education. 2020. № 23-3 (101) [Electronic resource]. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/strukturnye-komponenty-ikt-kompetentnosti-pedagogov> (accessed: 17.10.2025).
3. *Korzhevina T.N.* Training of teachers for the competencies of the digital economy for organizations of secondary vocational education. 2022. № 1 (167) [Electronic resource]. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/podgotovka-prepodavateley-k-kompetentsiyam-tsifrovoy-ekonomiki-dlya-organizatsiy-srednego-professionalnogo-obrazovaniya> (accessed: 17.10.2025).
4. *Korchagina M.V.* Digital Competence of Teachers: Review of Approaches and Components // Materials of the Conference of SibFU [Elektronnyi resurs]. Available at: <https://scholar.sfu-kras.ru> (accessed: 07.02.2026).
5. *Mukhametshina G.R.* Modern ICT Competencies of a Teacher in the Context of the Implementation of the Strategy of Digital Transformation of Education // DPOMos [Elektronnyi resurs]. Available at: <https://www.dpomos.ru> (accessed: 07.02.2026).
6. *Nekrasova G.N.* Pedagogical Aspects of the Formation of Digital Competence of a Teacher // Concept. 2024. [Electronic resource]. Available at: <https://e-koncept.ru> (accessed: 07.02.2026).
7. More than 20 regions of Russia are already using the educational space «Sferum» in the MAK // Teacher's newspaper. 17.09.2025. Available at: <https://1sept.ru/news/2025/09/17/70912> (accessed: 07.02.2026).
8. A strong digital Russia is possible only with equal opportunities for the regions // Official site of L. Slutsky. 04.12.2025. Available at: <https://lslutsky.ru/live/silnaya-tsifrovaya-rossiya-vozmozhna-tolko-pri-ravnyh-vozmozhnostyah-regionov/> (accessed: 07.02.2026).
9. Sferum: Official site [Electronic resource]. Available at: <https://www.sferum.ru/> (accessed: 17.10.2025).
10. *Tatarinov K.A., Filatenko E.A.* The Use of E-Learning to Improve the Qualifications of Employees of Small Enterprises // ANI: Pedagogy and Psychology. 2020. № 4 (33) [Electronic resource]. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/ispolzovanie-elektronnogo-obucheniya-dlya-povysheniya-kvalifikatsii-sotrudnikov-malyh-predpriyatij> (accessed: 17.10.2025).
11. *Chernysheva E.N., Borisenko V.I.* Digital Transformation of Education in Russia // Social and Humanitarian Knowledge. 2022. № 3. Pp. 265-271.
12. Microsoft Teams: Official website [Electronic resource]. Available at: <https://www.microsoft.com/ru-ru/microsoft-teams/log-in?market=ru> (accessed: 17.10.2025).
13. Zoom: Official website [Electronic resource]. Available at: <https://www.zoom.com/ru> (accessed: 17.10.2025).

Статья поступила в редакцию: 07.01.2026

Received: 07.01.2026

Статья поступила после рецензирования: 13.02.2026

Revised: 13.02.2026

Статья поступила для публикации: 18.02.2026

Accepted: 18.02.2026

Торгашова Наталья Александровна,

кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой экономики, менеджмента и организации производства, Заполярный государственный университет имени Н.М. Федоровского, город Норильск,
TorgashovANA@norvuz.ru

Долженко Елена Николаевна,

кандидат технических наук, доцент кафедры экономики, менеджмента и организации производства, Заполярный государственный университет имени Н.М. Федоровского, город Норильск,
DolzhenkoEN@norvuz.ru

Разгон Антон Викторович,

кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономики и финансов, Алтайский филиал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, город Барнаул,
avrazgon@fa.ru

Смирнова Анастасия Талибжановна,

кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики, менеджмента и организации производства, Заполярный государственный университет имени Н.М. Федоровского, город Норильск,
SmirnovaAT@norvuz.ru

МАРКЕТИНГОВОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ РЫНКА ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ «ГОРОД НОРИЛЬСК»

Аннотация. Рынок общественного питания Норильского городского округа (Норильск, Талнах, Кайеркан) выступает ключевым элементом социально-экономической инфраструктуры Арктики, обеспечивая не только базовое питание, но и социальные, культурные, рекреационные функции в условиях сурового климата и транспортной изоляции. Маркетинговое исследование, проведенное лабораторией социальных и экономических исследований Заполярного государственного университета имени Н.М. Федоровского по заказу АНО «Агентство развития города Норильска», анализирует 86 заведений, выявляя структуру рынка, тренды и потенциал развития. Центральный район Норильска формирует зрелый пищевой кластер (ТЦ «Арена» с 10+ объектами), с перенасыщением фастфудом (16 шаурмичных, 13 пиццерий) и 80 % заведений при 60 % населения. Пригороды (Талнах, Кайеркан) испытывают дефицит премиум-сегмента, ресторанов и разнообразия кухонь. Сильные стороны: диверсификация форматов, доставка/takeaway, локальные бренды (Чебурек Ми, Roni's Donuts), событийность (банкеты). Слабости: низкая цифровизация, неоднородный сервис, территориальный дисбаланс. Тренды включают рост локальных брендов, зависимость от 2ГИС, спрос на банкетные услуги; рост населения (2025 год – 175 773 чел., 2027 год (прогноз) – 177 725 чел.). Рекомендации: нишевые форматы (северная кухня, кофейни с Wi-Fi, фуд-холлы в пригородах, этнические кухни), цифровизация (Telegram-боты), продвижение в соцсетях. Рынок перспективен для инноваций, ориентированных на локальную аудиторию и вызовы Крайнего Севера.

Ключевые слова: общественное питание, Норильск, Арктика, маркетинг, нишевые форматы, цифровизация.

Для цитирования: Торгашова Н.А., Долженко Е.Н., Разгон А.В., Смирнова А.Т. Маркетинговое исследование рынка общественного питания муниципального образования «Город Норильск» // Вестник Академии права и управления. 2026. № 1. С. 151-157. DOI: 10.47629/2074-9201_2026_1_151_157

Natalia A. Torgashova,

Ph.D. of Economic Sciences, Docent, Head at the Department of Economics, Management, and Production Organization, Fedorovsky Polar State University, Norilsk,
TorgashovANA@norvuz.ru

Elena N. Dolzhenko,

Ph.D. of Engineering Sciences, Associate Professor at the Department of Economics, Management, and Production Organization, Fedorovsky Polar State University, Norilsk,
DolzhenkoEN@norvuz.ru

Anton V. Razgon,

Ph.D. of Economic Sciences, Docent, Associate Professor at the Department of Economics and Finance, Altai branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Barnaul, avrazgon@fa.ru

Anastasia T. Smirnova,

Ph.D. of Economic Sciences, Associate Professor at the Department of Economics, Management and Production Organization, Fedorovsky Polar State University, Norilsk, SmirnovaAT@norvuz.ru

MARKETING RESEARCH OF THE CATERING MARKET OF THE MUNICIPALITY OF NORILSK

Abstract. *The catering market of the Norilsk city District (Norilsk, Talnakh, Kayerkan) acts as a key element of the social and economic infrastructure of the Arctic, providing not only basic nutrition, but also social, cultural, and recreational functions in conditions of severe climate and transport isolation. Marketing research conducted by the Laboratory of Social and Economic Research of the Fedorovsky Polar State University commissioned by the autonomous non-profit organization "Norilsk Development Agency" analyzes 86 establishments, revealing the market structure, trends and development potential. The central district of Norilsk forms a mature food cluster (Arena shopping center with 10+ facilities), with an oversaturation of fast food (16 Shawarma, 13 pizzerias) and 80 % of establishments with 60% of the population. The suburbs (Talnakh, Kayerkan) are experiencing a shortage of premium segment, restaurants and variety of cuisines. Strengths: format diversification, delivery/takeaway, local brands (Cheburekmi, Roni's Donuts), eventfulness (banquets). Weaknesses: low digitalization, heterogeneous service, territorial imbalance. Trends include the growth of local brands, dependence on 2GIS, demand for banquet services; the population is growing (2025 – 175 773 people, 2027 (forecast) – 177 725 people). Recommendations: niche formats (northern cuisine, coffee shops with Wi-Fi, food halls in the suburbs, ethnic cuisines), digitalization (Telegram bots), social media promotion. The market is promising for innovations aimed at the local audience and the challenges of the Far North.*

Keywords: catering, Norilsk, Arctic, marketing, niche formats, digitalization.

