

НОВАЯ НАУКА

Международный центр
научного партнерства



NEW SCIENCE

International Center
for Scientific Partnership

АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ЭКОНОМИКИ И ПРАВА В КОНТЕКСТЕ СОВРЕМЕННЫХ ВЫЗОВОВ

Сборник статей II Международной
научно-практической конференции,
состоявшейся 26 марта 2026 г.
в г. Петрозаводске

г. Петрозаводск
Российская Федерация
МЦНП «НОВАЯ НАУКА»
2026

УДК 330+34
ББК 65+67
А43

Ответственные редакторы:
Ивановская И.И., Кузьмина Л.А.

А43 Актуальные вопросы экономики и права в контексте современных вызовов : сборник статей II Международной научно-практической конференции (26 марта 2026 г.). — Петрозаводск : МЦНП «НОВАЯ НАУКА», 2026. — 195 с. : ил., табл.

ISBN 978-5-00276-042-8

Настоящий сборник составлен по материалам II Международной научно-практической конференции АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ЭКОНОМИКИ И ПРАВА В КОНТЕКСТЕ СОВРЕМЕННЫХ ВЫЗОВОВ, состоявшейся 26 марта 2026 года в г. Петрозаводске (Россия). В сборнике рассматривается круг актуальных вопросов, стоящих перед современными экономистами и правоведами. Целями проведения конференции являлись обсуждение практических вопросов современной экономики и права, развитие методов и средств получения научных данных, обсуждение результатов исследований, полученных специалистами в охватываемых областях, обмен опытом. Сборник может быть полезен научным работникам, преподавателям, слушателям вузов с целью использования в научной работе и учебной деятельности.

Авторы публикуемых статей несут ответственность за содержание своих работ, точность цитат, легитимность использования иллюстраций, приведенных цифр, фактов, названий, персональных данных и иной информации, а также за соблюдение законодательства Российской Федерации и сам факт публикации.

Полные тексты статей в открытом доступе размещены в Научной электронной библиотеке Elibrary.ru в соответствии с Договором № 467-03/2018К от 19.03.2018 г.

УДК 330+34
ББК 65+67

ISBN 978-5-00276-042-8

© Коллектив авторов, текст, иллюстрации, 2026
© МЦНП «НОВАЯ НАУКА» (ИП Ивановская И.И.), оформление, 2026

Состав редакционной коллегии и организационного комитета:

Аймурзина Б.Т., доктор экономических наук
Ахмедова Н.Р., доктор искусствоведения
Битокова С.Х., доктор филологических наук
Блинкова Л.П., доктор биологических наук
Гапоненко И.О., доктор филологических наук
Героева Л.М., доктор педагогических наук
Добжанская О.Э., доктор искусствоведения
Доровских Г.Н., доктор медицинских наук
Дорохова Н.И., кандидат филологических наук
Ергалиева Р.А., доктор искусствоведения
Ершова Л.В., доктор педагогических наук
Зайцева С.А., доктор педагогических наук
Зверева Т.В., доктор филологических наук
Казакова А.Ю., доктор социологических наук
Кобозева И.С., доктор педагогических наук
Кулеш А.И., доктор филологических наук
Мантатова Н.В., доктор ветеринарных наук
Мокшин Г.Н., доктор исторических наук
Муратова Е.Ю., доктор филологических наук
Никонов М.В., доктор сельскохозяйственных наук
Панков Д.А., доктор экономических наук
Петров О.Ю., доктор сельскохозяйственных наук
Поснова М.В., кандидат философских наук
Рыбаков Н.С., доктор философских наук
Сансызбаева Г.А., кандидат экономических наук
Симонова С.А., доктор философских наук
Ханиева И.М., доктор сельскохозяйственных наук
Хугаева Р.Г., кандидат юридических наук
Червинец Ю.В., доктор медицинских наук
Чистякова О.В., доктор экономических наук
Чумичева Р.М., доктор педагогических наук

ОГЛАВЛЕНИЕ

СЕКЦИЯ АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ЭКОНОМИКИ.....	7
ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ИНФОРМАЦИОННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ОРГАНОВ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ.....	8
<i>Данилина Елена Ивановна</i>	
ФИНАНСОВАЯ УСТОЙЧИВОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ В УСЛОВИЯХ СОВРЕМЕННЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ВЫЗОВОВ: РИСКИ И ИНСТРУМЕНТЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ	19
<i>Газизуллина Лилия Закиевна, Фахразиев Расул Ильдарович</i>	
ВЫЗОВЫ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ В СФЕРЕ ГОСУДАРСТВЕННЫХ УСЛУГ.....	26
<i>Жумаев Максим Олимович</i>	
SWOT ANALYSIS OF THE AZERBAIJAN TOURISM SECTOR	31
<i>Dashqinli Aghanemat Rahim oghlu</i>	
FUNDAMENTALS OF THE STAGES OF IMPLEMENTATION OF INNOVATIVE PROJECTS OF UNIVERSITIES AND FORESTRY ENTERPRISES IN RUSSIAN FEDERATION	36
<i>Kravchenko Pavel Pavlovich</i>	
СОВРЕМЕННЫЙ ПОДХОД К МАТЕРИАЛЬНОМУ СТИМУЛИРОВАНИЮ КАК ФАКТОР РОСТА ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОИЗВОДСТВА.....	41
<i>Третьякова Ксения Владимировна</i>	
СЕКЦИЯ ГРАЖДАНСКОЕ И СЕМЕЙНОЕ ПРАВО.....	48
ПРОБЛЕМНЫЕ АСПЕКТЫ ДОГОВОРА ПОСТАВКИ.....	49
<i>Баженова Александра Викторовна</i>	
О ПРАВОВОМ СТАТУСЕ УЧАСТНИКОВ ОНЛАЙН-ТОРГОВЛИ	54
<i>Береговенко Данил Александрович</i>	
ПРОБЛЕМЫ РЕАЛИЗАЦИИ ДИСТАНЦИОННОГО СПОСОБА РОЗНИЧНОЙ КУПЛИ-ПРОДАЖИ ТОВАРОВ И УСЛУГ	60
<i>Внуков Артем Владимирович</i>	
ГРАЖДАНСКО-ПРАВОВАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ МАРКЕТПЛЕЙСОВ ЗА ВРЕД, ПРИЧИНЕННЫЙ ТОВАРОМ НЕНАДЛЕЖАЩЕГО КАЧЕСТВА.....	68
<i>Козлов Егор Андреевич</i>	

ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРАВОВОЙ МЕХАНИЗМ СОЦИАЛЬНОЙ ПОДДЕРЖКИ СЕМЕЙ ПРИ УТРАТЕ КОРМИЛЬЦА: ПРОБЛЕМЫ РЕАЛИЗАЦИИ И ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ	74
<i>Лозин Иван Евгеньевич</i>	
СЕКЦИЯ ЭКОНОМИКА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА.....	80
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПЛАНИРОВАНИЯ И ОЦЕНКА ЗАТРАТ НА ПЕРСОНАЛ ОРГАНИЗАЦИИ.....	81
<i>Макимова Ольга Николаевна, Иваскевич Татьяна Анатольевна</i>	
ФИНАНСОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ПОДДЕРЖКИ СОЦИАЛЬНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ	86
<i>Зубова Мария Владимировна</i>	
АДМИНИСТРАТИВНЫЙ ШТРАФ КАК ИНСТРУМЕНТ ПРАВООХРАНИТЕЛЬНОЙ И ФИСКАЛЬНОЙ ПОЛИТИКИ: ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВОЙ АНАЛИЗ.....	93
<i>Давтян Элина Олеговна</i>	
ТРАНСФОРМАЦИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ В УСЛОВИЯХ НОВЫХ ВЫЗОВОВ.....	98
<i>Федосеева Диана Михайловна</i>	
ПРАВОВОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ МАЛОГО И СРЕДНЕГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В СОВРЕМЕННОЙ РОССИИ.....	105
<i>Форофонов Александр Сергеевич</i>	
СЕКЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТ И МАРКЕТИНГ.....	110
ПРОЕКТНО-СЕТЕВАЯ МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИЯМИ В АВИАСТРОИТЕЛЬНОМ ХОЛДИНГЕ	111
<i>Двойников Александр Александрович</i>	
ЦИФРОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ФОРМИРОВАНИЯ HR-БРЕНДА КОМПАНИИ: СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ И ПРАКТИКА ПРИМЕНЕНИЯ	121
<i>Антонян Полина Александровна</i>	
СЕГМЕНТИРОВАНИЕ ЦЕЛЕВОЙ АУДИТОРИИ В СФЕРЕ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ.....	127
<i>Бородина Анастасия Дмитриевна</i>	
СЕКЦИЯ АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ЮРИДИЧЕСКИХ НАУК.....	134
ОСОБЕННОСТИ ГРАЖДАНСКО-ПРАВОВОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ПРИ НАРУШЕНИИ ДОГОВОРОВ С УЧАСТИЕМ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ	135
<i>Зайцева Светлана Петровна</i>	
ПРОЦЕССУАЛЬНО-ПРАВОВЫЕ ОСНОВЫ СУДЕБНОГО КОНТРОЛЯ НА СТАДИИ ПРЕДВАРИТЕЛЬНОГО РАССЛЕДОВАНИЯ ПРЕСТУПЛЕНИЙ	150
<i>Русинович Наталья Анатольевна</i>	

СЕКЦИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЕ И МУНИЦИПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ	155
ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМНОЙ ИНЖЕНЕРИИ В ГОСУДАРСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ	156
<i>Поличка Нина Петровна, Поличка Максим Анатольевич</i>	
МОТИВАЦИЯ ПОВЫШЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛИЗМА В РАЗВИТИИ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ.....	163
<i>Горячева Анна Александровна</i>	
СЕКЦИЯ БУХГАЛТЕРСКИЙ УЧЕТ И НАЛОГООБЛОЖЕНИЕ.....	170
НАЛОГОВАЯ НАГРУЗКА ПРИ СОВЕРШЕНИИ СДЕЛОК С НЕДВИЖИМОСТЬЮ В МАКАРОВСКОМ РАЙОНЕ САХАЛИНСКОЙ ОБЛАСТИ.....	171
<i>Радьков Иван Александрович</i>	
СЕКЦИЯ ФИНАНСЫ, ДЕНЕЖНОЕ ОБРАЩЕНИЕ И КРЕДИТ.....	180
ВЛИЯНИЕ КЛЮЧЕВОЙ СТАВКИ БАНКА РОССИИ НА ДОСТУПНОСТЬ КРЕДИТОВ ДЛЯ НАСЕЛЕНИЯ.....	181
<i>Калистратова Мира Евгеньевна</i>	
СЕКЦИЯ ПРАВООХРАНИТЕЛЬНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ.....	187
РОЛЬ ПРАВООХРАНИТЕЛЬНЫХ ОРГАНОВ В ПРОТИВОДЕЙСТВИИ ЛЕГАЛИЗАЦИИ (ОТМЫВАНИЮ) ДОХОДОВ, ПОЛУЧЕННЫХ ПРЕСТУПНЫМ ПУТЕМ.....	188
<i>Савельева Наталья Владимировна, Шестакова Дарья Михайловна</i>	

**СЕКЦИЯ
АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ
ЭКОНОМИКИ**

УДК 352/354

**ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ИНФОРМАЦИОННОГО
ОБЕСПЕЧЕНИЯ ОРГАНОВ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ
В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ**

Данилина Елена Ивановна

доктор экономических наук, профессор

Институт деловой карьеры

Аннотация: В статье рассматривается особенность информационного обеспечения органов местного самоуправления. В статье приводятся факторы, влияющие на работу администраций всех уровней, обращено внимание на правовое обеспечение муниципальных информационных систем. Сформулированы перспективы развития органов местного самоуправления в условиях цифровой трансформации.

Ключевые слова: органы местного самоуправления, информационные системы, цифровая трансформация.

**PROBLEMS AND PROSPECTS OF DEVELOPMENT
OF INFORMATION SUPPORT FOR LOCAL GOVERNMENT BODIES
IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION**

Danilina Elena Ivanovna

Abstract: The article examines the specifics of information support for local self-government bodies. The article analyzes the factors affecting the work of administrations at all levels and focuses on the legal support for municipal information systems. The article also outlines the prospects for the development of local self-government bodies in the context of digital transformation.

Key words: local government bodies, information systems, and digital transformation.

Информационное обеспечение органов местного самоуправления (ОМСУ) – это актуальная и сложная задача, что обусловлено в т.ч. стремительным ростом объема потоков информации, а также более высокими

требованиями, предъявляемыми к качеству ее обработки. Это приводит к необходимости поиска более эффективных способов организации обработки потоков информации [1].

Работа органов местного управления связана с крайне разнородной информацией, которая может касаться экономической, социальной и других сфер жизни. Точность и актуальность информации важна, т.к. она может быть основой для разработки нормативных документов. Нужная информация может находиться в нормативных актах, письмах, справках, сводках и других видах документов.

Существующие на сегодняшний день в научных работах методы не позволяют в полной мере решить проблемы организации управления информационными потоками. В управлении значительную роль играют достоверная и своевременная информация. Эффективно организованная система информационных потоков – залог успеха [2]. В.А. Никитов создал модель информационных потоков в целевом управлении, учитывая особенности управления на муниципальном уровне, где необходимым условием реализации целевого управления на муниципальном уровне служат следующие виды информационных потоков:

1. Сведения о проблемах, потребностях и т.д. орган ОМСУ получает от общественности, населения, подведомственных организаций, органов власти.

2. Сведения из п.2 вместе с информацией, уже имеющейся у ОМСУ, являются базой для выработки целей и задач муниципального развития и дальнейшей деятельности.

3. Цели и задачи заносятся в стратегический план работы, целевые программы. Информация о целях и задачах должна быть доступна населению, соответствующим организациям и учреждениям. Продолжением этого является реализация последовательности шагов для достижения целей.

4. Сведения о достигнутых результатах деятельности поступают в ОМСУ, информируются общественность, население, организации и учреждения. Далее начинается новый цикл целевого управления.

Основой представленной модели является поток «власть – население». При этом значение этого информационного потока часто недооценено, хотя на муниципальном уровне целевое управление без него утрачивает смысл. Крайне важно, чтобы намерения органов власти были прозрачны и поддерживались населением [4]. Исследуя значение информационных потоков в целевом управлении, следует учитывать его значительную роль, причем необходимо

рассматривать этот поток как двусторонний, который движется как в одном, так и в другом направлении. В.А. Никитов называет его «общественным» информационным потоком [3].