For citation: Torgashova N.A., Dolzhenko E.N., Razgon A.V., Smirnova A.T. (2026) Marketing research of the catering market of the municipality of Norilsk. *Bulletin of the Academy of Law and Management*, № 1, pp. 151-157. DOI: 10.47629/2074-9201_2026_1_151_157 (In Russian).

Рынок общественного питания является важным элементом социально-экономической инфраструктуры любого населённого пункта, отражая особенности потребительского поведения, уровень урбанизации и качество городской среды. В условиях удалённых и северных территорий, таких как Норильск и его спутниковые районы Талнах и Кайеркан, общепит приобретает особое значение – он не только обеспечивает население повседневным питанием, но и выполняет социальные, культурные и рекреационные функции, способствуя формированию комфортной городской среды в суровых климатических условиях.

Географическая удаленность, суровые климатические условия и ограниченность транспортной инфраструктуры приводят к высокой стоимости и низкой доступности свежих продуктов питания для населения Крайнего Севера. Привычный или традиционный рацион питания жителя средней полосы России, который привлечён на вахтовые условия работы на длительный период, часто характеризуется недостатком витаминов и микроэлементов в услови-

ях Арктики, что способствует развитию хронических заболеваний и снижению качества жизни. Недостаточное разнообразие рациона и сложность доступа к свежим продуктам является проблемой Норильска. Разработка и внедрение специализированной стратегии питания, учитывающей доступные местные продукты, позволит улучшить качество жизни и снизить риски заболеваний горожан [5].

Лабораторией социальных и экономических исследований Заполярного государственного университета имени Н.М. Федоровского по заказу АНО «Агентство развития города Норильска» было проведено маркетинговое исследование рынка общественного питания муниципального объединения (далее – МО «Город Норильск»). Отрасль общественного питания ориентирована на удовлетворение базовой потребности населения, и её экономическая ёмкость зависит от демографических и социально-экономических факторов. С 2023 года наблюдается небольшой, но стабильный рост населения города за счёт естественного прироста – до 175 773 чел. к 2025 году. Принимая во внимание динамику численности

населения МО на конец отчётного года, администрация города прогнозирует к 2026 году рост до 176 828 чел., 2027-му – до 177 725 чел.

Актуальность данного исследования обусловлена необходимостью системного понимания текущего состояния рынка общепита в Норильском городском округе, выявления ключевых трендов, сильных и слабых сторон существующей инфраструктуры, а также оценки потенциала для развития новых форматов. Анализ кухонной специализации, ценовой политики, целевой аудитории и каналов продвижения позволяет не только оценить конкуренцию, но и определить ниши для успешного входа новых игроков.

Результаты исследования основаны на анализе данных о 86 уникальных заведениях общественного питания, расположенных в Центральном районе Норильска, Талнахе и Кайеркане, полученных в рамках полевого и кабинетного исследования. Особое внимание уделено географическому распределению, кухонной специализации и уровню сервиса по районам, что позволяет сделать выводы о локальных потребностях и перспективах развития гастрономической инфраструктуры в каждом из населённых пунктов [1].

В Центральном районе расположено больше всего предприятий питания (69), 10 – в районе Талнаха и 7 – в Кайеркане.

Структура по форматам заведений показана в Таблице 1.

Многие заведения сочетают несколько форматов, например, фастфуд + доставка + кофе с собой, поэтому сумма по категориям (103) превышает общее число заведений (86).

При непересекающейся классификации можно перегруппировать данные по основному формату (см. Таблицу 2).

Такой подход исключает дублирование, но теряется информация о мультиформатности заведений: такие игроки рынка общепита доминируют – большинство предлагают смешанное меню (бургеры + пицца + роллы + шаурма).

Лидеры по уникальности:

- Чебурек Ми – специализация на чебуреках;
- Roni's Donuts – пончики ручной работы;
- Big One – bubble tea;
- Жареное солнце – блины.

Пересечения наблюдаются и при характеристике рынка общепита Норильска с позиций кухонной специализации заведений. Каждое заведение может быть отнесено к одной или нескольким кухонным специализациям исходя из того, что указано в меню или названии.

Кухонная специализация заведений общепита (одно заведение может быть в нескольких категориях) представлена в Таблице 3.

Чтобы избежать завышения, можно распределить каждое заведение только по одной ведущей кух-

Таблица 1

Структура предприятий общественного предприятия по форматам

Формат	Кол-во	Доля, %
Фастфуд / кафе быстрого питания	38	44
Столовые / закусочные	14	16
Рестораны (средний и премиум-класс)	16	19
Специализированные кафе	13	15
Бары / лаундж-бары / спорт-бары	10	12
Пиццерии / доставка	12	14 (входит в фастфуд)

Источник: здесь и далее таблицы составлены авторами на основе исследований АНО «Агентство развития города Норильска».

Таблица 2

Основные форматы предприятий общественного питания

Основной формат	Кол-во (без пересечений)
Фастфуд	32
Столовые	14
Рестораны	16
Специализированные кафе	11
Бары / лаунджи	10
Пиццерии / доставка (как отдельный фокус)	3
Итого	86

не (по приоритету: уникальность – фокус меню – название). Данные представлены в Таблице 4.

Северная кухня представлена слабо – всего 5 заведений, хотя это уникальный локальный тренд. Шаурма – массовый продукт – 14 заведений, включая сети и киоски. Пицца и бургеры – основа фастфуда, но конкуренция высокая, оценки у сетей средние.

Ценовая сегментация по муниципальному образованию представлена в Таблице 5.

Ключевые ценовые показатели, полученные в ходе анализа, выглядят следующим образом:

- медианный чек 600 руб.;

- средний чек по рынку 1150 руб.;
- минимальный чек 200 руб. (Чебурек Ми);
- максимальный чек 5000 руб. (Геранбой);

Сравнение по районам:

- Норильск – средний чек 1280 руб.;
- Талнах – средний чек 850 руб.;
- Кайеркан – средний чек 780 руб.

Даже премиум-заведения предлагают бизнес-ланчи от 480 до 750 руб., пытаясь адаптироваться к покупательской способности. Самый низкий чек – 200 руб. (Чебурек Ми), самый высокий – 5000 руб. (Геранбой). Так как ёмкость рынка в отрасли общественного

Таблица 3

Кухонная специализация предприятий общественного питания

Кухня / специализация	Кол-во заведений	Примеры
Русская / домашняя кухня	18	Едим как дома, Беркут, Жарки, Три вершины
Европейская кухня	22	Persona, Beer House, Ассамблея, Тет-а-Тет
Восточная / кавказская кухня	16	Купец, Пирс, Геранбой, Два брата
Грузинская кухня	3	Грузинский буфет, ploff house, Околица
Северная кухня	–	Persona, Гриль-Ферма, Норильск, Хижина, Три вершины
Турецкая / шаурма	14	Mister Donner, Два брата, Шаурма №1, Денер кебаб
Азиатская / японская кухня	12	Фишка, KANNAM chicken, сушка, 33 Пингвина
Пицца	13	Maxx Burger, Carl's Jr, Пицца Синица, Додо Пицца
Бургеры / фастфуд	15	Maxx Burger, Carl's Jr, Папа Джонс, Пингвин
Выпечка / блины / чебуреки	11	Чебурек Ми, Жареное солнце, Беседа, Самарканд
Кофе / напитки / десерты	10	Roni's Donuts, We Cafe, Big One, Карамель
Гриль / шашлык	9	Гриль-Ферма, Околица, Пирс, Шашлык у Сурика
Смешанное меню (универсальное)	18	Over Time, Саяны, Фуд Холл, Вкусная доставка

Таблица 4

Кухонная специализация (по ведущей кухне)

Основная кухня	Кол-во заведений	Критерий выбора
Фастфуд (бургеры, пицца, шаурма)	28	Основное меню – бургеры, пицца, шаурма
Русская / домашняя	15	Столовые, домашняя еда, супы, выпечка
Европейская / ресторанная	14	Рестораны с бизнес-ланчами, банкетами, винными картами
Восточная / кавказская	10	Шашлык, плов, манты, люля-кебаб
Азиатская / японская	8	Суши, роллы, том-ям, лапша
Специализированные (пончики, кофе, чебуреки)	7	Roni's Donuts, We Cafe, Чебурек Ми
Гриль / бары с мясом	6	13 Rules, Bombay, Таймень, Геранбой
Универсальные / доставочные хабы	8	Вкусная доставка, Фуд Холл, Don Alraco

Таблица 5

Ценовая сегментация предприятий общественного питания

Сегмент	Диапазон чека, руб.	Кол-во заведений	Примеры, руб.
Бюджетный	до 500	40	Чебурек Ми (200), Янтарь (350), Беркут (380)
Средний	500-1500	30	Maxx Burger (1000), KANNAM (750), Додо Пицца (500)
Премиум	от 2000	16	Persona (4500), Вино и Мясо (4500), Геранбой (5000)

питания городской агломерации Норильска ограничена и конечна, то разнообразие ценовых решений для более широкой аудитории является необходимым условием финансовой стабильности.