Представленная модель протекания информационных потоков в целевом управлении на местном уровне в зависимости от того, носят ли информационные потоки характер состоявшихся либо несостоявшихся коммуникаций, имеет следующие варианты ее реализации:

1. Информационные потоки между органами власти и населением включают в себя точные и полные сведения. Эти сведения принимаются во внимание органами местной власти при формулировке цели развития. В то же время эта информация способствует взаимопониманию властей и населения, информируя общественность о том, что местные власти действительно намерены решить проблемы, актуальные для населения.

2. Информационные потоки между органами власти и населением включают в себя точные сведения. При этом информация не принимается во внимание органами местной власти при формулировке цели развития. В данном случае имеющаяся информация не используется по назначению. Цель развития может значительно отличаться и даже противоречить целям населения. Это может вызвать протест местного населения.

3. Информационного потока от местного населения к органам власти не существует. Что касается потока в противоположном направлении, то он включает в себя полную и точную информацию. В такой ситуации результат управления такой же, как и в п.2.

4. Информационные потоки от местного населения к власти включают в себя точные и полные сведения. Вся информация принимается во внимание в процессе формулировки целей муниципального развития. При этом противоположное направление потока не в полной мере реализовано, информация не в полном объеме доходит до местного населения. В таком случае население, не обладая необходимой информацией, может противостоять действиям местной власти;

5. Информационные потоки от местного населения к власти включают в себя точные и полные сведения. Вся информация принимается во внимание в процессе формулировки целей муниципального развития. Противоположное направление потока не работает, местное население не информируется. В такой ситуации результат управления такой же, как и в п.4.

Цель функционирования потока информации от населения к органам власти – это учет целей, потребностей, пожеланий населения муниципалитета в процессе формулировки целей муниципального развития. Эффективность функционирования потока возможно измерить, используя степень согласованности целей, которые представлены органами власти в программах и стратегии социально-экономического развития, с целями, насущными для местного населения.

Для того чтобы провести это измерение, следует ввести шкалу оценок для целей органов местной власти, например, следующую[5]:

0 – проблема не вызывает заинтересованности; для ее решения не делается никаких шагов. Это происходит, когда проблема актуальна для населения, при этом она отсутствует как целеполагание в целевых программах, плане развития, местные жители не информируются о ней.

1 – наличие проблемы признано, при этом нет достаточного уровня вовлеченности органа власти в ее решение. Это происходит, когда проблема актуальна для населения, при этом она отсутствует как целеполагание в целевых программах, плане развития, но население информируется о проблеме, например в муниципальных СМИ.

2 – есть точечные попытки решить проблему. Возможные пути решения представлены в качестве задач в рамках целевых программ.

3 – проблема признана значимой; органы местной власти активно ее решают. Актуальная проблема для населения является основой постановки целей целевых программ или направлений плана развития.

4 – проблема признана крайне значимой; высшая степень признания актуальности проблемы Актуальная проблема для населения является основой не только постановки целей целевых программ, но также целей и подцелей плана развития территории.

Прежде чем планировать действия по повышению эффективности информационного потока «власть – население», необходимо выяснить, к какому из перечисленных случаев более близка сложившаяся ситуация.

Исследование потоков информационных, исходящих от органов власти, непосредственно связано с исследованием уровня доверия граждан к решениям, принимаемым органами власти. Уровень доверия населения можно измерить прямо или косвенно, например, изучив готовность населения обращаться для решения проблем в органы власти.

Измерить эффективность функционирования потоков информации от органов власти можно с помощью исследования того, как оценивают граждане свою информированность и насколько они удовлетворены результатами обращения в органы местной власти.

Представление об оценке информированности граждан дает возможность также изучить, насколько активно население участвует в целевом управлении. Высокая активность граждан коррелирует с высокой информированностью, а низкая активность граждан связана с низким уровнем информированности [6].

По мнению А.В. Жаворонкова, «чем больше включенность человека в социальное действие, тем выше знания о нем, тем больше поддержка положительных моментов этого действия и наоборот» ... «высокой степени осознания своих объективных информационных потребностей (выраженных в реальном приеме социальной символики) соответствует высокоактивное поведение в сфере информационного приема. И наоборот» [7].

Чем меньше граждане информированы, тем больше времени потребуется на оценку неверных управленческих решений. В то же время увеличивается уровень непредсказуемости реакции граждан, скорость роста неопределенности в обществе.

От эффективности коммуникаций муниципальной власти с гражданами зависят продуктивность работы органов власти и успешность развития управления. В качестве индикаторов эффективности коммуникаций можно назвать:

- степень информированности населения о муниципальных программах и направлениях деятельности местных органов власти,
- оценка гражданами работы органов местной власти по информированию горожан,
- разнообразие и частоту использования различных источников информации.

Для объективной оценки влияния управленческих решений органов муниципальной власти на уровень жизни населения необходимо создать инструмент оценки эффективности управления развитием муниципалитета, учитывающий мнение граждан муниципального образования. Таким образом, количественная оценка управления будет комбинироваться с оценкой качества управления – насколько поставленные цели соответствуют запросам граждан.

В настоящее время информационное обеспечение ОМСУ активно трансформируется под влиянием цифровизации, внедрения новых технологий и

государственных программ. Основные изменения связаны с переходом к платформенным решениям, использованием искусственного интеллекта (ИИ), развитием «умных городов» и повышением требований к кибербезопасности.

На сегодняшний день идет интенсивный переход к интегрированным цифровым платформам, позволяющим автоматизировать рутинные задачи, ускорить принятие решений, повысить прозрачность управления и снизить транзакционные издержки.

Платформенные решения часто включают модули для управления инфраструктурой, обработки обращений граждан, мониторинга исполнения задач и анализа данных. Интеграция с федеральными и региональными системами повышает эффективность взаимодействия между уровнями власти.

Технологии больших данных применяются для прогнозирования социальных процессов, моделирования эффектов управленческих решений и оптимизации ресурсов. В сфере безопасности нейросети используются для компьютерного зрения.

Технологии интернета вещей (IoT), «умного освещения», цифровых двойников городов и других решений внедряются для повышения эффективности управления городской инфраструктурой. Например, в Железноводске была запущена интеграционная цифровая платформа управления ресурсами и сервисами «Умный город» с 35 модулями, которая позволяет в режиме реального времени управлять городом и получать статистику по разным параметрам.

В процессе развития цифровизации увеличиваются риски кибератак, утечки данных и других угроз. Это требует комплексного подхода к информационной безопасности, включающего технические, правовые и социально-психологические меры.

Муниципалитеты вынуждены уделять больше внимания защите персональных данных, использованию сертифицированного ПО, обучению сотрудников основам кибергигиены.

Расширяются возможности для онлайн-взаимодействия граждан с ОМСУ: подача заявлений и обращений через порталы, мобильные приложения, социальные сети. Функционируют программные средства обратной связи, цифровые приемные, где время ожидания ответа известно заранее.

Цель – не только информирование населения, но и вовлечение жителей в процессы принятия решений через голосование, обсуждения и другие формы участия. В то же время поднимается вопрос о существующих проблемах,

связанных с новыми возможностями цифровизации. Это кадровый дефицит и низкая цифровая грамотность сотрудников, требующая переподготовку муниципальных служащих, привлечение IT-специалистов. Особую сложность вызывает неравномерность развития территорий, приводящая к частому ограничению доступа к высокоскоростному интернету и возможности использования цифровых сервисов. Многие муниципалитеты сталкиваются с ограничениями бюджета, что замедляет внедрение новых технологий. Одними из причин, препятствующих развитию информационных технологий, являются недостаточность нормативно-правовой базы и отсутствие единой методологии информатизации.

В нашей стране уже существует на федеральном уровне совокупность нормативных правовых актов, которая дает возможность задать движение в сторону информационного общества. Федеральное законодательство в сфере информации – это фундамент для формирования правового поля информатизации муниципальных образований. Перечислим основные нормативно-правовые акты в сфере информатизации муниципальных образований:

- Федеральный закон от 27.07.2006 № 149-ФЗ «Об информации, информационных технологиях и защите информации».
- Федеральный закон от 27.07.2010 № 210-ФЗ «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг», в соответствии со ст. 6 которого: органы, предоставляющие муниципальные услуги, обязаны обеспечивать возможность получения заявителем муниципальной услуги в электронной форме, если это не запрещено законом, а также в иных формах, предусмотренных законодательством Российской Федерации, по выбору заявителя.
- Федеральный закон от 06.10.2003 № 131 -ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации».
- Федеральный закон от 27.07.2006 № 152-ФЗ «О персональных данных».
- Стратегия развития информационного общества в Российской Федерации Президентом РФ 07.02.2008 № Пр-212.
- Региональные программы развития информационного общества и информационных технологий.
- Муниципальные программы развития информационных технологий.

В муниципальных образованиях в соответствии со Стратегией развития информационного общества в Российской Федерации и другими нормативными правовыми актами должны быть приняты муниципальные целевые программы о развитии информационных технологий в муниципальном образовании.

Кроме того, на муниципальном уровне могут приниматься программы информатизации различных структурных подразделений администраций (управлений здравоохранения, образования, градостроительства и др.).

В некоторых муниципальных образованиях муниципальные программы в сфере развития информационных технологий фактически не реализуются либо нарушаются сроки их реализации из-за отсутствия финансирования, материально-технического и организационного обеспечения. Эти проблемы, тормозящие процесс развития информационных технологий в муниципальных образованиях, должны быть решены в кратчайшее время.

При разработке и принятии муниципальных программ следует учитывать, что для успешной реализации программных мероприятий необходимо, чтобы все они еще на стадии планирования были согласованы по ресурсам, исполнителям и срокам их осуществления, а также обеспечивали достижение целей программ. По каждому мероприятию должны быть указаны сроки реализации, объемы финансирования и параметры ожидаемых результатов. В ходе реализации программных мероприятий целесообразно проводить мониторинг и на основе его анализа осуществлять внесение необходимых изменений (дополнений) и корректировку программных положений.

Среди целевых показателей и индикаторов оценки реализации программ информатизации муниципального образования целесообразно использовать следующие:

- обеспеченность персональными компьютерами в администрациях муниципальных образований, муниципальных учреждениях;
- удельный вес компьютеров, объединенных в локальные вычислительные сети;
- количество бюджетных муниципальных учреждений, имеющих выход в Интернет;
- количество интегрированных автоматизированных информационных систем, функционирующих в ОМСУ и их структурных подразделениях.

Развитие цифровизации муниципалитетов связано с реализацией федеральных проектов, таких как «Цифровое государственное управление» и «Цифровая экономика». Однако на муниципальном уровне часто отсутствуют

стратегические программы по внедрению цифровых технологий, а федеральное законодательство не всегда четко регулирует вопросы применения ИТ в управлении муниципальным образованием.

Таким образом, современные изменения в информационном обеспечении ОМСУ направлены на повышение эффективности, прозрачности и доступности услуг, но требуют комплексного подхода, включающего технологическое развитие, подготовку кадров, решение инфраструктурных и правовых задач.

Одна из ключевых задач, которую предстоит решить, – создание единых интегрированных муниципальных информационных систем (МИС), которые объединят разрозненные отраслевые системы и обеспечат обмен данными между ними. Это позволит избежать «островной» автоматизации и улучшить эффективность управления. Также важно углублять интеграцию с государственными информационными системами, например в сферах ЖКХ, бюджета, управления имуществом.

Перспективно использование центров обработки данных (ЦОД) для консолидации информационных ресурсов муниципалитета и перехода на платформенные решения, которые упростят разработку и внедрение новых сервисов. Расширение возможностей для онлайн-взаимодействия населения с ОМСУ – ключевой тренд. Это включает совершенствование порталов госуслуг и муниципальных сайтов для предоставления услуг в цифровом виде, внедрение онлайн-опросов, публичных слушаний и других форм «электронной демократии», развитие мобильных приложений и сервисов для оперативного информирования граждан о деятельности ОМСУ и городских событиях, использование социальных сетей и мессенджеров для обратной связи и оперативного реагирования на обращения.

Успешная цифровизация невозможна без подготовки кадров. Требуется обучение сотрудников работе с новыми системами (электронным документооборотом, геоинформационными системами, аналитическими инструментами), развитие навыков работы с данными, аналитики и принятия решений на основе информации, формирование культуры непрерывного обучения и адаптации к быстро меняющимся технологиям.

Необходимо уточнить правовое обеспечение МИС. Например, закрепить в законодательстве четкое определение МИС и распространить на них требования к государственным информационным системам, если это не противоречит нормам о местном самоуправлении. Также важно разработать

стандарты для интеграции систем между муниципалитетами и с региональными/федеральными ресурсами.

Неравномерное развитие муниципалитетов в сфере информатизации требует поэтапного подхода. В первую очередь стоит внедрять системы в крупных городах, а затем – в малых и отдаленных населенных пунктах, учитывая их специфику и ресурсы. Дефицит статистических данных на муниципальном уровне затрудняет стратегическое планирование. Перспективно создание комплексной базы данных о городских поселениях и развитие муниципальной статистики как отдельной подотрасли, увязанной с государственной системой. Это позволит получать актуальные данные для анализа социально-экономического развития территорий.

На сегодняшний день есть и примеры успешных практик, в том числе опыт муниципалитетов Южно-Сахалинска, который демонстрирует эффективность комплексного подхода к цифровой трансформации. Там удалось автоматизировать ключевые рабочие процессы, обучить сотрудников и разработать долгосрочную концепцию цифровизации до 2030 года. Среди возможных препятствий – ограниченность бюджетов муниципалитетов, сопротивление изменениям со стороны части сотрудников, риск перегрузки систем при массовом переходе на цифровые сервисы. Также важно учитывать этические аспекты использования данных и защищать права граждан на конфиденциальность.

Таким образом, развитие информационного обеспечения ОМСУ требует системного подхода, включающего технологическое обновление, подготовку кадров, правовое регулирование и учет региональных особенностей. Успешная реализация этих направлений повысит эффективность управления, прозрачность власти и качество жизни населения.

Список литературы

1. Абросимова М.А. Информационные технологии в государственном и муниципальном управлении / М.А. Абросимова. – М.: КноРус, 2011. 245 с. ISBN: 978-5-406-00494-4. EDN: QUGITP
2. Демьяненко А.Н., Обушенков А.Л. Муниципальное управление: учебное пособие. – Хабаровск-Нижний Новгород: Издательство Волго-Вятской академии государственной службы, 1998.