Почти по половине заведений общепита (38) целевая аудитория не определена (ответы «Для всех»/«Не указано»). Среди тех заведений, где целевая аудитория указана, ситуация выглядит следующим образом (см. Таблицу 6).

Каналы продвижения в регионе распределены, как показано в Таблице 7.

2ГИС – главный инструмент продвижения. Без карточки у заведений почти нулевая видимость. Отсутствие сайта не мешает работе, но снижает доверие и усложняет онлайн-заказ.

Нами были проанализированы оценки 2ГИС, выставляемые потребителями (см. Таблицу 8).

Высокие оценки (> 4,5) – у заведений с четкой специализацией, быстрым сервисом, доступными цена-

ми. Низкие оценки (< 3,5) – у столовых с неустойчивым качеством, отсутствием сайта, плохим управлением репутацией. Сетевые бренды (Папа Джонс, Додо Пицца) имеют средние оценки (3,0–3,5), характеризующие, возможно, разрыв между ожиданиями и реальностью.

Топ-7 по оценкам:

- Таймень-спортбар 5,0 (30 отзывов) – Норильск;
- Пингвин 5,0 (347 отзывов) – Норильск;
- Оливье 4,9 – Талнах;
- Bombay 4,9 (300 отзывов) – Норильск;
- Don Alraco 4,8 – Кайеркан;
- Купец 4,8 (149 отзывов) – Норильск;
- Два брата 4,8 (577 отзывов) – Норильск.

Лидеры по количеству отзывов:

- Carl's Jr – 2083 отзыва (2 точки);
- Додо Пицца – 1349 отзывов (3 точки);
- ВиМ – 1211 отзывов;
- Норильск (ресторан) – 1104 отзыва;
- Вино и Мясо – 1061 отзыв.

Таблица 6

Целевая аудитория предприятий общественного питания

Аудитория	Кол-во заведений	Характеристика
Семьи с детьми	26	Детские меню, комнаты, банкеты (Persona, Папа Джонс, Три вершины)
Молодёжь / студенты	24	Низкие цены, соцсети, вечеринки (Roni's Donuts, Bombay, J&L)
Рабочие / пожилые	17	Столовые, бюджетные обеды, близость к жилым массивам (Жарки, Беркут)
Деловая аудитория	14	Бизнес-ланчи, VIP-залы, тихая атмосфера (Карамель, Тет-а-Тет)
Любители вечеринок / досуга	11	Живая музыка, танцпол, спорт-трансляции (13 Rules, Виляш, Таймень)
Туристы / гости города	6	Гостиничные рестораны, северная кухня (Полярная звезда, Норильск)

Таблица 7

Каналы продвижения предприятий общественного питания

Канал	Кол-во заведений	Доля, %	Комментарий
2ГИС	80	93	Основной канал видимости, бронирования, отзывов
Социальные сети	38	44	Активные сети (Carl's Jr, KANNAM), молодежные бренды
Наружная реклама	15	17	Только крупные заведения (Полярная звезда, Саяны)
ТВ / радио	7	8	Carl's Jr, Папа Джонс, Don Alraco
Сайт	19	22	Сети: dodopizza.ru, carlsjr-russia.ru, cheburek.me, ronisonuts.ru
Сарафанное радио / мероприятия	13	15	33 Пингвина, Bombay, Don Alraco
Листовки/брошюры	3	3	Don Alraco

Таблица 8

Оценки предприятий общественного питания в 2 ГИС

Оценка	Кол-во заведений	Примеры
4,5–5,0	17	Bombay (4,9), Оливье (4,9), Пингвин (5,0), Чебурек Ми (4,7)
4,0–4,4	34	Persona (4,2), Beer House (4,3), Два брата (4,8)
3,5–3,9	22	Carl's Jr (3,9), Папа Джонс (3,0), Грузинский буфет (3,8)
< 3,5	13	Мастерская пельменей (2,5), Закусочная (2,5), ПроСервис (2,8)

Уникальные особенности и уникальное торговое предложение

Категория УТП	Кол-во заведений	Примеры
Кофе с собой	18	We Cafe, Big One, Связи, Янтарь
Доставка	24	Вкусная доставка, KANNAM, Додо Пицца, Don Alraco
Бизнес-ланч	31	От 380 до 750 руб.
Поминальные обеды / банкеты	14	Ассамблея, Обед Готов, Оливье
Живая музыка / танцпол	10	Bombay, Виляш, Городок
Детские зоны	8	Папа Джонс, Carl's Jr, Фуд Холл
Специализация	13	Чебурек Ми (чебуреки), Roni's Donuts (пончики), Big One (bubbletea)

Таким образом, можно сделать вывод, что Takeaway (еда навынос) и доставка становятся стандартом, событийные форматы выполняют важную социальную функцию, специализация способствует высокой лояльности и оценкам. Данные представлены в Таблице 9.

Рынок общепита в Норильске – функциональный, зрелый и адаптированный к суровым условиям Арктики. Он сочетает повседневную доступность, социальную значимость и рост локальных брендов, но отстаёт в цифровизации и инновациях. Центр Норильска – пищевой кластер, особенно ТЦ «Арена» (10+ заведений в одном здании). Наблюдается избыток шаурмичных (16), высокая конкуренция среди пиццерий (13), 22 % заведений с низким рейтингом. В целом можно увидеть некоторый территориальный дисбаланс: 80 % заведений Норильска находятся в центре при 60 % проживающего населения [2].

Талнах и Кайеркан – обслужены, но с дефицитом современных и качественных форматов. В Талнахе заметно отсутствие премиум-сегмента, мало ресторанов (2), слабое присутствие федеральных сетей. В Кайеркане нет полноценных ресторанов, отсутствуют известные бренды, нет разнообразия кухонь.

Сильные стороны рынка:

- высокая диверсификация форматов;
- активное использование 2ГИС;
- успешные локальные бренды (Чебурек Ми, Roni's Donuts);
- развитие доставки и takeaway (еды навынос);
- социальная значимость (поминальные обеды, банкеты).

Слабые стороны рынка:

- низкий уровень цифровизации (отсутствие сайтов, онлайн-заказа);
- неоднородное качество сервиса (особенно в столовых);
- перенасыщение фастфудом в центре, дефицит в пригородах;
- сетевые бренды не соответствуют ожиданиям (низкие оценки).

Ключевые тренды:

- рост локальных и специализированных заведений;

- важность репутации в 2ГИС;
- развитие доставки и takeaway;

- востребованность событийных и банкетных форматов;

- цифровизация.

Риски рынка – экономическая ситуация, миграция населения.

Для нового игрока успех зависит от чёткой ниши, высокого качества, активного продвижения в 2ГИС и соцсетях, понимания локальной аудитории.

Возможности рынка:

- локальная сеть доставки – агрегатор «Норильск Еда»;
- кофейня с Wi-Fi и рабочей зоной – для фрилансеров, студентов;
- гастро-бар с северной кухней – для туристов;
- фуд-холл в Талнахе/Кайеркане – объединение мелких кафе;
- цифровизация – сайт + Telegram-бот для заказа;
- гриль-ресторан;
- семейное кафе с детской зоной;
- качественная кофейня с десертами.

Предложенные рекомендации по географическим локациям

Для Кайеркана: любая кухня кроме шаурмы будет уникальной, оптимально открыть заведение европейской или азиатской кухни.

Для Талнаха: перспективно открытие общепита кавказской кухни, премиальной европейской, расширенной азиатской (не только суши).

Для Норильска: подойдут этнические кухни (мексиканская, индийская), кафе здорового питания, премиум-концепции узкой специализации.

Проведённый анализ рынка общепита в Норильске, Талнахе и Кайеркане показал, что гастрономическая инфраструктура города дифференцирована и имеет чёткую иерархию. Центр Норильска представляет собой зрелый, насыщенный рынок с высоким уровнем разнообразия форматов, включая фастфуд, специализированные кафе и премиальные рестора-

ны. В то же время пригороды – Талнах и особенно Кайеркан – характеризуются ограниченным выбором, доминированием фастфуда и доставочных сетей, а также дефицитом качественных и современных форматов.

Ключевые тренды: рост популярности локальных брендов, развитие доставки и takeaway, а также востребованность событийных и банкетных форматов. При этом наблюдается низкий уровень цифровизации, слабое представительство в интернете и зависимость от платформы 2ГИС как основного канала видимости.