3. Никитов В.А. Информационное обеспечение государственного управления / В.А. Никитов, Е.И. Орлов, А.В. Старовойтов, Г.И. Савин; под ред. Ю.В. Гуляева. – М.: Славянский диалог, 2000. 414 с. URL: https://rusneb.ru/catalog/000201_000010_BJVVV1189545/

4. Гимазова Ю.В. Государственное и муниципальное управление: учебник / Ю.В. Гимазова. – М.: Юрайт, 2017. 453 с. EDN: ZTKZOV

5. Малыш С.В. Целеполагание в социальном управлении организационными процессами: автореф. дис. ... канд. социол. наук. М., 2005. 20 с. EDN: NIKXUP

6. Жаворонков А.В. Об устойчивости распределения населения по параметрам информированности, активности и уровню семиотической подготовки // Социологические исследования. 2003. № 5. EDN: OOOTML

7. Жаворонков А.В. Концептуальные основания измерения социальной активности в российском обществе: автореф. дис. ... докт. социол. наук. М. 2009. 42 с. EDN: NLAAXR

© Данилина Е.И., 2026

**ФИНАНСОВАЯ УСТОЙЧИВОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ
В УСЛОВИЯХ СОВРЕМЕННЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ВЫЗОВОВ:
РИСКИ И ИНСТРУМЕНТЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ
БЕЗОПАСНОСТИ**

Газизуллина Лилия Закиевна

к.ю.н., доцент

Фахразиев Расул Ильдарович

студент

Казанский (Приволжский) федеральный университет

Институт управления, экономики и финансов

Аннотация: В статье рассматривается финансовая устойчивость предприятия как ключевой элемент его экономической безопасности. В ходе работы проанализировано влияние современных экономических вызовов на финансовое состояние организаций. Обоснована роль финансовой устойчивости в обеспечении стабильности функционирования и развития организации, а также рассмотрены инструменты управления финансовой устойчивостью.

Ключевые слова: финансовая устойчивость, экономическая безопасность, управление устойчивостью, платежеспособность.

**FINANCIAL STABILITY OF AN ORGANIZATION IN THE CONTEXT
OF MODERN ECONOMIC CHALLENGES: RISKS AND INSTRUMENTS
FOR ENSURING ECONOMIC SECURITY**

Gazizullina Lilia Zakievna

Fakhraziev Rasul Ildarovich

Abstract: The article examines the financial stability of an organization as a key element of its economic security. The impact of modern economic challenges on the financial condition of organizations is analyzed. The role of financial stability in ensuring stable operation and development is substantiated. The main instruments for managing financial stability in a volatile external environment are considered.

Key words: financial stability, economic security, financial risks, financial management, macroeconomic instability, solvency, sustainable development

Финансовая устойчивость организации, являясь одной из ключевых экономических категорий, характеризует способность предприятия эффективно функционировать и развиваться в условиях изменяющейся среды.

В современной экономической науке отсутствует общепринятое определение понятия финансовой устойчивости, в связи с чем разные авторы применяют различные подходы к трактовке этого термина.

Так, например, Савицкая Г.В. определяет финансовую устойчивость как «способность организации функционировать, развиваться и поддерживать баланс активов и пассивов в изменяющихся условиях, обеспечивая стабильную платежеспособность и инвестиционную привлекательность в рамках приемлемого уровня риска» [1].

По мнению Родионовой В.М. и Федотовой М.А., финансовая устойчивость — это наличие и сохранность собственных оборотных средств, оптимальное соотношение собственных и заемных средств [2].

Бочаров В.В. же считает, что финансовой устойчивостью следует называть состояние денежных ресурсов, при котором предприятие способно развиваться в основном за счет собственных средств и сохранять платежеспособность и кредитоспособность, удерживая предпринимательский риск на минимальном уровне [3].

С.В. Щурина и М.В. Михайлова утверждают, что финансовая устойчивость выступает в качестве долгосрочной стабильности организации, обеспеченности финансовыми источниками, её платёжеспособности и кредитоспособности.

Исходя из вышеуказанных определений понятия «финансовая устойчивость», следует, что финансовая устойчивость предприятия — это комплексная характеристика финансового состояния организации, отражающая способность поддерживать сбалансированную структуру капитала и активов, сохранять платежеспособность и кредитоспособность, эффективно функционировать и развиваться в условиях изменяющейся внешней среды при допустимом уровне финансовых рисков.

Отражение финансовой устойчивости организации платежеспособности, стойкости к финансовым рискам и способности к устойчивому развитию

в условиях внешних угроз указывает на то, что финансовая устойчивость выступает компонентом экономической безопасности организации.

На сегодняшний день организации осуществляют свою деятельность в условиях неопределенности. Очевидно, эти условия обусловлены влиянием совокупности макроэкономических, финансовых и институциональных факторов. Вызовы, которые формируются данными факторами, оказывают значительное воздействие на финансовую устойчивость. Далее рассмотрим эти вызовы подробнее.

Одним из ключевых вызовов, на наш взгляд, является макроэкономическая нестабильность. Данный вызов заключается в снижении темпов экономического роста, колебаниях деловой активности и снижении инвестиционной привлекательности отдельных секторов экономики. В.К. Сенчагов указывает на то, что нестабильность макроэкономической среды способна увеличивать неопределенность хозяйственной деятельности и повышает уязвимость субъектов экономики от внешних потрясений. Отсюда следует, что в таких условиях предприятия часто сталкиваются с рисками снижения результатов своей деятельности [4].

Сильное воздействие на устойчивость организации оказывает также инфляция. Инфляция, как известно, приводит к повышению затрат на производство и увеличению операционных расходов. По мнению Г.В. Савицкой, инфляция негативно сказывается на структуре затрат и рентабельности организации. В результате инфляции организация при отсутствии встречных мер, вероятнее всего, столкнется с рисками снижения прибыльности и денежных потоков [1].

Существенное воздействие на рассматриваемую категорию оказывает и рост стоимости заемного капитала, так как данный фактор обусловлен увеличением процентных ставок и ужесточением условий кредитования, что значительно обременяет организацию. Так, например, Ковалев В.В. в своей работе «Финансовый анализ: методы и процедуры» отмечает, что увеличение стоимости привлеченных ресурсов ведет к увеличению финансовой нагрузки и снижению инвестиционной привлекательности предприятия. Становится очевидно, что в данных условиях у предприятия повышаются риски нарушения платежеспособности [5].

Не менее весомыми, по нашему мнению, являются геополитические факторы и санкции, которые последние несколько лет оказывают существенное влияние на экономику. Поскольку данные факторы заключаются в ограничении

организациям доступа к внешним рынкам, нарушении цепочек логистики, а также в необходимости адаптации предприятий к новым условиям ведения деятельности, они в конечном итоге приводят к росту операционных затрат организации, а также повышению финансовых рисков предприятия и неопределенности её стратегического планирования.

Таким образом, современные экономические вызовы оказывают существенное влияние на финансовую устойчивость организаций, формируя неблагоприятные условия для их функционирования и развития. Макроэкономическая нестабильность, инфляционные процессы, рост стоимости заемного капитала, геополитические ограничения усиливают неопределенность внешней среды и повышают уровень финансовых рисков, образуя условия, при которых обеспечение финансовой устойчивости требует применения комплексного и адаптивного подхода к управлению финансовыми ресурсами. Такой подход с большой вероятностью позволит обеспечить экономическую безопасность организации.

Необходимо более детально рассмотреть инструменты, применимые в условиях усиления нестабильности внешней среды и роста финансовых рисков для обеспечения финансовой устойчивости предприятия и, как следствие, его экономической безопасности.

К числу ключевых финансово-экономических инструментов относится оптимизация структуры капитала, предполагающая достижение рационального соотношения собственного и заемного капитала. Применение этого инструмента дает возможность снизить уровень финансовой зависимости от внешней поддержки деятельности, минимизировать стоимость привлеченных ресурсов и повысить устойчивость организации к изменению условий кредитования. Важным направлением рассматриваемого инструмента является управление денежными потоками, которое обеспечивает синхронизацию поступлений и выплат, а также предотвращает кассовые разрывы и поддерживает текущий уровень платежеспособности.

Существенную роль играет бюджетирование как инструмент планирования и контроля финансовых ресурсов. На наш взгляд, формирование бюджетов позволяет предприятию прогнозировать финансовые результаты, оценивать потребность в ресурсах и своевременно выявлять отклонения от плановых показателей. Применяя этот инструмент, организация обладает возможностью иметь представление о том, на какие средства ей рассчитывать

в будущих периодах в условиях высокой неопределенности, обеспечивая себе защиту от неблагоприятных воздействий.

Одним из важных инструментов обеспечения устойчивости предприятия является управление его дебиторской и кредиторской задолженностью. Благодаря управлению задолженностями обеспечивается ускорение оборачиваемости средств предприятия, сводится к нулю риск неплатежей и оптимизируются структуры обязательств. Кроме того, значимым инструментом выступает диверсификация источников финансирования, которая позволяет снизить зависимость от отдельных кредиторов и повысить гибкость финансовой политики организации.

Наряду с финансово-экономическими инструментами, важную роль играют организационно-управленческие методы обеспечения финансовой устойчивости, в числе которых следует выделить такой инструмент, как внедрение системы финансового мониторинга, обеспечивающей регулярный анализ ключевых показателей деятельности и своевременное выявление негативных тенденций.

Условия современных вызовов вынуждают организации к применению стресс-тестирования, позволяющего оценить устойчивость предприятий к неблагоприятным изменениям внешней среды. Данный инструмент подразумевает способствование повышению готовности организации к кризисным ситуациям и формированию в политике превентивных мер реагирования.

Особое значение имеет также антикризисное управление, которое включает разработку и реализацию мер по стабилизации финансового состояния, восстановлению платежеспособности предприятия и предотвращению его банкротства. В рамках данного инструмента используются такие элементы, как реструктуризация задолженности, оптимизация затрат и повышение эффективности использования ресурсов.

Следует отметить, что применение инструментов по отдельности не способно обеспечивать должного эффекта без их объединения в единую систему управления. Финансовая устойчивость формируется как результат комплексного воздействия различных факторов, что требует системного подхода к управлению финансовыми ресурсами, основанного на координации стратегических и оперативных решений.

В ходе данной работы было установлено, что финансовая устойчивость организации — это одна из ключевых характеристик финансового состояния

организации, а также важнейший элемент системы экономической безопасности предприятия. Обобщение существующих научных подходов позволило уточнить содержание данной категории как характеристики, которая способна отражать возможность организации поддерживать сбалансированность финансовых ресурсов, сохранять платежеспособность и обеспечивать своё устойчивое развитие в условиях изменяющейся внешней среды.

На основании анализа современных экономических условий был сделан вывод о том, что деятельность организаций на сегодняшний день осуществляется под сильным влиянием негативных факторов, которые включают в себя макроэкономическую нестабильность, инфляцию, рост стоимости заемного капитала, санкции. Все перечисленные вызовы своим воздействием, усиливая неопределенность внешней среды, негативно сказываются на финансовом состоянии хозяйствующих субъектов. В таких условиях особо актуально становится создание эффективной системы управления финансовой устойчивостью, основанной на применении комплекса таких взаимосвязанных инструментов, как: оптимизация структуры капитала, управление денежными потоками, бюджетирование, формирование резервов, внедрение механизмов финансового мониторинга, риск-менеджмента и антикризисного управления.

Так, финансовая устойчивость предприятия выступает как характеристикой текущего его состояния, так и ключевым фактором в стратегии обеспечения экономической безопасности организации. И поскольку экономическая безопасность организации прямо зависит от её умения адаптироваться к влиянию извне, необходимо, на наш взгляд, уделить большее внимание совершенствованию методов количественной оценки финансовой устойчивости и инструментов её управления в условиях возрастающей экономической неопределенности.

Список литературы

1. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. — Минск: Новое знание. — 2021.

2. Родионова В.М., Федотова М.А. Финансовая устойчивость предприятия в условиях инфляции. — Москва: Перспектива. — 1995.

3. Бочаров В.В. Финансовый анализ. — СПб.: Питер. — 2021.
4. Сенчагов В.К. Экономическая безопасность России. — Бином. — 2019.
5. Ковалев В.В. Финансовый анализ: методы и процедуры. — Финансы и статистика. — 2020.

© Газизуллина Л.З., Фахразиев Р.И.

УДК 35.07:004.9.

ВЫЗОВЫ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ В СФЕРЕ ГОСУДАРСТВЕННЫХ УСЛУГ

Жумаев Максим Олимович

аспирант

ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный
экономический университет»

Аннотация: В представленной статье рассмотрены вызовы цифровой трансформации государственных услуг на основе научных публикаций 2022-2025 гг. и эмпирических данных опроса граждан. Проанализированы группы рисков цифрового взаимодействия и предложен интегральный индекс их приоритетности. Показано снижение оценок большинства рисков в 2023 г. по сравнению с 2022 г. Установлено, что наибольшую устойчивую обеспокоенность сохраняют угрозы утечки данных и мошенничества.

Ключевые слова: государственные услуги, цифровая трансформация, цифровая зрелость, кибербезопасность, доверие, цифровое неравенство, платформизация, интегральный индекс.

CHALLENGES OF DIGITAL TRANSFORMATION IN PUBLIC SERVICES

Zhumaev Maxim Olimovich

Abstract: This article examines the challenges of digital transformation of public services based on scientific publications from 2022–2025 and empirical data from a citizen survey. We analyze groups of digital interaction risks and propose an integrated priority index. We show that the assessments for most risks have decreased in 2023 compared to 2022. We find that the threats of data leakage and fraud remain the greatest persistent concerns.

Key words: public services, digital transformation, digital maturity, cybersecurity, trust, digital divide, platformization, integrated index.

Цифровая трансформация государственных услуг смещает акцент от оцифровки процедур к платформенной сборке жизненных ситуаций, проактивным сервисам и алгоритмизации управленческих решений [1]. Одновременно усиливаются системные проблемы. Межведомственная интеграция и управление данными, качество и устойчивость государственных информационных систем, кибербезопасность, а также риски формализации и нарушения прав при автоматизации решений [2, 3].

Научная проблема состоит в том, что значительная часть обсуждений вызовов фиксируется на уровне перечней и типологий, тогда как управленческая приоритизация требует формализованного сопоставления серьезности рисков для граждан и институционально-технологической сложности их преодоления [1, 4].

В актуальной научной повестке проблемы цифровой трансформации государственных услуг группируются вокруг нескольких тем.