Исследование выявило потенциал для развития нишевых форматов, включая кофейни с рабочими зонами, заведения с северной кухней, фуд-холлы в пригородах и агрегаторы доставки. Успешная реализация таких проектов требует чёткого позиционирования, понимания локальной аудитории и активного продвижения в цифровой среде.

Таким образом, рынок общепита в Норильском округе остаётся перспективным для новых игроков, особенно в условиях роста интереса к качеству, комфорту и локальной идентичности.

Список литературы

1. Долженко Е.Н., Торгашова Н.А. Качество жизни как один из факторов формирования устойчивого развития муниципального образования «Город Норильск» // Вестник Академии права и управления. 2024. № 4 (79). С. 113-117. DOI: 10.47629/2074-9201_2024_4_113_117. EDN MZYJBE
2. Доменко Ю.Ю. Комплексная оценка социально-экономического развития региона // Вопросы региональной экономики. 2021. № 4 (49). С. 39-46.
3. Дудин М.Н., Анищенко А.Н. Обеспечение продовольственной безопасности регионов Арктической зоны: новые вызовы и возможности в условиях вступления в Индустрию 4.0 // Продовольственная политика и безопасность. 2021. Т. 8, № 2. С. 167-178. DOI: 10.18334/ppib.8.2.111923
4. Питание и Север: гигиенические проблемы арктической зоны России (обзор литературы) / А.В. Истомин, И.Н. Федина, С.В. Шкурихина, Н.С. Кутакова // Гигиена и санитария. 2018. № 97 (6). С. 557-563. DOI: 10.47470/0016-9900-2018-97-6-557-563
5. Смирнова А.Т. Перспективы развития потенциала Арктической зоны России для обеспечения экономической безопасности региона // Петербургский экономический журнал. 2017. № 2. С. 70-81. EDN YTTRBT

References

1. Dolzhenko E.N., Torgashova N.A. (2024) Quality of life as one of the factors in shaping the sustainable development of the municipality «City of Norilsk». *Bulletin of the Academy of Law and Management*, № 4 (79), pp. 113-117. DOI: 10.47629/2074-9201_2024_4_113_117. EDN MZYJBE (In Russian).
2. Domenko Yu.Yu. (2021) Comprehensive assessment of the socio-economic development of the region. *Issues of Regional Economics*, № 4 (49), pp. 39-46 (In Russian).
3. Dudin M.N., Anishchenko A.N. (2021) Ensuring food security for the regions of the Arctic zone: new challenges and opportunities in the context of joining Industry 4.0. *Food Policy and Security*, vol. 8, № 2, pp. 167-178. DOI: 10.18334/ppib.8.2.111923 (In Russian).
4. Istomin A.V., Fedina I.N., Shkurikhina S.V., Kutakova N.S. (2018) Nutrition and the North: Hygienic Problems of the Russian Arctic Zone (Literature Review). *Hygiene and Sanitation*, № 97 (6), pp. 557-563. DOI: 10.47470/0016-9900-2018-97-6-557-563 (In Russian).
5. Smirnova A.T. (2017) Prospects for the Development of the Potential of the Russian Arctic Zone to Ensure the Economic Security of the Region. *Petersburg Economic Journal*, № 2, pp. 70-81. EDN YTTRBT (In Russian).

Статья поступила в редакцию: 17.01.2026

Received: 17.01.2026

Статья поступила после рецензирования: 24.02.2026

Revised: 24.02.2026

Статья поступила для публикации: 26.02.2026

Accepted: 26.02.2026

УДК 347.747.2

Костиков Артур Денисович,студент, Российский государственный университет правосудия имени В.М. Лебедева, Москва,
kostikovartur@bk.ru

ЦИФРОВЫЕ ПОДПИСКИ: О ФОРМИРОВАНИИ ПРАВОВОЙ ОСНОВЫ ЗАЩИТЫ ПРАВ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

Аннотация. В настоящее время существует потребность в обеспечении защиты прав широкого круга физических лиц – потребителей услуг (контента) по цифровым подпискам. Однако необходимые правовые основы не сформированы. Невнимательность, низкая цифровая грамотность потребителей, недобросовестность продавцов (исполнителей) контента (услуг) онлайн-сервисов приводят к тому, что цифровые подписки оформляются и продляются с сопутствующим списанием денежных средств в отсутствие согласия потребителя. Чтобы обеспечить гарантии интересов потребителей требуется сформировать специальное правовое регулирование путем внесения изменений и дополнений в Гражданский кодекс Российской Федерации, ФЗ «О защите прав потребителей», а также в нормативные правовые акты Банка России, регулирующие перевод безналичных денежных средств. Установлено, что разработка базовых норм гражданского законодательства, регулирующих договорные отношения, затруднительна в связи с отсутствием единообразного понимания правовой природы договоров, которыми оформляются цифровые подписки. Требуется формирование соответствующей научной концепции. Выявлено, что законодательная инициатива, направленная на установление обязанности продавцов (исполнителей) уведомлять потребителей о предстоящем продлении подписки и списании оплаты, а также информировании о порядке отказа от продления подписки, поддержки не нашла, что следует оценивать негативно. Критический анализ доводов противников предложенных поправок показал их несостоятельность. Автором подчеркнута необходимость внесения указанных дополнений в ФЗ «О защите прав потребителей». Отмечена необходимость актуализации норм, закрепляющих правила перевода денежных средств. Изменения должны обеспечить регулирование расчетов по подпискам, закрепив, в том числе, специальную терминологию.

Ключевые слова: автоматическое списание, безакцептные платежи, дящееся поручение, защита прав, онлайн-сервисы, отказ от подписки, рекуррентные платежи, сохранение реквизитов платежа, уведомление потребителя, цифровые подписки.

Для цитирования: Костиков А.Д. Цифровые подписки: о формировании правовой основы защиты прав потребителей // Вестник Академии права и управления. 2026. № 1. С. 158-163. DOI: 10.47629/2074-9201_2026_1_158_163

Artur D. Kostikov,Student, Lebedev Russian State University of Justice, Moscow,
kostikovartur@bk.ru

DIGITAL SUBSCRIPTIONS: ON THE FORMATION OF A LEGAL BASIS FOR THE PROTECTION OF CONSUMER RIGHTS

Abstract. The article concludes that there is currently a need to ensure the protection of the rights of a wide range of individuals – consumers of services (content) under digital subscriptions. However, the necessary legal framework has not been established. Inattentiveness, low digital literacy of consumers, and the dishonesty of sellers (providers) of content (services) on online platforms lead to digital subscriptions being signed up for and renewed with associated charges without the consumer's consent. To ensure the protection of consumer interests, it is necessary to establish special legal regulation by introducing amendments and additions to the Civil Code of the Russian Federation, the Law on Consumer Protection, as well as to the regulatory legal acts of the Bank of Russia governing non-cash money transfers. It has been established that developing basic norms of civil law regulating contractual relations is difficult due to the lack of a uniform understanding of the legal nature of contracts used for digital subscriptions. There is a need to develop an appropriate scientific concept. It has been identified that the legislative initiative aimed at establishing the obligation for sellers (service providers) to notify consumers about upcoming subscription renewals and payments, as well as informing them about the procedure for opting out of subscription renewals,

did not receive support, which should be assessed negatively. A critical analysis of the arguments of opponents of the proposed amendments revealed their inconsistency. The author emphasized the need to introduce these amendments to the Law on Consumer Protection. The need to update the regulations governing the transfer of funds has been noted. The changes should ensure the regulation of subscription payments, including the establishment of specific terminology.

Keywords: automatic debiting, non-acceptance payments, continuing assignment, protection of the rights, online services, subscription cancellation, recurring payments, stored payment details, consumer notification, digital subscriptions.

For citation: Kostikov A.D. (2026) Digital subscriptions: on the formation of a legal basis for the protection of consumer rights. *Bulletin of the Academy of Law and Management*, № 1, pp. 158-163. DOI: 10.47629/2074-9201_2026_1_158_163 (In Russian).

В настоящее время широкое распространение получили онлайн-сервисы с развлекательным, образовательным, информационным контентом, цифровыми услугами (например, программы анти-вирусов). Зачастую контент предоставляется на основании платных подписок, которые нередко называют «цифровыми подписками»: оформив и оплатив подписку, лицо получает доступ к содержимому онлайн-сервиса. Подписки оформляются на определенный период времени (несколько дней, месяц, год и др.) и далее продляются на регулярной основе (еженедельно, ежемесячно, ежегодно и др.). Продление сопровождается списанием денежных средств. Точнее, продление подписки, как правило, происходит по факту списания денежных средств. При этом перевод оплаты происходит «автоматически», то есть без санкционирования (акцепта) потребителем-плательщиком каждого периодического платежа.