Во-первых, межведомственная интеграция повышает использование цифровых услуг, тогда как несогласованность обмена данными сохраняет административную разобщенность и увеличивает транзакционные издержки [4]. Во-вторых, координация и платформенная интеграция услуг в сложных, в том числе федеративных системах, требуют механизмов централизации, общих сервисов и цифровой идентичности, иначе цифровизация лишь воспроизводит фрагментацию [5]. В-третьих, данные становятся ключевым инфраструктурным ресурсом. Исследования межорганизационного обмена данными показывают, что масштабирование сдерживается противоречием между инновациями, с одной стороны, и недостаточными вложениями в стандартизацию, управление данными, конфиденциальность, безопасность и доверие – с другой [6].

Эмпирические исследования восприятия граждан показывают, что цифровизация порождает одновременно эффекты удобства и контур рисков, среди которых наиболее выражены угрозы утечки персональных данных и мошенничества, а также риски дискриминации граждан с недостаточными навыками цифрового взаимодействия [1].

По данным опроса, в 2023 г. 86,0% респондентов использовали цифровые технологии для взаимодействия с государственными органами и учреждениями (в 2022 г. – 88,2%), что указывает на высокую распространенность цифровизации при одновременном сохранении значимых рисков [1].

Для сопоставления пяти групп рисков и их приоритетности далее применяются формулы:

$$w_i = \frac{f_i}{\sum_{j=1}^m f_j}, \quad \widetilde{r}_{i,t} = \frac{r_{i,t}}{100}, \quad I_t = \sum_{i=1}^m w_i \widetilde{r}_{i,t},$$

где m – число рассматриваемых групп рисков (вызовов);

$i \in \{1, \dots, m\}$ – индекс группы риска;

t – год наблюдения;

$r_{i,t}$ – доля респондентов, оценивающих риск i как высокий в год, %;

$\widetilde{r}_{i,t}$ – нормированное значение показателя $r_{i,t}$ на шкале $[0,1]$;

f_i – частота присутствия i в отобранном корпусе научных публикаций;

w_i – нормированный вес присутствия i ;

I_t – интегральный индекс интенсивности вызовов в год;

ΔI – изменение интегрального индекса между 2022 и 2023 годами.

Перед представлением расчетов отметим, что в 2023 г. по всем пяти рискам доля ответов «скорее высокий» и «очень высокий» превышает 50%, а максимальные значения относятся к утечке данных и мошенничеству [1].

Ниже представлена **Таблица 1**, содержащая исходные значения $r_{i,t}$, динамику, частоты f_i , веса w_i и вклад каждого риска в итоговый индекс I_{2023} .

Таблица 1

**Взвешенная оценка рисков цифрового взаимодействия граждан с
государством (2022-2023 гг.)**

Вид риска	2022, %	2023, %	Изменение 2023-2022, процентных пункта	f_i	w_i	Вклад w_i
Утечка персональных данных и мошенничество	75,4	72,4	-3,0	4	0,286	0,207
Неустойчивость государственных информационных систем (сбои, аварии)	59,7	55,5	-4,2	2	0,143	0,079
Избыточный цифровой контроль и нарушение неприкосновенности личной жизни	59,4	54,8	-4,6	3	0,214	0,117

Продолжение таблицы 1

Дискриминация граждан без возможностей или навыков цифрового взаимодействия	61,5	54,1	-7,4	2	0,143	0,077
Формальный подход и нарушение прав при автоматических решениях	57,3	52,7	-4,6	3	0,214	0,113

По данным (табл. 1) получено $I_{2022} = 0,639$, $I_{2023} = 0,594$, $\Delta I = -0,045$. Это означает снижение интегральной «интенсивности вызовов» в восприятии граждан в 2023 г. при сохранении высоких уровней по всем компонентам.

Динамика пяти рисков в 2022 и 2023 году визуализирована на рис. 1.

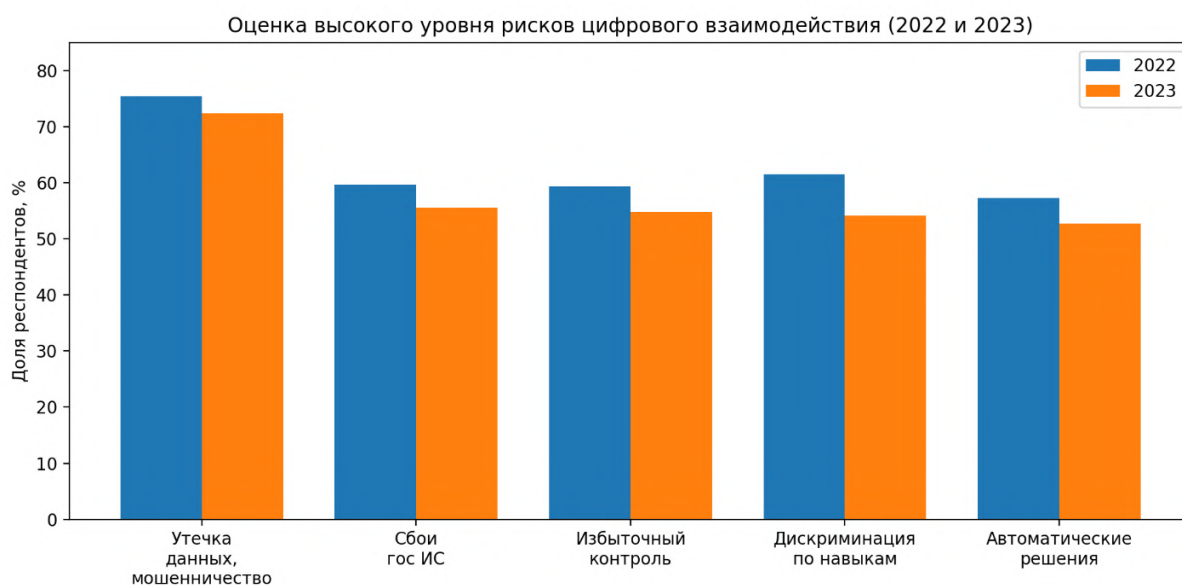


Рис. 1. Оценка высокого уровня рисков цифрового взаимодействия (2022 и 2023 года)

Полученные данные показывают, что киберриски и защита данных остаются приоритетным вызовом, несмотря на снижение в 2023 г. до 72,4%, утечка персональных данных и мошенничество сохраняют максимальный уровень риска [1]. Это согласуется с тем, что платформизация и проактивные услуги усиливают зависимость сервисов от качества режимов данных и ответственности за обработку персональных данных, а исследования межорганизационного обмена данными указывают на дефициты стандартизации и управления данными [2].

Показано, что риски цифрового неравенства обусловлены архитектурой услуг. При наибольшем снижении риска дискриминации (-7,4%) его уровень

в 2023 г. остается высоким (54,1%) [1]. В логике цифровой зрелости это определяется не только компетенциями населения, но и практиками проектирования процессов, многоканальностью и поддерживающими сервисами [3].

Итогом этого выступает то, что алгоритмизация усиливает требования к подотчетности и правовым гарантиям. Более половины респондентов оценивают риск формального подхода и нарушения прав при автоматических решениях как высокий (52,7%) [1]. В сочетании с продвижением проактивных услуг и алгоритмизации это формирует самостоятельный контур вызовов: прозрачность правил, контроль качества данных и процедурная справедливость в принятии решений.

Список литературы

1. Южаков В.Н., Покида А.Н., Зыбуновская Н.В., Старостина А.Н. Цифровизация взаимодействия граждан и государства: оценка гражданами эффектов, рисков и перспектив // Вопросы государственного и муниципального управления. 2023. № 2. С. 33-73. DOI: 10.17323/1999-5431-2023-0-2-33-73.

2. Талапина Э.В., Козяр (Двинских) Д.Ю. Проактивные государственные услуги: на пути к алгоритмизации // Вопросы государственного и муниципального управления. 2023. № 2. С. 7-32. DOI: 10.17323/1999-5431-2023-0-2-7-32.

3. Стырин Е.М. Разработка модели цифровой зрелости государственного управления в регионах Российской Федерации // Вопросы государственного и муниципального управления. 2025. № 4. С. 34-60. DOI: 10.17323/1999-5431-2025-0-4-34-60.

4. Campmas A., Iacob N., Simonelli F. How can interoperability stimulate the use of digital public services? An analysis of national interoperability frameworks and e-Government in the European Union // Data & Policy. 2022. Vol. 4. e19. DOI: 10.1017/dap.2022.11.

5. Scholta H., Halsbenning S., Niemann M. A coordination perspective on digital public services in federal states // Government Information Quarterly. 2025. Vol. 42. No. 1. Art. 101984. DOI: 10.1016/j.giq.2024.101984.

6. Schmeling J., al Dakruni S., Mergel I. Data collaboration in digital government research: A literature review and research agenda // Government Information Quarterly. 2025. Art. 102063. DOI: 10.1016/j.giq.2025.102063.

© Жумаев М.О.

SWOT ANALYSIS OF THE AZERBAIJAN TOURISM SECTOR

Dashqinli Aghanemat Rahim oghlu

doctoral student

Azerbaijan University of Tourism and Management

Abstract: The article notes that SWOT analysis is one of the methodological approach that integrates economic and social aspects. This analysis allows for an assessment of the strengths and weaknesses of Azerbaijan's tourism sector, as well as existing opportunities and potential risks.

Key words: Azerbaijan, state, development, tourism, transport.

SWOT-АНАЛИЗ ТУРИСТИЧЕСКОГО СЕКТОРА АЗЕРБАЙДЖАНА

Дашгынлы Аганемат Рагим оглы

докторант

Азербайджанский университет туризма и менеджмента

Аннотация: В статье указывается, что одним из методологических подходов, объединяющих экономические и социальные аспекты, является SWOT-анализ. Данный анализ позволяет оценить сильные и слабые стороны туристического сектора Азербайджана, а также существующие возможности и потенциальные риски.

Ключевые слова: Азербайджан, государство, развитие, туризм, транспорт.

People's need for rest and health, along with the increase in their leisure time, the improvement of living conditions, their desire to get acquainted with the various geographical resources of the world, and their interest in the cultures and customs of other peoples have recently led to the increase and permanent nature of tourist trips around the world. As a result, tourism has become one of the dynamically developing sectors of the modern world economy [3, p. 3].

A.A.Azizov states that, in modern society, tourism is an integral part of citizens' lives and an important form of economic activity [1, p. 3].

The development of economic relations in line with market concepts has led to quite fierce competition in tourism products [2, p. 3].

One methodological approach that combines economic and social impacts is SWOT analysis. This analysis allows you to assess the strengths and weaknesses of the Azerbaijani tourism sector, as well as existing opportunities and potential risks. From a methodological point of view, the SWOT approach is considered an effective tool for planning the development directions of the sector and building state strategies accordingly. The following can be shown regarding strengths, weaknesses, opportunities and threats (risks):

- Strengths: rich cultural and historical heritage (UNESCO sites), diverse climatic and natural conditions (the presence of 9 climate zones), experience in organizing international events (COP29, Formula 1), strong state support and modern infrastructure;
- Weaknesses: seasonal nature of tourism, problems of standardization in the quality of tourism services, uneven regional infrastructure;
- Opportunities: expanding access to the international tourism market, development of MICE (Meetings, Incentives, Conferences, Exhibitions) tourism, strengthening the country's image through international events;
- Threats/Risks: regional geopolitical tensions, global risks such as economic shocks and pandemics, changes in foreign tourist behavior.

This methodological analysis creates a reliable basis for planning both the economic and social potential of the Azerbaijani tourism sector. International experience shows that SWOT analysis serves not only to assess the current situation, but also to prioritize development strategies. For example, in Northern European countries, the development of the tourism sector is carried out in parallel with public investments and MICE (Meetings, Incentives, Conferences, Exhibitions) events, so similar approaches can be effective for Azerbaijan.

Multiplier and input-output methods are widely used to assess Azerbaijan's contributions to international events and the tourism sector. According to the State Statistics Committee, the additional income in the tourism sector as a result of international events held in 2024 was approximately 2.3 billion manats. If the multiplier factor of the sector is assumed to be 1.6, the total impact of these additional expenditures on the country's economy can be estimated at 3.68 billion manats. This example shows the direct and indirect impacts of the sector from a methodological point of view and allows us to assess the effectiveness of state strategies.

One of the factors that increases the role of the Azerbaijani tourism sector in terms of social and cultural impacts is the holding of international cultural events. For example, the Formula 1 Azerbaijan Grand Prix, the Baku International Jazz Festival, and the Republic Day events organized in Baku not only increase tourism flows, but also strengthen the country's international image. The methodological approach to calculate the contribution of these events to the tourism sector takes into account the average spending of tourists, the length of stay and the turnover of related service sectors. For example, assuming that 50,000 foreign tourists will come to the country during the Formula 1 event in Baku in 2023 and their average daily spending is 200 USD, the direct income is 10 million USD. When indirect and induced impacts are taken into account, this figure reaches 16 million USD. Methodological tables are also being developed to more deeply assess the role of the tourism sector in the economy. For example, the distribution of tourism expenses by category can be described as follows: accommodation and hotel services: 40%; food and catering expenses: 25%; transport expenses: 15%; entertainment and cultural services: 10%; trade and other expenses: 10%.

These types of tables serve as a key methodological tool for the state and business sector to plan tourism revenues and determine investment priorities.

The role of the Azerbaijani tourism sector is significant not only in terms of economic and social indicators, but also in terms of the development of regions. According to the State Tourism Agency's 2024 data, tourism revenues are mainly distributed in Baku (about 55%), Gabala, Sheki, Guba and Naftalan regions. This information is used to formulate planning mechanisms for balancing regional development. The development of the tourism sector also stimulates the improvement of local infrastructure (roads, airports, catering and hotel networks) and serves to stimulate entrepreneurship in the regions.

The long-term strategic role of the Azerbaijani tourism sector is an important factor increasing the country's resilience to general economic fluctuations. This role is based not only on the impact of tourism on current economic indicators, but also on the potential for its future growth in the structure of gross domestic product. According to the World Travel and Tourism Council's forecasts for 2025, the Azerbaijani tourism and travel sector will contribute approximately 10.3 billion manat to the country's economy, which is equivalent to 8.2% of the gross domestic product. The number of jobs created in the sector is projected at approximately 472 thousand people, which is approximately 10% of total employment.

The future potential of tourism is not limited to these projections: by 2035, the contribution of this sector to the gross domestic product is expected to reach 17+ billion manat, and at this time it is predicted to create approximately 670 thousand new jobs, which is significantly higher than the current level. These projections reflect not only the role of tourism in the Azerbaijani economy in the current period, but also its long-term strategic importance. This strategic importance is understood in the context of the diversification policy of the Azerbaijani economy in a broader approach. The oil and gas sector has been the country's main source of income for many years, but price fluctuations in international markets and geopolitical shocks have increased interest in the non-oil sector, including tourism. The increasing share of tourism in GDP is an important indicator for reducing dependence on the oil sector and diversifying the economy. This point requires the application of diversification indices from a methodological point of view: through sectoral diversification indices, the economic impact of tourism is compared with other non-oil sectors and provides a basis for nationwide projections. The analysis of the components of foreign and domestic tourism spending reveals the deep structure of the economic impact of tourism. According to forecasts for 2025, foreign tourist spending will amount to 5.5 billion manats, and domestic tourist spending will amount to approximately 3.8 billion manats, which is a sign of a full recovery after the pandemic. Such indicators are important for assessing the contribution of tourism to foreign exchange inflows and should also be taken into account in national economic policy in terms of strengthening foreign exchange reserves.

Statistical methodology is widely used in Azerbaijani tourism to analyze regional tourism trends. For example, in the period from January to September 2025, 1.38 million foreign tourists arrived in the country, which is a significant increase compared to the previous year. In the analysis of such regional tourist flows, in addition to local statistics, segmentation is also applied by international tourist source countries. This approach allows for more targeted development of tourism strategies.

According to the State Statistical Committee, in 2025, 2,570.2 thousand foreigners and stateless persons from 189 countries of the world arrived in the Republic of Azerbaijan, or 2.1 percent less than in the previous year. 23.9 percent of the arrivals were from the Russian Federation, 17.7 percent from Turkey, 8.1 percent from Iran, 6.5 percent from India, 4.3 percent from Georgia, 4.1 percent from Saudi Arabia, 4.0 percent from Kazakhstan, 3.5 percent from Pakistan, 2.7 percent from Israel, 2.5 percent from China, 2.4 percent from Uzbekistan, 1.7 percent from the United Arab Emirates, 1.4 percent from Ukraine, 1.3 percent from Turkmenistan,

1.0 percent from Belarus, Great Britain and Kuwait, and 12.9 percent from other countries. 67.0 percent of the visitors were men, 33.0 percent of the visitors were women [4].

In addition to traditional statistical methods, panel data, time series models, and macro econometric models are also used in the long-term assessment of the economic impact of tourism. These methods help to identify the interaction of tourism indicators with various macroeconomic variables (e.g., gross domestic product growth, employment levels, investment flows). Such analyses show that tourism development is positively correlated with GDP growth, and this impact is felt not only in the service sector, but also indirectly in the trade, transport and infrastructure sectors.

National tourism strategies combine both statistical and qualitative methods. The State Tourism Agency carries out strategic planning using prospective indicator sets recommended in the literature (e.g. tourist generation scenarios, seasonality, trip purpose and viewpoint segmentation). This approach plays an important role in predicting model parameters that determine the cross-sectoral impact of tourism.

References

1. Азизов А.А. Формирование и развитие предпринимательства в сфере туризма Азербайджанской Республики : автореферат диссертации ... доктора экономических наук : 5312.01. Гянджа (Азербайджан), 2022. 52 с.
2. Боханов В.В. Организационные и экономические аспекты развития историко-культурного туризма в регионе (на примере Смоленской области) : автореферат диссертации ... кандидата экономических наук : 08.00.05. Москва, 2007. 27 с.
3. Allahverdiyeva L.A. Ways to increase the role of tourism in ensuring sustainable economic development : abstract of the thesis ... of the PhD in Economics : 53.12.01. Baku, 2016. 26 p. (in Azerbaijani).
4. State Statistical Committee of the Republic of Azerbaijan (On the current state of tourism). URL: <https://www.stat.gov.az/news/index.php?lang=az&id=6589> (access date 05.03.2026). (in Azerbaijani).

© Dashqinli A.R. oghlu

**FUNDAMENTALS OF THE STAGES OF IMPLEMENTATION
OF INNOVATIVE PROJECTS OF UNIVERSITIES AND FORESTRY
ENTERPRISES IN RUSSIAN FEDERATION**

Kravchenko Pavel Pavlovich

postgraduate student

ITMO University

Abstract: The article examines the fundamentals of the stages of implementation of innovative projects carried out jointly by universities and forestry complex enterprises in Russian Federation. The sequence of key stages is described: from partner selection and working group formation to risk analysis, selection of integration forms, and evaluation of results. The motivation of both parties is revealed, with account taken of the industry specifics of the forestry sector.

Key words: forestry complex, innovative project, integration algorithm, university, innovative activity, digitalization.

**ОСНОВЫ ЭТАПОВ РЕАЛИЗАЦИИ ИННОВАЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ
ВУЗОВ И ЛЕСОТЕХНИЧЕСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ
В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

Кравченко Павел Павлович

аспирант

ФГАОУ ВО «Национальный исследовательский университет ИТМО»

Аннотация: В статье рассмотрены основы этапов реализации инновационных проектов, осуществляемых совместно высшими учебными заведениями и предприятиями лесотехнического комплекса Российской Федерации. Описана последовательность ключевых этапов: от выбора партнёра и формирования рабочей группы до анализа рисков, выбора форм интеграции и оценки результатов. Раскрыта мотивация обеих сторон и учтена отраслевая специфика лесной промышленности.

Ключевые слова: лесотехнический комплекс, инновационный проект, алгоритм интеграции, университет, инновационная деятельность, цифровизация.

Introduction. The forestry complex is one of the key sectors of the Russian Federation's economy. According to the Strategy for the Development of the Forest Complex of the Russian Federation until 2030, the industry requires modernization and the introduction of innovative solutions to enhance competitiveness, increase the depth of wood processing, and reduce environmental impact [1]. One of the key factors contributing to this low innovation activity is the insufficient involvement of scientific and educational institutions in addressing industry-specific challenges [2, p. 352].

Universities possess significant potential for facilitating the innovative development of forestry complex enterprises: they have scientific competencies, laboratory and digital infrastructure, human resources, and the ability to train specialists with industry-specific and digital skills. The concept of the "triple helix" of university-industry-government interaction, proposed by H. Etzkowitz, emphasizes the key role of universities as generators of innovation and agents of knowledge transfer [3]. However, in practice, the interaction between forestry complex enterprises and universities is fragmented, does not cover the entire life cycle of an innovative project, and typically does not produce a systemic effect.

Foreign studies highlight the significance of digitalization and digital transformation for improving the efficiency of the forestry industry, the need to adapt risk management systems under climate change conditions, and the prospects for bioeconomic transformation of the forest sector with academic participation [4]. At the same time, the forestry industry faces unique challenges related to the remoteness of production sites, seasonal constraints, and environmental sensitivity that require specialized approaches to innovation management.

Results. To ensure systematic and managed involvement of universities in innovative project activities of forestry complex enterprises, an integration algorithm was developed that takes into account the industry specifics of the forestry sector, university types, the nature of innovative projects, as well as success factors and risks of their implementation. The need for this algorithm stems from the fact that, in practice, the interaction between forestry complex enterprises and universities is fragmented and does not cover the full life cycle of an innovative project, which reduces project effectiveness. A distinguishing feature of the developed algorithm is its bilateral nature: it provides two alternative paths for initiating integration interaction – from the forestry complex enterprise side (Path A) and from the university side (Path B), reflecting real-world practice where either party may initiate cooperation.

Path A: Initiation by the forestry complex enterprise. The first path begins with selecting the university type (Step 1A): industry-specific, federal, research, or mixed. Selection criteria include geographic proximity, industry competencies in logging, woodworking, pulp and paper, or timber chemistry, research potential, and experience in innovative projects. At Step 2A, the innovative potential of the selected university is assessed; if insufficient, the algorithm returns to partner selection.

Enterprise motivation includes access to R&D results, cost reduction through shared financial and technological risks, formation of channels for training qualified personnel with digital competencies, acceleration of innovation and digital technology adoption [4], and access to grants and state support programs for innovative activities.

Path B: Initiation by the university. The second path begins with selecting the enterprise type (Step 1B): logging, woodworking, pulp and paper, or timber chemical. Selection criteria include production scale, innovation activity level, R&D needs, co-financing readiness, and availability of a production base for testing developments. At Step 2B, the university assesses the enterprise's innovative potential; if insufficient, the algorithm returns to selecting another enterprise.

University motivation includes fulfillment of key performance indicators (R&D volume per faculty member, research income share, graduate employment rates), access to real production data for applied research, attraction of extra-budgetary funding, and improvement of educational quality through practice-oriented training formats.

Formation of a joint working group. Both paths converge at the stage of forming a joint working group comprising representatives of the enterprise and the university, followed by mutual motivation assessment to verify that both parties possess sufficient interest for joint project implementation. If mutual interest is lacking, the algorithm returns to partner selection.

Identification of innovation development problems. A key stage of the algorithm involves jointly identifying institutional, technological, logistical, economic, and personnel-related problems of the enterprise. Institutional problems include imperfections in the regulatory framework governing innovation activities and forest use. Technological problems encompass the predominance of manual labor in the value chain and insufficient digitalization of production processes. Logistical problems relate to the underdeveloped forest road network and pronounced seasonality of logging and timber transportation operations. Economic and personnel

problems manifest in capital resource deficits and shortages of qualified staff possessing both digital and industry-specific competencies.

Selection of innovation project type. The project type is selected according to the classification developed by the author [5, p. 47-49], which includes ten types (T1–T10): energy and energy efficiency projects (T1); water resource projects (T2); automation, robotics, and data collection (T3); logistics (T4); logging machinery and equipment (T5); production processes (T6); raw material management (T7); new materials and products (T8); marketing (T9); and personnel training and development (T10). This typology enables linking identified problems with specific project directions and determining the depth of university involvement.

Risk and success factor analysis. Following project type selection, an analysis of risks and success factors is conducted. Industry-specific factors include: environmental sustainability of solutions, assessing the impact on forest ecosystems including biodiversity conservation and compliance with sustainable forestry standards such as FSC and PEFC; logistical infrastructure, characterizing the condition of the transport and road network; resilience of solutions to climate change, reflecting the ability of innovations to remain effective under changing climatic parameters; forestry legislation requirements; and telecommunications availability in remote areas where forestry enterprises operate.

Implementation approaches and integration forms. The algorithm then proceeds to selecting implementation approaches differentiated by enterprise type (logging, woodworking, pulp and paper, timber chemical), ensuring adaptation of university integration mechanisms to industry specifics and the nature of the innovative project. Integration forms include educational (targeted personnel training, internship programs, advanced training courses, VR/AR simulators), research (joint R&D, creation of scientific laboratories, grant projects, publications), and industry-oriented (joint project offices, consortia, digital laboratories, R&D roadmaps) mechanisms.

Thus, the developed algorithm represents a comprehensive practice-oriented tool that enables systematic consideration of industry specifics, risks, and success factors of innovative projects in the forestry complex. Its bilateral nature reflects real-world interaction practices, while the eleven-stage structure provides a clear roadmap for both parties, reducing uncertainty and increasing the probability of successful outcomes.

Conclusion. The study substantiated the necessity of developing an integration algorithm driven by fragmented interaction forms. A bilateral algorithm was

developed with two cooperation initiation paths from the enterprise side (Path A) and from the university side (Path B) encompassing eleven stages from partner selection to outcome evaluation. Key partner selection parameters were identified for both sides, and the motivation of both parties was substantiated. The proposed classification of innovative projects (T1–T10) enables linking enterprise development problems with specific project directions and determining optimal forms of university participation. The developed algorithm can be used by both forestry complex enterprises and universities to formalize and enhance the effectiveness of integration interaction, ultimately contributing to the formation of a sustainable industry innovation ecosystem in the forestry complex of the Russian Federation.

References

1. Стратегия развития лесного комплекса Российской Федерации до 2030 года URL: <http://static.government.ru/media/files/cA4eYSe0MObgNpm5hSavTdIxID77KCTL.pdf> (дата обращения 21.02.2026).
2. Hansen E. N. The Role of Innovation in the Forest Products Industry // *Journal of Forestry*. – 2010. – Vol. 108, Issue 7. – P. 348–353. URL: https://www.researchgate.net/publication/233518709_The_Role_of_Innovation_in_the_Forest_Products_Industry
3. Etzkowitz H. *The Triple Helix: University-Industry-Government Innovation in Action*. – 1st ed. – Routledge, 2008. URL: <https://doi.org/10.4324/9780203929605>
4. Cesco S., Sambo P., Borin M. et al. Smart management of emergencies in the agricultural, forestry, and animal production domain: Tackling evolving risks in the climate change era // *International Journal of Disaster Risk Reduction*. – 2024. – Vol. 114. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ijdr.2024.105015>
5. Кравченко П. П., Гаврилюк Е.С. Анализ инновационных проектов предприятий лесной промышленности Российской Федерации // *Вестник Самарского государственного экономического университета*. 2025. № 9(251). С. 40-55.

© Kravchenko P.P., 2026

DOI 10.46916/30032026-978-5-00276-042-8

**СОВРЕМЕННЫЙ ПОДХОД К МАТЕРИАЛЬНОМУ
СТИМУЛИРОВАНИЮ КАК ФАКТОР РОСТА
ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОИЗВОДСТВА**

Третьякова Ксения Владимировна

магистрант

ФГАОУ ВО «Уральский государственный
экономический университет»

Аннотация: В статье исследуются проблемы управления эффективностью труда работников ремонтных служб на предприятиях горно-металлургического комплекса. Обосновывается ключевая роль вспомогательных подразделений, отвечающих за техническое обслуживание и ремонт (ТОиР) оборудования, в достижении общих производственных показателей. Автором доказывается, что внедрение прозрачной системы материальной мотивации является важнейшим инструментом для повышения качества ремонтных работ и минимизации простоев.

Ключевые слова: ремонтный персонал, техническое обслуживание и ремонт (ТОиР), производственная эффективность, оценка труда, материальная мотивация, премирование, производительность.

**A MODERN APPROACH TO MATERIAL INCENTIVES
AS A GROWTH FACTOR OF PRODUCTION EFFICIENCY**

Tretyakova Ksenia Vladimirovna

Abstract: This article examines the challenges of managing the performance of repair service employees at mining and metallurgical enterprises. It substantiates the key role of support units responsible for equipment maintenance and repair (M&R) in achieving overall production performance. The author demonstrates that the implementation of a transparent incentive system is a crucial tool for improving the quality of repair work and minimizing downtime.

Key words: repair personnel, maintenance and repair (M&R), production efficiency, performance appraisal, incentives, bonuses, productivity.