Подобный алгоритм расчетов возможен, если договором, которым оформлена подписка, предусмотрены особые расчеты – так называемые автоплатежи, или рекуррентные платежи, которые производятся на основании длежащего поручения, адресованного плательщиком кредитной организации. Такое платежное поручение потребителем составляется единожды – при оформлении подписки путем ввода и сохранения платежных данных (реквизитов счета, банковской карты, СБП и др.) на специальной платежной странице. В дальнейшем программный алгоритм платежного сервиса, воспринимая сохраненные реквизиты платежа как поручение плательщика произвести платеж, осуществляет автоматическое списание денег за подписку с установленной периодичностью. В результате потребитель не санкционирует каждый платеж, а получает информацию о состоявшемся списании, если предоставление такой информации предусмотрено договором между плательщиком и его кредитной организацией или между потребителем и лицом, оказывающим услуги по подписке.

Такое регулирование расчетов при продлении подписки предусмотрено, например, в Условиях оказания платежных услуг для физических лиц (редакция, действующая с 23.10.2025)¹, которые являются

офертой Расчетной небанковской кредитной организацией «ВК Платежные решения» (далее – РНКО). По этим условиям физические лица оплачивают подписки, например, в социальных сетях «Мой Мир», «Одноклассники», «ВКонтакте».

Автоматическое продление подписки и списание оплаты за нее в первую очередь удобно для поставщика цифрового контента (исполнителя по соответствующим услугам), который не утруждает себя дополнительным взаимодействием с потребителем с целью повторной продажи услуги (контента).

Также это удобно и для потребителя, но только если он желает продления подписки. Однако нередко подобная пролонгация договора с переводом денежных средств «по умолчанию» происходит помимо воли потребителя – из-за того, что он не разобрался, что установил подписку или ее автоматическое продление, забыл или не смог ее отменить. А если потребитель, например, не смог отменить подписку, то в таком случае правильно говорить не о добровольном приобретении и оплате услуг, а о навязанной покупке и принудительном получении оплаты не зависимо от того, как эта операция была предварительно оформлена. При таких условиях воля потребителя на совершение операции фактически отсутствует.

В результате происходит нарушение прав потребителей. С учетом того, что подобными сервисами пользуется значительная часть населения России, нарушения могут носить массовый характер. При этом в перспективе очевиден рост числа пользователей сервисов по подпискам. Это связано с тем, что, во-первых, в условиях цифровизации эта отрасль экономики интенсивно развивается и продолжит расти далее [8; 9; 10, с. 254-255]. Это значит, что активно появляются и будут появляться новые услуги (контент) по подпискам. То есть растет предложение на рынке. Во-вторых, увеличивается и спрос: люди привыкают пользоваться такими сервисами, а иногда и вынуждены это делать по объективным причинам. Например, некоторое время назад начал активно продаваться по подписке платный сервис облачного хранения

(редакция, действующая с 23.10.2025) [Электронный ресурс]. URL: https://money.mail.ru/img/cards_conditions.pdf (дата обращения: 01.02.2026).

¹ Условия оказания платежных услуг для физических лиц

Mail Space от ООО «ВК» – дополнительно к бесплатно-му сервису «Облако Mail». Оформлять подписку приходится, если объем бесплатного хранилища не вмещает всех файлов, подлежащих хранению. С учетом того, что у каждого персональная информация объективно накапливается, многие вынуждены оформлять указанную платную подписку.

Таким образом, важно обеспечить специальное правовое регулирование, которое гарантирует защиту прав самого широкого круга потребителей [2; 4; 6; 7; 10; 11]. В отсутствие такого регулирования продавцы (исполнители) лукавят, стремясь уменьшить свои обязательства и ответственность перед потребителями, допускают злоупотребления. Такие случаи приводятся в проведенных исследованиях [6; 7; 10].

Представляется, что правовая основа оформления услуг (контента) по подпискам должна формироваться путем дополнения гражданского законодательства: норм, закрепленных в ГК РФ, ФЗ от 07.02.1992 № 2300-1 «О защите прав потребителей» (далее – Закона о защите прав потребителей), нормативных правовых актов Банка России, регулирующих безналичные расчеты.

Проблема внесения поправок в ГК РФ, которые должны носить фундаментальный характер, обусловлена отсутствием общепризнанной концепции договоров, заключаемых при оформлении подписок. Как пишет Джумагулов Д.Д., такие договоры идентифицируются и учеными, и практиками по-разному: как лицензионные, возмездного оказания услуг, абонентские, купли-продажи цифрового контента, смешанные, охватывающие условия первых двух договоров [6]. Другие исследователи также указывают на неопределенную и сложную правовую природу договоров с оформлением подписки [11]. Однако сложная правовая природа такого договора тем более требует формирования базового специального правового регулирования, отсутствие которого чревато злоупотреблениями и спорными ситуациями. В основу таких законодательных поправок должно лечь комплексное правовое исследование.

Точечные изменения внесены в Закон о защите прав потребителей, которые имеют важное значение, но недостаточны.

Так, с 1 марта 2026 года вступает в силу Федеральный закон от 15.10.2025 № 376-ФЗ «О внесении изменения в статью 16.1 Закона Российской Федерации «О защите прав потребителей». Этот закон вводит меру, ограничивающую автоматическое списание денежных средств за подписки. Кстати, в проекте указанного закона законодатель использует термин «цифровые подписки».

Согласно поправкам, статья Закона о защите прав потребителей дополнена п. 4.2, который вводит запрет для исполнителей на использование платеж-

ных реквизитов, ранее предоставленных потребителем, если последний выразил отказ от использования этих реквизитов в расчетах. При этом исполнитель должен обеспечить прием такого отказа, в том числе в электронной форме.

Следует сказать, что на реализацию инициативы по защите потребителей от незаконного списания денежных средств по подпискам ушло почти три года с учетом того, что проект № 405607-8 указанного закона в Госдуму был внесен 19 июля 2023 года.

При этом первоначальный замысел законодателя предполагал более широкий спектр мер, направленных на воспрепятствование безакцептному списанию денежных средств, что нашло положительный отклик [4; 10].

Так, в первоначальной редакции законопроекта предусматривалось обязательное уведомление потребителя о грядущем списании денежных средств по подписке. Уведомление предполагалось очень информативным: продавцу (исполнителю) в нем надлежало указывать дату платежа, а также подробно объяснять потребителю порядок отказа от дальнейшего исполнения договора, чтобы избежать списания денег по подписке, вплоть до указания страницы сайта, где технически можно такой отказ оформить. Чтобы обеспечить реальную возможность отказаться от договора, уведомление должно было направляться оперативно, то есть в электронной форме и не позднее, чем за день до даты платежа. При этом предусматривались серьезные последствия неисполнения этого правила: возврат платежа потребителю в полном объеме. Исключение из правила – это отказ потребителя от получения таких уведомлений.

Представляется, что правило, предусматривающее обязательное уведомление о продлении подписки и списании оплаты за нее с предоставлением технической возможности оперативной отмены подписки, было обоснованным. Именно при таком подходе потребитель имеет реальную возможность сделать выбор, касающийся приобретения контента (услуги). На необходимость сохранения этого правила было указано в Заключении Комитета Госдумы по промышленности и торговле от 17.07.2024 на указанный законопроект: «Данный вопрос в условиях активно развивающегося интернет-пространства, масштабного увеличения форм и видов предложений в интернете остается актуальным и требует законодательной регламентации». Указанная мера была поддержана и Роспотребнадзором, о чем со ссылкой на нарушения, допускаемые недобросовестными предпринимателями, указывалось в Государственном докладе Роспотребнадзора «Защита прав потребителей в Российской Федерации в 2023 году» (раздел 4.3).

Также в первоначальной редакции было четкое правило о том, что считать отказом потребителя

от использования платежных реквизитов в расчетах за подписки: о подобной воле свидетельствовало удаление реквизитов с сайта продавца (исполнителя). Однако в окончательной редакции нормы это правило ушло. Между тем его сохранение обеспечило бы более четкое правовое регулирование, установив описание формата отказа потребителя от подписки и ее оплаты.

В результате принятия поправок в Закон о защите прав потребителей в урезанном виде не обеспечивается решение проблем, которые обозначены в пояснительной записке к законопроекту. По-прежнему потребители будут сталкиваться с необходимостью отслеживания платных подписок; испытывать сложности с отменой подписок, в том числе при завершении пробного (бесплатного) периода, несоответствии или изменении условий предоставления сервиса заявленным; получать автоматическое продление подписок и несанкционированное списание оплаты.