В современных реалиях, отмеченных высокой волатильностью рынков и ужесточением конкурентной борьбы, российские компании вынуждены искать внутренние резервы для удержания позиций. Достижение этой цели напрямую зависит от комплекса управленческих решений, направленных на оптимизацию издержек, повышение отдачи от каждого производственного этапа и рост производительности.

Особое внимание в этой связи уделяется повышению отдачи от вспомогательных служб, в частности, от подразделений, занятых техническим обслуживанием и ремонтом фондов. Усложнение технологических линий и насыщение предприятий высокотехнологичным оборудованием многократно увеличивают вес ремонтных служб в обеспечении бесперебойности основного производства.

Перед менеджментом компаний встает непростая задача: найти действенные методы для повышения КПД ремонтных бригад. Эта проблема не нова, но до сих пор не имеет универсального решения. Сложности связаны с несовершенством существующих методик управления и оценки эффективности данных подразделений.

Главный экономический смысл функционирования ремонтных служб заключается в минимизации совокупных затрат на поддержание оборудования в рабочем состоянии. Эти издержки делятся на две категории: прямые (закупка запчастей, оплата услуг подрядчиков, фонд оплаты труда ремонтников) и косвенные, которые выражаются в виде упущенной выгоды из-за вынужденных остановок производства [2].

Выбор стратегии ведения ремонтных работ напрямую определяет итоговую экономическую эффективность ТОиР. Привычная для многих система планово-предупредительных ремонтов (ППР) в современных рыночных условиях нередко демонстрирует недостаточную гибкость. Сегодня отечественные предприятия все чаще комбинируют ППР с альтернативными подходами, учитывающими специфику эксплуатации оборудования. На практике применяются различные стратегии: выполнение ремонтов по мере возникновения потребности, строго регламентированные работы, восстановление по фактическому техническому состоянию или их комбинация – смешанный подход [5].

Каждая из перечисленных стратегий имеет потенциал для оптимизации. К примеру, при использовании классической системы ППР снизить затраты можно за счет улучшения логистики поставок комплектующих, привлечения

сторонних организаций (аутсорсинг), экономически обоснованного определения предельного срока службы деталей и узлов. В случае с ремонтами по потребности или смешанной стратегии основным драйвером эффективности становится рост производительности труда самих ремонтников [5].

Таким образом, независимо от выбранной стратегии, ключевым ресурсом повышения эффективности остается человеческий фактор, а именно – производительность ремонтного персонала. Следовательно, приоритетная управленческая задача – разработка действенных механизмов мотивации, способных повысить заинтересованность рабочих в качественном и быстром выполнении задач.

Наиболее действенным инструментом в системе мотивации, безусловно, является материальное стимулирование. Значение этого фактора сложно переоценить. Когда сотрудник понимает, что качество его труда напрямую влияет на уровень дохода, его вовлеченность в процесс и ответственность за результат существенно возрастают [4].

Материальное стимулирование представляет собой систему поощрения работников денежными выплатами, привязанными к итогам их деятельности. В условиях рынка деньги остаются, пожалуй, самым понятным и универсальным мотиватором. Критически важным условием является формирование у персонала четкого понимания прямой зависимости между результативностью труда и размером вознаграждения. Анализ советского опыта хозяйствования наглядно демонстрирует, что разрыв этой связи ведет к падению эффективности и незаинтересованности работников в конечном результате [3].

Исследования показывают, что еще полтора-два десятилетия назад крупный российский бизнес зачастую использовал устаревшие модели оплаты, при которых личный вклад работника нивелировался уравниловкой. Это приводило к существенным убыткам. Сравнительный анализ показателей по оплате труда свидетельствовал о неконкурентоспособности такого подхода: доля зарплаты в себестоимости единицы продукции на отечественных предприятиях была выше зарубежных аналогов в 1,1-1,2 раза, в то время как абсолютный размер заработной платы ремонтников, напротив, был ниже в 2,5-3,0 раза. Опросы работников подтверждали: большинство не устраивала не только сумма, но и сам принцип начисления, не позволяющий повлиять на свой заработок [4].

К счастью, в последние годы ситуация меняется. Компании все активнее переходят к гибким системам оплаты, где четко прослеживается связь: «результат – вознаграждение».

Важно понимать, что универсальной системы мотивации не существует – она должна быть адаптирована под специфику конкретного подразделения. То, что работает для основного производства (где цель – максимизация выпуска продукции), неприменимо для ремонтников. Для ремонтной службы увеличение числа отремонтированных узлов само по себе не является благом. Напротив, это может говорить о низком качестве работ и частых поломках. Их главная цель – обеспечить бесперебойную работу оборудования и продлить межремонтные интервалы [1].

Одним из перспективных методов материальной мотивации, учитывающим эту специфику, является внедрение системы гарантийных ремонтов. Суть ее в том, что ремонтное подразделение берет на себя обязательства по обеспечению безаварийной работы отремонтированного оборудования в течение всего ремонтного цикла. Если оборудование выходит из строя раньше срока, повторный ремонт производится силами бригады бесплатно [2].

Внедрение такого подхода коренным образом меняет философию оплаты труда. Традиционная система, базирующаяся на подсчете отработанных нормочасов, в данном случае уходит на второй план, так как она не стимулирует качество [2]. Гарантийный ремонт, напротив, требует ужесточения нормативов и смещает фокус на результат. Основой для расчета зарплаты должна стать система объективных показателей, отражающих реальную отдачу от работы сотрудника. Целесообразно рассчитывать оплату, отталкиваясь от базовой стоимости работ по Единой системе ППР, но с применением корректирующих коэффициентов. Критериями для применения коэффициентов могут служить: 1. безаварийная работа оборудования на протяжении всего установленного цикла; 2. соответствие качества ремонта не только базовым нормативам ППР, но и более жестким внутренним стандартам предприятия [3].

На основе этих критериев можно формировать различные сценарии оплаты. Например, если работник выполнил ремонт по нормативам Единой системы ППР и оборудование отработало без нареканий положенный срок, его коэффициент может составлять 0,75 от базовой стоимости. Если же удалось обеспечить работу оборудования с учетом ужесточенных внутренних требований, коэффициент возрастает до 1,25 и выше [2].

Примером успешного внедрения материального стимулирования является опыт крупнейшего в России металлургического холдинга. Уже некоторое время для повышения мотивации ремонтных рабочих и обеспечения высокого качества ТОиР на предприятии применяется практика прогрессивного премирования персонала. На основании «Положения об оплате труда» введена система начисления прогрессивных премий в соответствии с перевыполнением нормативов предприятия. Нормированные задания для каждого работника формируются линейным руководителем в программе 1С: ЗУП и каждую смену выдаются работнику для ознакомления и подготовки к выполнению. Установление нормированных заданий осуществляется на базе существующих производственных планов предприятия, а также план-графиков ППР.

Норма считается выполненной, если состав и объем работ выполнены в срок и соблюдены все требования к качеству ремонта. Уровень выполнения нормированного задания определяется по формуле:

$$У_n = (Т_n / Т_ф) \times 100$$

где: $У_n$ – уровень выполнения нормированного задания, %;

$Т_n$ – трудоемкость выполненных работ, предусмотренных нормированным заданием, чел./час;

$Т_ф$ – фактически отработанное время (по таблице).

Размер прогрессивной премии устанавливается в процентах за каждый процент перевыполнения нормированного задания. Проценты прироста прогрессивной премии в зависимости от перевыполнения нормированного задания указаны в таблице 1.

Таблица 1

Коэффициент прироста прогрессивной премии в зависимости от перевыполнения норм времени по нормированному заданию и базового размера премии работника

Базовый размер премии: от-до	Диапазон перевыполнения норм времени			
	100 ÷ 110	110 ÷ 130	130 ÷ 165	165 ÷ 180 и более
130 - 170	-	0,5 %	1,0 %	3,40 %
110 - 130	-	0,5 %	1,0 %	3,0 %
90 - 110	-	0,5 %	0,9 %	2,7 %
70 - 90	-	0,5 %	0,8 %	2,3 %
50 - 70	-	0,5 %	0,8 %	1,75 %

В основе данной модели мотивации лежат следующие базовые принципы:

- прозрачность и объективность: размер выплат определяется на основе формализованных и понятных критериев оценки труда;
- прогнозируемость: работник заранее знает условия, при которых он получит премию;
- соразмерность: величина вознаграждения соответствует трудовому вкладу, квалификации и опыту сотрудника;
- оперативность: поощрение выплачивается с минимальным временным разрывом после достижения результата;
- справедливость: правила игры едины и понятны для всех.

Эффективность подобных моделей представляется очевидной. Их главное преимущество – создание прочной и понятной связи между эффективностью труда и его оплатой. Когда критерии оценки, личный вклад и итоговое вознаграждение связаны в единую логичную систему, это формирует у каждого работника мощный стимул к повышению производительности и безусловному соблюдению стандартов качества.

Таким образом, грамотное внедрение материальных стимулов для ремонтного персонала на промышленных предприятиях становится ключевым фактором обеспечения надежности оборудования, сокращения непроизводственных потерь и, в конечном счете, гарантией высокой экономической эффективности всего производства.

Список литературы

1. Андреева Л.И. Планирование финансовых ресурсов в ремонтной службе горнодобывающего предприятия // Горное оборудование и электромеханика. 2025. № 4 (180). С. 49-59.

2. Андрианов А.С. Специфика материального стимулирования ремонтного персонала // Промышленность: экономика, управление, технологии. 2009. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/spetsifika-materialnogo-stimulirovaniya-remontnogo-personala> (дата обращения 17.12.2025).

3. Джураева З.А. Влияние материального стимулирования на производительность труда // Мировая наука. 2019. №6 (27). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-materialnogo-stimulirovaniya-na-proizvoditelnost-truda> (дата обращения 16.12.2025).

4. Федоркевич Т.И., Каширина С.Н., Трофимова И.Д., Захаров С.И. О связи результатов труда ремонтного персонала с его оплатой // ГИАБ. 2015.

№10. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/o-svyazi-rezultatov-truda-remontnogo-personala-s-ego-oplatoy> (дата обращения 18.12.2025).

5. Щадов И.М., Чемезов А.В., Конюхов В.Ю., Беляевская Т.С. Мероприятия по повышению эффективности работы ремонтного предприятия // Вестник ИрГТУ. 2014. №10 (93). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/meropriyatiya-po-povysheniyu-effektivnosti-raboty-remontnogo-predpriyatiya> (дата обращения 20.12.2025).

© Третьякова К.В.

**СЕКЦИЯ
ГРАЖДАНСКОЕ
И СЕМЕЙНОЕ ПРАВО**

ПРОБЛЕМНЫЕ АСПЕКТЫ ДОГОВОРА ПОСТАВКИ

Баженова Александра Викторовна

магистрант

Научный руководитель: **Ровный Валерий Владимирович**

д.ю.н., профессор

ФГБОУ ВО «Иркутский государственный университет»

Аннотация: Работа посвящена комплексному анализу и выявлению ключевых проблемных аспектов, возникающих в правоприменительной практике при заключении и исполнении договора поставки. Несмотря на его широкое распространение, существует ряд неразрешенных вопросов, создающих правовую неопределенность и потенциальные риски для участников договорных отношений: определение сторон по договору поставки, отсутствие установленной формы договора поставки, изменение договора через конклюдентные действия, неопределенность четкого перечня существенных условий договора поставки.

Ключевые слова: договор поставки, существенные условия, самозанятость, конклюдентные действия, форма договора.

PROBLEMATIC ASPECTS OF THE SUPPLY CONTRACT

Bazhenova Alexandra Viktorovna

Scientific adviser: **Rovny Valery Vladimirovich**

Abstract: This work is devoted to a comprehensive analysis and identification of key problematic aspects that arise in law enforcement practice during the conclusion and execution of a supply contract. Despite its widespread use, there are a number of unresolved issues that create legal uncertainty and potential risks for participants in contractual relations: the definition of parties to a supply contract, the absence of a standardized form for a supply contract, the modification of a contract through conclusive actions, and the uncertainty surrounding the precise list of essential conditions for a supply contract.

Key words: supply contract, essential conditions, self-employment, conclusive actions, and contract form.

Договор поставки, являясь важнейшим инструментом гражданского оборота, обеспечивает непрерывность производственных процессов и удовлетворение потребностей общества в материальных благах [1, с. 157]. В Российской Федерации правовое регулирование данного договора осуществляется в первую очередь Гражданским кодексом Российской Федерации (далее – ГК РФ), а также нормативно-правовыми актами, детализирующими отдельные аспекты поставок, например в сфере государственного заказа. Однако, несмотря на длительную историю развития и детальную проработку законодательства, на практике возникает ряд проблем, требующих научного осмысления и, возможно, законодательного усовершенствования.

Так, определение сторон договора поставки, на первый взгляд, является несложной задачей. Согласно понятию договора поставки, в качестве сторон выступают лица, которые осуществляют предпринимательскую деятельность – поставщик и покупатель.

В данном случае простота определения сторон в договоре поставки в современных условиях является кажущейся, так как на момент принятия этой нормы предполагалось, что под физическим лицом, осуществляющим предпринимательскую деятельность следует понимать исключительно официально зарегистрированных индивидуальных предпринимателей. Однако цифровая трансформация и введение нового налогового режима, начиная с 1 января 2019, открыли для граждан РФ возможность ведения предпринимательской деятельности без обязательной регистрации в статусе индивидуального предпринимателя. Так возник институт самозанятости.

И здесь кроется основная проблема: правовой статус самозанятого гражданина, стремящегося выступать в роли поставщика, во многом остается неопределенным в рамках традиционного договора поставки.

Согласно п. 1. ст. 23 ГК РФ, самозанятые граждане обладают правом осуществлять предпринимательскую деятельность. Однако покупателю, вступающему в отношения с самозанятым поставщиком, необходимо проявлять исключительную осмотрительность. Следует помнить, что законодательство устанавливает ряд существенных ограничений для самозанятых, которые делают невозможным участие в определенных видах поставки, таких как реализация подакцизных товаров. Данная сфера деятельности категорически недоступна для самозанятых; реализация товаров, подлежащих обязательной маркировке, что обусловлено необходимостью контроля оборота; запрет на

перепродажу товаров и имущественных прав, исключая продажу имущества, использовавшегося им для личных, домашних и (или) подсобных нужд.