Указанные проблемы актуальны, в том числе в связи с отсутствием установленных технических правил оформления сайтов продавцов (исполнителей). В результате интерфейс страницы сайта, где подписка оформляется, максимально удобен, «интуитивно» понятен и «доброжелателен», при этом алгоритм отмены подписки не прозрачен, технически вызывает сложности, в том числе в связи с отсутствием очевидной информации, позволяющей это сделать.

Сокращение законопроекта произошло в ходе обсуждения. Правительство Российской Федерации, Администрация Президента Российской Федерации, Комитет Госдумы настаивали на этом, приводя разные доводы, что успешный механизм взаимодействия потребителей и аудиовизуальных сервисов уже внедрен: многие интернет-компании обеспечивают техническую возможность отказа от подписки на сайте. Неоднократное информирование потребителя о способе отказа от подписки является излишним, условие об этом должно быть включено в договор и доводиться до потребителя при его подписании. Дополнительные меры приведут к удорожанию стоимости подписок, что негативно отразится на интересах потребителей.

Однако приведенные доводы не свидетельствуют о том, что права потребителей достаточно защищены.

Правила, установленные для владельцев аудиовизуальных сервисов, введенные с 01.01.2017 и закрепленные в ст. 10.5 Федерального закона от 27.07.2006 № 149-ФЗ «Об информации, информационных технологиях и о защите информации», не устанавливают порядка предоставления и оплаты услуг (контента) по подписке и не распространяются на всех субъектов, предоставляющих такие услуги (контент).

Тот факт, что отдельные интернет-компании выборочно предоставляют техническую возможность отказа от подписки на сайте, не гарантирует защиты прав широкого круга потребителей. Только законодательно закреплённая обязанность обеспечить возможность отказа от подписки и унифицированные технические требования к удобному и доступному размещению на сайте страницы с «кнопкой отписки» по-настоящему защитят интересы потребителей.

Периодическое информирование потребителя о способе отказа от подписки с указанием «пути» к соответствующей странице сайт однозначно необходимо в условиях низкой цифровой грамотности населения, особенно пожилого. Если же потребитель не желает получать уведомления, будучи уверенным пользователем онлайн-сервисов, он должен иметь право оградить себя от ненужной информации, отказавшись от получения уведомлений. Именно такое правило и было предусмотрено в первоначальной редакции рассматриваемого законопроекта.

О необходимости законодательного обеспечения информирования потребителей в рамках договоров подписки пишут ученые: информация должна предоставляться с соблюдением стандартов полноты, достоверности и доступности, многократно и на разных уровнях [1; 5; 6].

Современные настройки автоматического оповещения в электронном виде, обеспечивающие «веерную» рассылку информации, не повлекут существенных затрат продавцов (исполнителей), связанных с информированием потребителей, следовательно, не отразятся заметно на стоимости услуг.

С учетом изложенного представляется необходимым расширить правовые гарантии потребителей, закрепив в Законе о защите прав потребителей обязанность продавцов (исполнителей) заблаговременно (например, за семь дней) информировать потребителя о предстоящем продлении подписки и списании оплаты за нее с указанием даты и суммы платежа. Также в уведомлении должна содержаться информация о том, как подписку отменить. Информация должна излагаться доступно (например, в виде ссылки на страницу с «кнопкой отписки»).

Несомненно, важно предусмотреть и последствия неисполнения указанного требования. Логично обязать продавца (исполнителя) производить возврат денежных средств потребителю в отсутствие оповещения. Однако возврат должен производиться, если потребитель не пользовался соответствующим онлайн-сервисом в том периоде, за который произведена спорная оплата.

Дополнительные меры обеспечат законное право потребителя на информацию, гарантируют ему осознанный выбор при приобретении услуг, обеспечат практику добросовестного поведения продавцов (исполнителей) интернет-контента и услуг.

Указанные меры представляют собой действенную защиту интересов потребителя. Их наличие особенно важно с учетом сложностей обжалования недобросовестных и неправомерных действий продавцов (исполнителей). Так как стоимость подписки в большинстве случаев невысокая, затраты на оспаривание ее списания могут значительно превышать сумму списанных средств [5]. Также неоднозначной является практика взыскания денежных средств потребителей по подпискам [3].

Представляется целесообразным введение штрафов для случаев злостного нарушения прав потребителей, когда подписки подключаются и продляются явно в отсутствие его согласия [7, с. 107]. С такой практикой нередко сталкиваются пользователи услуг мобильной связи, которым подключаются дополнительные платные сервисы.

Дополнения требуется внести и в нормативные правовые акты, которыми регулируются безналичные переводы денежных средств. Данные поправки имеют принципиальное значение, поскольку суть проблемы, которая касается подписок, заключается именно в списании денежных средств потребителей. В отсутствие таких операций претензий у потребителей не возникало бы.

В настоящее время безналичные расчеты в основном урегулированы Положением Банка России от 29.06.2021 № 762 «О правилах осуществления перевода денежных средств». Очевидно, что списание оплаты по подпискам организовано в соответствии с указанным документом. Однако правил, касающихся оформления «длящихся поручений», «автоплатежей», «рекуррентных платежей» он не содержит. Последние упоминаются только в проекте Положения Банка России «О порядке предоставления электронных средств платежа и осуществления операций с их использованием» (по состоянию на 28.10.2024). Под рекуррентными платежами понимаются «операции по периодической оплате товаров (работ, услуг) с использованием платежной карты на основании данного держателем электронного средства платежа получателю денежных средств согласия на ее совершение». В условиях оказания платежных услуг для физических лиц РНКО приводится иное определение рекуррентных платежей. Под ними понимается периодическое списание денежных средств с банковской

карты плательщика на основании однократной передачи оператору (то есть кредитной организации) распоряжения о совершении таких платежей. Принципиальное отличие между двумя определениями заключается в том, что в редакции Банка России плательщик передает свое согласие на списание получателю денежных средств, а в оферте РНКО – кредитной организации. Таким образом, очевидно принципиальное отличие в субъектном составе участников расчетов с применением рекуррентных платежей по версии Банка России и по версии отдельно взятого онлайн-сервиса с собственной платежной платформой.

С учетом вышеизложенного можно констатировать, что правовое регулирование в сфере безналичных расчетов требует актуализации, в том числе в части расчетов по подпискам. В отсутствие четких правил, касающихся расчетов, допускаются злоупотребления и нарушения прав потребителей. Уточнение правил перевода денежных средств необходимо в связи с тем, что это специальное правовое регулирование, устанавливающее права, обязанности и ответственность определенного круга взаимодействующих субъектов, включая кредитные организации плательщика и получателя нежных средств. Урегулировать эти отношения по-новому невозможно путем внесения поправок только в ГК РФ и Закон о защите прав потребителей.

Следует отметить, что проблемы платежей по подпискам стоят на повестке дня Банка России. Так, в «Основных направлениях развития национальной платежной системы на период 2025-2027 годов» (одобрены Советом директоров Банка России) обозначены планы по созданию функционала для управления подписками на регулярную оплату. Наличие таких сервисов может содействовать удобству расчетов, однако не отменяет необходимость их специального регулирования.

Таким образом, следует констатировать, что формирование правовых основ защиты прав и законных интересов потребителей услуг (контента) по цифровым подпискам, в настоящее время находится в зачаточном состоянии. Инициатива по их формированию реализована в малой части. С учетом этого требуется предусмотреть специальное правовое регулирование в ГК РФ, Законе о защите прав потребителей, нормативных правовых актах Банка России, регулирующих перевод денежных средств.

Список литературы

1. Бархатов В.Ю. Информирование потребителей как условие обеспечения безопасности и качества товаров и услуг // Юрист. 2024. № 11. С. 32-38.
2. Бородина А.В., Журавлёва Е.Д., Кулебакина М.А. Правовое регулирование цифрового контента и услуг по подписке: проблемы «владения» и доступа потребителя в условиях изменяющихся лицензионных моделей // Ломоносов: сборник статей XX Международного конкурса молодых учёных. Пенза, 2025. С. 104-109.
3. Бычков А. Суды о защите прав потребителей // Юридический справочник руководителя. 2023. № 12. С. 39-47.
4. Граматчиков В.А. Цифровые подписки: обеспечение прозрачности и защиты прав потребителей в онлайн-среде // Вопросы российской юстиции. 2024. № 31. С. 82-91.