Исходя из вышеизложенного, самозанятый гражданин может легитимно выступать в качестве поставщика только в случае, если он является непосредственным производителем реализуемого товара. Это ставит под сомнение применимость к таким отношениям всей совокупности норм, касающихся «закупаемых» поставщиком товаров, формируя пробел в гражданском законодательстве. Дальнейшее совершенствование законодательства, направленное на устранение правовых пробелов, возникающих в связи с трансформацией субъектов предпринимательской деятельности, в частности с развитием института самозанятости, приобретает первостепенное значение. Требуется более четкое определение правового статуса таких лиц в рамках договора поставки с учетом их специфики и ограничений.

Одной из наиболее актуальных проблем является неопределенность и недостаточность правового определения понятия «существенные условия» договора поставки. Четкого перечня существенных условий ГК РФ не содержит, однако, проанализировав положения ст. 506 ГК РФ, а также учет того, что поставка является разновидностью купли-продажи, к существенным условиям относятся наименование и количество товара. Данная позиция не является однозначной, так как в доктрине и практике есть иные мнения. Например, в своем научном труде М.Н. Брагинский и В.В. Витрянский, помимо количества и наименования товара, определяют срок поставки как существенное условие [2, с. 378]. В подтверждение своей позиции ученые указывают, что «обязательное включение срока прямо следует из норм действующего законодательства, а без соблюдения условия о его согласовании невозможно признать договор заключенным. Отсутствие четких критериев привело к тому, что позиции судов часто не совпадают, что порождает правовую неопределенность. Разработка четких критериев, позволяющих однозначно определить, какие условия являются существенными, позволит снизить количество судебных споров и повысить предсказуемость правоприменения. Это, в свою очередь, будет способствовать укреплению доверия между участниками гражданского оборота и стабилизации договорных отношений.

Не менее острым является вопрос отсутствия специальной нормы, закрепляющей требование к форме договоров поставки. Обращая внимания на

то, что сторонами договора поставки являются лица, занимающиеся предпринимательской деятельностью, справедливо сделать вывод, что поставочные отношения преимущественно носят системный характер. Из-за отсутствия требования к форме договора стороны могут уклоняться от заключения договора в письменной форме, составляя лишь товарные накладные или передаточный акт. Однако внимание заслуживает и мнение А.Ф. Бакулина: «...неизбежность специальной квалификации возникшего гражданско-правового обязательства на основании норм о кондикции ввиду передачи товара только по акту без заключения договора в письменной форме. В таком случае должник обязан оплатить полученный товар, будучи лицом, которое без установленных законом, иными правовыми актами или сделкой оснований приобретшим или сберегшим имущество (приобретатель) за счет другого лица (потерпевшего). При этом неосновательное обогащение может быть взыскано по правилам пункта 1 статьи 1105 ГК РФ» [3, с. 122]. Считаем, что введение специальной нормы, закрепляющей требования к форме, могло бы значительно снизить количество споров, связанных с признанием договоров незаключенными, и предотвратить злоупотребления со стороны недобросовестных участников оборота, а также упростить процесс доказывания наличия и содержания договорных обязательств.

Помимо уже рассмотренных вопросов, стоит обратить внимание на проблему, связанную с возможностью изменения договорных отношений через конклюдентные действия. Несмотря на то что договор может предписывать любые изменения оформлять исключительно в письменной форме, на практике стороны своими взаимными фактическими действиями могут породить изменения условий договора [4, с. 349]. Данная ситуация может привести к злоупотреблению правом, когда одна из сторон, выйдя за рамки первоначальных договоренностей, фактически нарушает право другой стороны на определенное и законное исполнение, которое было закреплено в исходном соглашении. Проблема изменения договорных отношений посредством конклюдентных действий требует дальнейшего осмысления. Важно найти баланс между свободой договора и необходимостью обеспечения правовой определенности. Разработка механизмов, позволяющих предотвратить злоупотребление правом и защитить интересы добросовестных сторон, является ключевым условием для эффективного функционирования института договора поставки.

Перечисленные аспекты свидетельствуют о необходимости комплексного подхода к совершенствованию правового регулирования договора поставки, хотя и представляют собой лишь часть всего многообразия вопросов, возникающих в практике применения договора поставки.

Список литературы

1. Барков А.В. Гражданское право. Часть 1. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2019. 157 с.
2. Брагинский М.И. Витрянский В.В. Договорное право: Общие положения. – 2-е изд., изд. – М.: 1999. 157 с.
3. Бакулин А.Ф. Договор поставки в деятельности корпоративного юриста // Марийский юридический вестник. – 2015. С. 122-130.
4. Рахмангулова Е.Г. Обзор проблем, связанных с договором поставки в гражданском праве России // Международный научный журнал «Вестник науки». – 2023. – № 11. С. 347-358

© Баженова А.В.

О ПРАВОВОМ СТАТУСЕ УЧАСТНИКОВ ОНЛАЙН-ТОРГОВЛИ

Береговенко Данил Александрович
магистрант кафедры публичного, частного
и транспортного права
ДВГУПС

Аннотация: В статье исследуется правовой статус участников онлайн-торговли в условиях доминирования маркетплейсов и агрегаторов. Выявляются противоречия между фактической ролью электронных платформ и их формальным положением в системе гражданско-правовых отношений, что создает риски размывания ответственности перед потребителем. Анализируются недостатки действующего законодательства и неединообразие судебной практики при квалификации трехсубъектной модели «продавец — агрегатор — потребитель». Автор обосновывается необходимость закрепления расширенного понятия «продавец» и введения субсидиарной ответственности маркетплейсов.

Ключевые слова: онлайн-торговля, маркетплейс, агрегатор, правовой статус, потребитель, продавец, дистанционная торговля, электронная платформа, гражданско-правовая ответственность, защита прав потребителей.

ON THE LEGAL STATUS OF PARTICIPANTS IN ONLINE TRADING

Beregovenko Danil Aleksandrovich

Abstract: The article examines the legal status of online trading participants in the context of the dominance of marketplaces and aggregators. It identifies contradictions between the actual role of electronic platforms and their formal position within the system of civil law relations, which creates risks of diffusing responsibility toward consumers. The author analyzes shortcomings in the current legislation and the lack of uniformity in judicial practice when qualifying the three-subject model of «seller — aggregator — consumer». The study substantiates the need to establish an expanded definition of «seller» and to introduce subsidiary liability for marketplaces.

Key words: online trading, marketplace, aggregator, legal status, consumer, seller, distance selling, electronic platform, civil liability, consumer protection.

Цифровая трансформация экономики привела к стремительному развитию рынка электронной коммерции. Онлайн-торговля стала неотъемлемой частью повседневной жизни, предложив потребителям широкий ассортимент товаров и услуг, а бизнесу — новые каналы сбыта. Однако стремительное развитие инфраструктуры интернет-торговли, в частности появление крупных электронных площадок (маркетплейсов), обнажило серьезные противоречия в правовом регулировании. Российская Федерация, будучи социальным государством, декларирует приоритет защиты прав потребителей. Тем не менее, существующая нормативная база, разработанная преимущественно до эпохи доминирования цифровых платформ, зачастую не позволяет адекватно квалифицировать отношения между покупателем, реальным продавцом и владельцем электронной площадки. В связи с этим особую актуальность приобретает вопрос о правовом статусе участников онлайн-торговли, от четкости определения которого зависит эффективность правоприменения и защищенность наиболее уязвимой стороны — потребителя.

Несмотря на наличие общих положений о розничной купле-продаже (ст. 492-505 Гражданского кодекса РФ, далее — ГК РФ) и специальных норм о дистанционном способе продажи товаров (ст. 26.1 Закона РФ от 07.02.1992 № 2300-1 «О защите прав потребителей», далее — Закон о защите прав потребителей), законодательство долгое время не учитывало появление посредников нового типа — агрегаторов информации о товарах (услугах) и многопрофильных маркетплейсов. С принятием Федерального закона от 05.04.2021 № 86-ФЗ в Закон о защите прав потребителей было введено понятие «агрегатор», а также установлена ответственность за недостоверную информацию. Однако, как показывает практика, этого оказалось недостаточно для полного урегулирования сложных правоотношений.

В юридической доктрине и правоприменительной практике сложилась ситуация, при которой лицо, фактически организующее процесс купли-продажи, обеспечивающее прием оплаты, обработку персональных данных и влияющее на условия сделки, зачастую формально не признается стороной договора купли-продажи. Согласно ст. 9 Закона о защите прав потребителей, продавцом признается лицо, которое заключило договор. Однако современные бизнес-модели устроены таким образом, что платформа (агрегатор) выступает

в роли организатора торгов, предоставляя потребителю оферты множества третьих лиц. При этом потребитель зачастую не имеет возможности выбора способа защиты нарушенного права, поскольку на этапе заключения договора он взаимодействует исключительно с интерфейсом платформы, а продавец может находиться в другом регионе или являться ненадлежащим контрагентом.

Проблема заключается в системном смещении акцентов с классической конструкции «продавец — покупатель» на трехсубъектную конструкцию «продавец — агрегатор (маркетплейс) — потребитель», которая не имеет единообразного правового регулирования. Как справедливо отмечают исследователи, «отсутствие в законодательстве четкого определения правового статуса маркетплейса и его роли в договорных отношениях приводит к тому, что фактическая ответственность за реализацию некачественного товара либо неисполнение обязательств перекладывается на потребителя, вынужденного вести претензионную работу с номинальным продавцом, доступ к информации о котором затруднен» [1]. Такая ситуация порождает злоупотребления и снижает уровень правовой защищенности граждан, особенно в случаях, когда товар приобретается у иностранного продавца, не имеющего представительства на территории РФ.

Анализ судебной практики показывает, что суды по-разному подходят к квалификации статуса маркетплейса. В одних случаях платформа признается агентом, действующим в интересах продавца; в других — информационным посредником, не несущим ответственности за товар (ст. 1253.1 ГК РФ); в третьих — стороной договора розничной купли-продажи, если из обстоятельств дела следует, что именно агрегатор принимал денежные средства и доводил информацию о товаре до потребителя как собственное предложение. Такая неопределенность, по мнению правоведов, «свидетельствует о дефиците единообразных подходов к применению норм гражданского и потребительского права в сфере электронной коммерции, что влечет за собой карательный по своей сути, но неэффективный с точки зрения защиты прав потребителя механизм привлечения к ответственности лишь того участника, который обладает имущественной массой» [2].

Особую остроту данная проблема приобретает при рассмотрении споров о возврате товара надлежащего качества, взыскании убытков или компенсации морального вреда. Потребитель, полагаясь на репутацию крупной платформы, зачастую не осознает, что юридически продавцом является малоизвестное лицо (индивидуальный предприниматель или иностранная компания), не имеющее

активов на территории РФ. В случае нарушения прав потребитель оказывается в ситуации, когда платформа формально дистанцируется от обязательств, указывая на статус информационного посредника. При этом правила пользования маркетплейсом, которые разрабатываются в одностороннем порядке, часто содержат условия о том, что площадка лишь предоставляет техническую возможность для заключения сделки, снимая с себя ответственность за действия продавцов.

Следует также обратить внимание на проблему правового статуса самого потребителя в условиях онлайн-торговли. Действующее законодательство не в полной мере учитывает специфику взаимодействия потребителя с цифровыми платформами: отсутствуют четкие критерии, позволяющие определить момент заключения договора, порядок акцепта публичной оферты при использовании автоматизированных систем, а также правовые последствия технических сбоев на стороне агрегатора. Указанные обстоятельства создают дополнительные риски для потребителя, который при возникновении спора вынужден доказывать факт совершения действий именно в рамках договорных отношений, а не в процессе преддоговорного взаимодействия.

В связи с этим следует обратить внимание на то, что предлагаемые механизмы саморегулирования и договорные конструкции (например, агентские договоры) не решают проблему в полной мере, поскольку внутренние соглашения между маркетплейсом и продавцом не могут ограничивать права потребителя, установленные императивными нормами. Как верно отмечается в доктрине, «использование гражданско-правовых конструкций, маскирующих реальные отношения под иные виды договоров, не должно освобождать лицо, фактически осуществляющее розничную продажу или организующее ее таким образом, что у потребителя формируется однозначное представление о нем как о продавце, от ответственности за недостатки товара» [3, с. 89].

Полагаем, что решение обозначенной проблемы лежит в плоскости законодательного закрепления расширенного понятия «продавец» применительно к сфере онлайн-торговли. Предлагается внести изменения в Закон о защите прав потребителей, установив, что лицо (в том числе владелец агрегатора или маркетплейс), которое доводит до потребителя информацию о товаре, предлагает заключить договор, организует прием оплаты и обеспечивает доставку, может быть признано продавцом и несет солидарную

или субсидиарную ответственность с непосредственным изготовителем или поставщиком товара

Такой подход позволит потребителю предъявлять требования к тому участнику правоотношений, который фактически организовал сделку и извлек из нее коммерческую выгоду, а не к недобросовестному или неплатежеспособному контрагенту.

Кроме того, перспективным представляется закрепление в Гражданском кодексе РФ специального статуса «организатор онлайн-торговли» (цифровая платформа). Данный статус должен предусматривать обязанность платформы вести реестр продавцов, обеспечивать верификацию их данных, блокировать недобросовестных контрагентов и, что наиболее важно, выступать гарантом перед потребителем в случае невозможности удовлетворить требования за счет основного продавца. Такой подход не только упростит для потребителя процедуру защиты прав, но и повысит ответственность крупных электронных площадок за качество товаров, реализуемых с их использованием. Введение института субсидиарной ответственности маркетплейсов соответствует общемировым тенденциям регулирования цифровых платформ, наблюдаемым в законодательстве Европейского союза (Digital Services Act) и ряде других юрисдикций.

В целях эффективного правоприменения и единообразного понимания правил поведения на рынке онлайн-торговли законодателю следует уточнить критерии, при которых информационный посредник утрачивает привилегию освобождения от ответственности. Целесообразно дифференцировать ответственность в зависимости от степени вовлеченности агрегатора в сделку: если платформа не ограничивается предоставлением информационной витрины, а участвует в расчетах, формирует цену или навязывает условия доставки, она должна автоматически признаваться стороной обязательства. В качестве дополнительной меры можно предложить обязать маркетплейсы раскрывать перед потребителем информацию о правовом статусе продавца на этапе оформления заказа, а также создавать механизмы досудебного урегулирования споров с участием платформы.

Не менее важным направлением совершенствования правового регулирования является повышение эффективности судебной защиты прав потребителей в сфере онлайн-торговли. Целесообразно разработать разъяснения Пленума Верховного Суда РФ, посвященные вопросам применения законодательства при рассмотрении споров, связанных

с использованием маркетплейсов и агрегаторов. Такие разъяснения позволили бы унифицировать судебную практику, исключить случаи необоснованного освобождения владельцев платформ от ответственности и обеспечить доступность правосудия для потребителей, в том числе при трансграничных покупках.