5. Джумагулов Д.Д. Молчание: юридическая природа и значение при приобретении цифровых продуктов // Закон. 2021. № 2. С. 162-170.
6. Джумагулов Д.Д. Проблемы согласования воли сторон при заключении договоров цифровой подписки // Закон. 2025. № 9. С. 171-181.
7. Кукреш Я.О. Защита прав потребителей в цифровом мире: проблемы подписок и отвязывания карты // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2024. № 10-5 (97). С. 106-108.
8. Николаева Ю.Р. Подписки в цифровых экосистемах: выгоды для бизнеса и клиентов на примере Яндекс, Сбера и Т-банк // Цифровая экономика глазами студентов: материалы V Международной научной конференции. Казань, 2025. С. 182-184.
9. Поминов Д. Евгений Колбин (Сбербанк): Нефинансовые сервисы могут стать большим бизнесом для интернет-банка [интервью с Е. Колбиным] // Банковское обозрение. 2019. № 5. С. 44-47.
10. Харунжа В.В. Онлайн-подписки и защита прав потребителей: новые вызовы для гражданского права // Вопросы российской юстиции. 2024. № 34. С. 254-262.
11. Чурилов А.Ю. Правовое регулирование облачного гейминга // Актуальные проблемы российского права. 2022. № 8. С. 83-92.

References

1. Barkhatov V.Yu. (2024) Informing Consumers as a Condition for Ensuring the Safety and Quality of Goods and Services. *Jurist*, № 11, pp. 32-38 (In Russian).
2. Borodina A.V., Zhuravleva E.D., Kulebakina M.A. (2025) Legal Regulation of Digital Content and Subscription Services: Problems of Consumer "Ownership" and Access in the Context of Changing Licensing Models. Lomonosov: collection of Articles from the XX International Competition of Young Scientists. Penza, pp. 104-109 (In Russian).
3. Bychkov A. (2023) Courts on Consumer Rights Protection. *Legal Handbook for the Manager*, № 12, pp. 39-47 (In Russian).
4. Gramatchikov V.A. (2024) Digital Subscriptions: Ensuring Transparency and Consumer Rights Protection in the Online Environment. *Issues of Russian Justice*, № 31, pp. 82-91 (In Russian).
5. Dzhumagulov D.D. (2021) Silence: Legal Nature and Significance in the Acquisition of Digital Products. *Law*, № 2, pp. 162-170 (In Russian).
6. Dzhumagulov D.D. (2025) Problems of Coordinating the Will of the Parties when Concluding Digital Subscription Agreements. *Law*, № 9, pp. 171-181 (In Russian).
7. Kukresh Ya.O. (2024) Consumer Protection in the Digital World: Problems of Subscriptions and Card Unlinking. *International Journal of Humanities and Natural Sciences*, № 10-5 (97), pp. 106-108 (In Russian).
8. Nikolaeva Yu.R. (2025) Subscriptions in Digital Ecosystems: Benefits for Business and Clients Using the Example of Yandex, Sber, and T-Bank. *Digital Economy Through the Eyes of Students: Proceedings of the V International Scientific Conference*. Kazan, pp. 182-184 (In Russian).
9. Pominov D. (2019) Evgeny Kolbin (Sberbank): Non-financial Services Can Become Big Business for Online Banking [interview with E. Kolbin]. *Banking Review*, № 5, pp. 44-47 (In Russian).
10. Kharunzha V.V. (2024) Online Subscriptions and Consumer Protection: New Challenges for Civil Law. *Issues of Russian Justice*, № 34, pp. 254-262 (In Russian).
11. Churilov A.Yu. (2022) Legal Regulation of Cloud Gaming. *Current Issues of Russian Law*, № 8, pp. 83-92 (In Russian).

Статья поступила в редакцию: 07.02.2026

Received: 07.02.2026

Статья поступила после рецензирования: 25.02.2026

Revised: 25.02.2026

Статья поступила для публикации: 28.02.2026

Accepted: 28.02.2026

Бразевич Дмитрий Святославович,

кандидат социологических наук, доцент кафедры рекламы и связей с общественностью, Санкт-Петербургский государственный экономический университет, Санкт-Петербург
Brazevich1986@mail.ru

Dmitry S. Brazevich,

Ph.D. of Sociological Sciences, Associate Professor at the Department of Advertising and Public Relations, Saint Petersburg State University of Economics, Saint Petersburg

Бычков Сергей Николаевич,

кандидат юридических наук, доцент, доцент кафедры уголовного права, Северо-Западный филиал Российского государственного Университета правосудия имени В.М. Лебедева, Санкт-Петербург
snb0464@mail.ru

Sergey N. Bychkov,

Ph.D. of Juridical Sciences, Docent, Associate Professor at the Department of Criminal Law, North-West branch of the Lebedev Russian State University of Justice, Saint Petersburg

Валентонис Артурас Станиславович,

кандидат юридических наук, доцент кафедры педагогики начального и дошкольного образования, Государственный гуманитарно-технологический университет, город Орехово-Зуево
naduoz@icloud.com

Arturas S. Valentonis,

Ph.D. of Juridical Sciences, Associate Professor at the Department of Primary and Preschool Education, State Humanitarian and Technological University, Orekhovo-Zuyevo

Вороной Даниил Викторович,

аспирант, Таганрогский институт управления и экономики, город Таганрог,
ORCID: 0009-0002-9488-8516
twistedinsane96@gmail.com

Daniil V. Voronoy,

Postgraduate, Taganrog Institute of Management and Economics, Taganrog,
ORCID: 0009-0002-9488-8516

Гревцова Анастасия Владимировна,

генеральный директор, ООО «Первая Ростовская налоговая консультация», город Ростов-на-Дону

Anastasia V. Grevtsova,

General Director of First Rostov Tax Consulting LLC, Rostov-on-Don

Гринда Елизавета Евгеньевна,

магистрант, Российская Академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Москва
grindaliz@yandex.ru

Elizaveta E. Grinda

Master's Student, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation, Moscow

Даниленкова Татьяна Олеговна,

кандидат педагогических наук, доцент кафедры государственно-правовых дисциплин, Смоленский государственный университет; доцент кафедры гражданско-правовых дисциплин, административного и уголовного права, Институт деловой карьеры (Смоленский филиал), город Смоленск
tany1085@mail.ru

Tatyana O. Danilenkova,

Ph.D. of Pedagogical Sciences, Associate Professor at the Department of State and Legal Disciplines, Smolensk State University; Associate Professor at the Department of Civil Law Disciplines, Administrative and Criminal Law, Institute of Business Career (Smolensk branch), Smolensk

Данилова Наталья Ильинична

кандидат социологических наук, доцент кафедры рекламы и связей с общественностью, Санкт-Петербургский государственный экономический университет, Санкт-Петербург
nata7171@list.ru

Natalya I. Danilova

Ph.D. of Sociological Sciences, Associate Professor at the Department of Advertising and Public Relations, Saint Petersburg State University of Economics, Saint Petersburg

Джанболатов Арсен Эльбрусович,

студент, Северо-Западный филиал Российского государственного университета правосудия имени В.М. Лебедева, Санкт-Петербург
vau.vi@mail.ru

Arsen E. Dzhanbolatov

Student, North-West branch of the Lebedev Russian State University of Justice, Saint Petersburg

Долженко Елена Николаевна,

кандидат технических наук, доцент кафедры экономики, менеджмента и организации производства, Заполярный государственный университет имени Н.М. Федоровского, город Норильск
DolzhenkoEN@norvuz.ru

Elena N. Dolzhenko,

Ph.D. of Engineering Sciences, Associate Professor at the Department of Economics, Management, and Production Organization, Fedorovsky Polar State University, Norilsk

Еникеев Игорь Сергеевич,

старший преподаватель кафедры частного права, Российский новый университет, Москва

Igor S. Enikeev,

Senior Lecturer at the Department of Private Law, Russian New University, Moscow

Ермачкова Олеся Александровна,

аспирант кафедры правоохранительной деятельности, преподаватель многопрофильного колледжа, Пензенский государственный университет, город Пенза
olesaermachkova66@gmail.com

Olesya A. Ermachkova,

Postgraduate at the Department of Law Enforcement, Lecturer of the Multidisciplinary College, Penza State University, Penza

Иваничкина Анастасия Владимировна,

студент Института социально-гуманитарного образования, Московский педагогический государственный университет, Москва
iva_nastia_2003@inbox.ru

Anastasia V. Ivanichkina,

Student at the Institute of Social and Humanitarian Education, Moscow Pedagogical State University, Moscow

Игнатьев Алексей Сергеевич,

аспирант, Московский государственный лингвистический университет, Москва
aleksey.iiignatev@mail.ru

Aleksey S. Ignatiev,

Postgraduate, Moscow State Linguistic University, Moscow

Канакина Виктория Владимировна,

студент Института социально-гуманитарного образования, Московский педагогический государственный университет, Москва
27kvv03@gmail.com

Victoria V. Kanakina,

Student at the Institute of Social and Humanitarian Education, Moscow Pedagogical State University, Moscow

Костиков Артур Денисович,

студент, Российский государственный университет правосудия имени В.М. Лебедева, Москва
kostikovartur@bk.ru

Artur D. Kostikov,

Student, Lebedev Russian State University of Justice, Moscow

Кувиков Федор Викторович,

аспирант, Таганрогский институт управления и экономики, город Таганрог,

ORCID: 0009-0001-0352-979X

kuvikovf@gmail.com

Fedor V. Kuvikov,

Postgraduate, Taganrog Institute of Management and Economics, Taganrog,

ORCID: 0009-0001-0352-979X

Лабеев Игорь Владимирович,

аспирант, Российский новый университет; директор по производству департамента CRM

ООО «Корус Консалтинг», Москва,

ORCID: 0009-0003-2238-3014,

ResearcherID: LSJ-8295-2024

ilabeev@yandex.ru

Igor V. Labeev,

Postgraduate, Russian New University; Production Director of CRM Department, Korus Consulting LLC, Moscow,

ORCID: 0009-0003-2238-3014,

ResearcherID: LSJ-8295-2024

Ланцов Андрей Николаевич,

соискатель, председатель совета Союза арбитражных управляющих,

Саморегулируемая организация «ДЕЛО», Москва

anlan65@yandex.ru

Andrey N. Lantsov,

Applicant, Chairman of the Board of the Union of Insolvency, Administrators Self-Regulatory Organization "DELO",

Moscow

Лютягина Елена Александровна,

кандидат юридических наук, доцент Института государственной службы и управления, Российская академия

народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Москва

e.lyutyagina@mail.ru

Elena A. Lyutyagina,

Ph.D. of Juridical Sciences, Associate Professor of the Institute of Public Administration and Civil Service,

Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow

Морозова Наталья Степановна,

доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры туризма и сервиса,

Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы, Москва

mns5793963@gmail.com

Natalia S. Morozova,

Doctor of Economic Sciences, Full Professor, Associate Professor at the Department of Tourism and Service,

Peoples' Friendship University of Russia named after Patrice Lumumba, Moscow

Мыльников Юрий Владимирович,

соискатель, директор Союза арбитражных управляющих «СРО «ДЕЛО», Москва

mylnikov7777@mail.ru

Yuri V. Mylnikov

Applicant, Director of the Union of Arbitration Managers "SRO "DELO", Moscow

Помазкова Светлана Ивановна,

кандидат юридических наук, доцент, заведующий кафедрой частного права,

Российский новый университет, Москва

sip9@yandex.ru

Svetlana I. Pomazkova,

Ph.D. of Juridical Sciences, Docent, Head at the Department of Private Law, Russian New University, Moscow

Порунова Ольга Геннадьевна,

старший преподаватель кафедры права, Сызранский филиал Самарского государственного

экономического университета, город Сызрань

olga.porunova@rambler.ru

Olga G. Porunova,

Senior Lecturer at the Department of Law, Syzran Branch of Samara State University of Economics, Syzran

Разгон Антон Викторович,

кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономики и финансов,
Алтайский филиал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, город Барнаул
avrazgon@fa.ru

Anton V. Razgon,

Ph.D. of Economic Sciences, Docent, Associate Professor at the Department of Economics and Finance,
Altai branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Barnaul

Рамалданов Ханбулат Хизриевич,

кандидат юридических наук, доцент кафедры таможенного дела, Российский новый университет, Москва;
доцент кафедры уголовно-правовых дисциплин, Российская таможенная академия, город Люберцы
hanbulatramaldanov93@mail.ru

Khanbulat Kh. Ramaldanov,

Ph.D. of Juridical Sciences, Associate Professor at the Department of Customs Affairs, Russian New University,
Moscow; Associate Professor at the Department of Criminal Law Disciplines, Russian Customs Academy, Lyubertsy

Савельев Евгений Валерьевич,

аспирант, Российский новый университет, Москва,
ORCID: 0009-0009-9893-8366,
es-avs@mail.ru

Evgeny V. Saveliev,

Postgraduate, Russian New University, Moscow,
ORCID: 0009-0009-9893-8366

Саркисян Эдгар Арсенович,

аспирант кафедры криминологии и уголовно-исполнительного права,
Московский государственный юридический университет имени О.Е. Кутафина (МГЮА), Москва
lawsargsyan@gmail.com

Edgar A. Sargsyan,

Postgraduate at the Department of Criminology and Penal Enforcement Law,
Kutafin Moscow State Law University (MGUA), Moscow

Сметанин Антон Сергеевич,

аспирант кафедры экономики и предпринимательства,
Волгоградский государственный технический университет, Волгоград
smetanin_a_s@mail.ru

Anton S. Smetanin,

Postgraduate at the Department of Economics and Entrepreneurship, Volgograd State Technical University, Volgograd

Смирнова Анастасия Талибжановна,

кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики, менеджмента и организации производства,
Заполярный государственный университет имени Н.М. Федоровского, город Норильск
SmirnovaAT@norvuz.ru

Anastasia T. Smirnova,

Ph.D. of Economic Sciences, Associate Professor at the Department of Economics, Management and Production
Organization, Fedorovsky Polar State University, Norilsk

Тарасов Евгений Александрович,

кандидат технических наук, доцент кафедры строительной техники и инженерной механики,
Воронежский государственный технический университет, город Воронеж
382652@mail.ru

Evgeniy A. Tarasov,

Ph.D. of Engineering Sciences, Associate Professor at the Department of Construction Machinery and Engineering
Mechanics, Voronezh State Technical University, Voronezh

Тиньков Сергей Анатольевич,

кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры предпринимательства и логистики,
Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова, Москва
Tinkov.SA@rea.ru

Sergey A. Tinkov,

Ph.D. of Economic Sciences, Docent, Associate Professor at the Department of Entrepreneurship and Logistics, Plekhanov Russian University of Economics, Moscow

Тинькова Елена Владимировна,

кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономической теории и менеджмента Института социально-гуманитарного образования, Московский педагогический государственный университет, Москва
ser-tinkov@yandex.ru

Elena V. Tinkova,

Ph.D. of Economic Sciences, Docent, Associate Professor at the Department of Economic Theory and Management of the Institute of Social and Humanitarian Education, Moscow Pedagogical State University, Moscow

Торгашова Наталья Александровна,

кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой экономики, менеджмента и организации производства, Заполярный государственный университет имени Н.М. Федоровского, город Норильск,
TorgashovaNA@norvuz.ru

Natalia A. Torgashova,

Ph.D. of Economic Sciences, Docent, Head at the Department of Economics, Management, and Production Organization, Fedorovsky Polar State University, Norilsk

Ушанков Илья Владимирович,

кандидат юридических наук, доцент, доцент кафедры междисциплинарных программ и исследований по юриспруденции высшей школы правоведения института права и национальной безопасности, Российская Академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Москва
Ushankow@rambler.ru

Ilya V. Ushankov,

Ph.D. of Juridical Sciences, Docent, Associate Professor at the Department of Interdisciplinary Programs and Research in Jurisprudence of Higher School of Law of the Institute of Law and National Security, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation, Moscow

Хабичев Расул Хамзатович,

аспирант, Российский государственный университет правосудия имени В.М. Лебедева, Москва
khabi.99@mail.ru

Rasul Kh. Khabichev,

Postgraduate, Russian State University of Justice named after V.M. Lebedev, Moscow

Хунюй Ли,

аспирант кафедры туризма и сервиса, Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы, Москва
1042254113@rudn.ru

Hongyu Li,

Postgraduate at the Department of Tourism and Service, Peoples' Friendship University of Russia named after Patrice Lumumba, Moscow

Шафиева Мария Анатольевна,

кандидат филологических наук, доцент кафедры общетеоретических дисциплин, Сызранский филиал Самарского государственного экономического университета, город Сызрань
mshafieva@mail.ru

Mariya A. Shafieva,

Ph.D. of Philological Sciences, Associate Professor at the Department of General Disciplines, Syzran Branch of Samara State Technical University, Syzran

Яворский Сергей Анатольевич,

Московская областная коллегия адвокатов, Филиал № 1, Москва
491899@mail.ru

Sergey A. Yavorsky,

Moscow Regional Collegium of Advocates, Branch № 1, Moscow