Таким образом, сформулированные тезисы об особенностях правового статуса онлайн-торговли помогут обеспечить эффективное правоприменение.

Список литературы

1. Определение Второго кассационного суда общей юрисдикции от 17.03.2025 по делу № 8Г-5316/2025 [88-6726/2025] // СПС «Гарант». – URL: <https://base.garant.ru/345199252/> (дата обращения 25.03.2026).

2. Апелляционное определение Ульяновского областного суда от 24.10.2025 по делу № 33-3390/2025 // Официальный сайт Ульяновского областного суда. – URL: <http://www.uloblsud.ru/index1.php?option=3&id=90&idCard=122155> (дата обращения 25.03.2026).

3. Королева А. Н. Защита прав потребителей в условиях формирования цифрового товарного рынка // Юридический вестник Самарского университета. – 2017. – Т. 3, № 3. – С. 50–55. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/zaschita-prav-potrebiteley-v-usloviyah-formirovaniya-tsifrovogo-tovarnogo-rynka> (дата обращения 26.03.2026).

© Береговенко Д.А.

**ПРОБЛЕМЫ РЕАЛИЗАЦИИ ДИСТАНЦИОННОГО СПОСОБА
РОЗНИЧНОЙ КУПЛИ-ПРОДАЖИ ТОВАРОВ И УСЛУГ**

Внуков Артем Владимирович

студент

Научный руководитель: **Конопляникова Татьяна Валерьевна**

к.п.н., доцент

ФГБОУ ВО «Оренбургский государственный университет
имени В.А. Бондаренко»

Аннотация: В статье исследуются правовые проблемы дистанционной розничной торговли в условиях развития электронной коммерции и платформенной экономики. Анализируются терминологическая неопределенность, информационная асимметрия, момент заключения договора и распределение ответственности между продавцами и маркетплейсами. На основе анализа действующего законодательства, судебной практики предлагаются пути совершенствования правового регулирования дистанционной торговли.

Ключевые слова: дистанционная купля-продажа, электронная коммерция, защита прав потребителей, маркетплейс, платформенная экономика, цифровая платформа, агрегатор информации, момент заключения договора.

**PROBLEMS OF IMPLEMENTING REMOTE RETAIL PURCHASE
AND SALE OF GOODS AND SERVICES**

Vnukov Artem Vladimirovich

Scientific adviser: **Konoplyannikova Tatyana Valerievna**

Abstract: The article explores the legal issues of remote retail trade in the context of the development of e-commerce and the platform economy. It analyzes terminological uncertainty, information asymmetry, the moment of contract conclusion, and the distribution of responsibility between sellers and marketplaces. Based on the analysis of current legislation, court practice, the article proposes ways to improve the legal regulation of remote retail trade.

Key words: remote purchase and sale, e-commerce, consumer protection, marketplace, platform economy, digital platform, information aggregator, and the moment of contract conclusion.

Цифровая трансформация экономики привела к фундаментальным изменениям в сфере розничной торговли. За последние пять лет объемы онлайн-ритейла в России утроились, и дистанционная торговля уже занимает около 15-20% всего розничного рынка [1]. Молодое поколение потребителей практически полностью переориентировалось на совершение покупок через интернет, что создает беспрецедентные вызовы для правовой системы. Дистанционный способ продажи товаров обладает существенной спецификой, главной чертой которой является отсутствие у потребителя возможности непосредственного ознакомления с товаром до момента заключения договора [2]. Эта особенность детерминирует комплекс правовых проблем, требующих самостоятельного подхода к регулированию. Дополнительную сложность создает появление новых субъектов торговых отношений – владельцев агрегаторов информации (маркетплейсов), чей правовой статус до недавнего времени оставался неопределенным.

Цель настоящего исследования – выявить основные проблемы реализации дистанционного способа розничной купли-продажи, проанализировать современное состояние правового регулирования и оценить эффективность новых законодательных решений. Легальное определение дистанционного способа продажи товаров содержится в ст. 497 ГК РФ и ст. 26.1 Закона РФ «О защите прав потребителей» [3]. Согласно указанным нормам, договор розничной купли-продажи может быть заключен на основании ознакомления покупателя с предложенным продавцом описанием товара способами, исключающими возможность непосредственного ознакомления потребителя с товаром. Однако, как справедливо отмечает Е.С. Крюкова, в доктрине и правоприменении наблюдается терминологическая неопределенность. Понятия «дистанционная торговля», «электронная торговля», «онлайн-торговля» используются как синонимичные, хотя их содержание не всегда совпадает [4]. Дистанционная купля-продажа представляет собой более широкую категорию, поскольку может осуществляться не только через сеть Интернет, но и с использованием иных каналов коммуникации (почта, телефон, телевидение). Ключевым признаком, определяющим специфику правового регулирования, выступает

информационная асимметрия: потребитель лишен возможности до заключения договора оценить товар непосредственно, полагаясь исключительно на информацию, предоставленную продавцом [2]. Именно этот признак обуславливает необходимость предоставления потребителю дополнительных гарантий, включая:

1. Расширенный объем преддоговорной информации – продавец обязан предоставить информацию об основных потребительских свойствах товара, цене, условиях приобретения, доставки, сроках службы и гарантийном сроке [3].

2. Особый порядок заключения договора – договор считается заключенным с момента выдачи документа, подтверждающего оплату, или с момента получения продавцом сообщения о намерении потребителя заключить договор [5].

3. Право на отказ от товара без объяснения причин – потребитель вправе отказаться от товара в любое время до его передачи, а после передачи – в течение семи дней [3]. Наиболее дискуссионным вопросом долгое время оставалось определение правового статуса владельцев агрегаторов информации о товарах (маркетплейсов). До недавнего времени законодательство не содержало четкого ответа на вопрос: несет ли маркетплейс ответственность перед потребителем за недостатки товара, проданного с использованием его платформы? В соответствии со ст. 9 Закона «О защите прав потребителей», владелец агрегатора обязан доводить до потребителей информацию о себе и о продавце [3]. Однако ответственность агрегатора ограничивалась лишь убытками, причиненными вследствие предоставления недостоверной информации о товаре либо продавце. За недостатки самого товара отвечал непосредственный продавец, что создавало для потребителя значительные сложности, особенно при трансграничных покупках [6]. Судебная практика демонстрировала различные подходы. В ряде случаев суды возлагали ответственность на владельцев агрегаторов при наличии доказательств того, что потребитель разумно полагал, будто приобретает товар именно у агрегатора [7]. Принятый в июле 2025 года Федеральный закон «Об отдельных вопросах регулирования платформенной экономики в Российской Федерации» (вступает в силу с 1 октября 2026 года) призван устранить указанные пробелы [8]. Закон вводит базовые понятия: «платформенная экономика», «цифровая платформа», «посредническая цифровая платформа» (ПЦП). Предусматривается создание реестра посреднических цифровых платформ.

Ключевые нововведения:

- закрепление ответственности оператора платформы за организацию процедур возврата средств потребителям [8];
- установление ответственности владельца агрегатора при обнаружении недостатков в товаре [8];
- обязанность платформ контролировать появление на витрине запрещенных или несертифицированных товаров [8];
- требование к размещению в карточке товара информации о продавце и сертификатах [8]. Кроме того, с 1 сентября 2026 года вступают в силу требования об обязательном подтверждении качества товаров, продаваемых на маркетплейсах: продавцы должны будут добавлять ссылку на сертификат соответствия [9]. Определение момента заключения договора при дистанционной торговле имеет принципиальное значение для распределения рисков. Согласно п. 13 Правил продажи товаров по договору розничной купли-продажи, утвержденных постановлением Правительства РФ от 31.12.2020 № 2463, договор считается заключенным с момента выдачи чека либо иного документа, подтверждающего оплату, или с момента получения продавцом сообщения потребителя о намерении заключить договор [5].

На практике интернет-магазины и маркетплейсы часто устанавливают иные правила. Распространен подход, согласно которому договор считается заключенным только после подтверждения заказа продавцом. Судебная практика признает правомерным отказ в передаче даже предварительно оплаченного товара, если правилами предусмотрено, что договор заключается после подтверждения заказа [10]. Данный подход создает риск злоупотреблений. Представляется, что в целях защиты прав потребителей необходимо законодательно закрепить правило: акцептом оферты признается совершение потребителем действий, свидетельствующих о намерении заключить договор (оформление заказа с указанием всех существенных условий), а последующее подтверждение продавцом носит лишь информационный характер.

Еще одной проблемой является возможность изменения цены товара после оформления заказа. Согласно правовой позиции Волгоградского областного суда, фиксация цены происходит в момент заключения договора [7]. Изменить цену в одностороннем порядке продавец не вправе. Однако технические особенности маркетплейсов порождают споры. Обоснованным

представляется подход, дифференцирующий ситуации: когда неправильная цена – следствие технической ошибки, продавцу должна быть предоставлена возможность отказаться от исполнения договора при условии возмещения убытков [11]. Статья 26.1 Закона «О защите прав потребителей» предоставляет потребителю право отказаться от товара в любое время до его передачи, а после передачи – в течение семи дней [3]. Однако на практике реализация этого права сопряжена со сложностями.

Судебная практика выработала подход, согласно которому потребитель обязан обеспечить возможность продавцу проверить качество возвращаемого товара. Несоблюдение порядка возврата может служить основанием для отказа в удовлетворении требований [10]. Кроме того, важное значение имеет вес возвращаемого товара: несоответствие веса посылки весу товара может свидетельствовать о недоказанности факта возврата именно того товара [10].

Сложности возникают и с возвратом товаров надлежащего качества, имеющих индивидуально-определенные свойства. Согласно п. 4 ст. 26.1 Закона, потребитель не вправе отказаться от такого товара, если он может быть использован исключительно приобретающим его потребителем [3]. Однако критерии отнесения товаров к данной категории законодательно не определены, что порождает судебные споры [12]. При дистанционной торговле особое значение приобретает стадия доставки. Риск случайной гибели или повреждения товара переходит на потребителя с момента передачи ему товара [5].

Проблемным является вопрос о моменте перехода рисков при доставке через пункты выдачи заказов (ПВЗ). Новый закон о платформенной экономике уделяет внимание регулированию деятельности ПВЗ, устанавливая стандарты их функционирования и определяя порядок взаимодействия операторов платформ с владельцами ПВЗ [8]. Министерство промышленности и торговли РФ представило новую национальную модель торговой деятельности, направленную на корректировку отраслевого законодательства и создание справедливых условий конкуренции между традиционной розницей и онлайн-торговлей [13]. Среди ключевых направлений:

- устранение дисбалансов и правовых пробелов;
- создание института саморегулирования;
- урегулирование проблемы навязывания поставщикам участия в акциях;

– усиление защиты от мошеннических схем при возврате товаров [13].

Важным шагом стало принятие Единых правил в области защиты прав потребителей Союзного государства (декабрь 2024 года) [14]. Документ устанавливает рамочные правовые основы, направленные на сближение национальных законодательств России и Белоруссии. Граждане одного государства-участника на территории другого имеют равную защиту в области прав потребителей.

Проведенное исследование позволяет сделать вывод о том, что дистанционный способ розничной купли-продажи представляет собой сложный правовой институт, находящийся в стадии активного формирования [15]. Основные проблемы связаны с терминологической неопределенностью, информационной асимметрией, сложностью определения субъектного состава и распределения ответственности, а также с необходимостью адаптации традиционных договорных конструкций к цифровой среде [11].

Принятие Федерального закона «Об отдельных вопросах регулирования платформенной экономики в Российской Федерации» знаменует переход к системному регулированию электронной коммерции [8]. Россия становится одной из первых стран, вводящих комплексное регулирование цифровых платформ [16]. Закон закрепляет правовой статус участников платформенной экономики, распределяет ответственность и устанавливает механизмы защиты прав потребителей.

Вместе с тем сохраняется ряд проблем: унификация понятийного аппарата, определение четких критериев момента заключения договора, защита прав при трансграничных покупках, противодействие недобросовестным практикам и монополизации рынка [15]. Дальнейшее развитие правового регулирования должно основываться на принципах пропорциональности, технологической нейтральности и гармонизации с международными стандартами [16].

Список литературы

1. Жарова А.К., Демьянец М.В., Елин В.М. Предпринимательская деятельность в сети Интернет. М.: Юркомпани, 2014. 440 с.

2. Левушкин А. Н. Цифровой торговый оборот и дистанционный способ продажи товаров в парадигме теории и правоприменительной практике // Вестник арбитражной практики. – 2024. – № 5. С. 12-19.
3. О защите прав потребителей : Закон РФ от 07.02.1992 № 2300-1 // Ведомости СНД и ВС РФ. – 1992. – № 15.
4. Крюкова Е. С. Дистанционный способ продажи товаров в аспекте защиты прав потребителей // Гражданское право. – 2023. – № 1. С. 34-38.
5. Постановление Правительства РФ от 31.12.2020 № 2463 «Об утверждении Правил продажи товаров по договору розничной купли-продажи...» // Собрание законодательства РФ. – 2021. – № 2. – Ст. 478.
6. Крюкова Е.С. Онлайн-торговля с позиции защиты прав потребителей // Гражданское право. 2023. № 1. С. 20-23.
7. Петров Д.А. Конкуренция и конкурентная политика в условиях цифровизации экономики // Право и цифровая экономика. 2022. № 1. С. 5-13.
8. Постановление Правительства РФ от 31.12.2020 № 2463 (ред. от 17.05.2024) «Об утверждении Правил продажи товаров по договору розничной купли-продажи, перечня товаров длительного пользования, на которые не распространяется требование потребителя о безвозмездном предоставлении ему товара, обладающего этими же основными потребительскими свойствами, на период ремонта или замены такого товара, и перечня непродовольственных товаров надлежащего качества, не подлежащих обмену, а также о внесении изменений в некоторые акты Правительства Российской Федерации».
9. Федеральный закон от 26.07.2006 № 135-ФЗ «О защите конкуренции» (ред. от 01.07.2025) // Собрание законодательства РФ. 2006. № 31 (1 ч.). Ст. 3434.
10. Определение Судебной коллегии по гражданским делам Верховного Суда РФ от 15.05.2025 № 78-КГ25-12-КЗ [Электронный ресурс].
11. Сергеева О. В. Векторы развития правового регулирования электронной торговли в России и за рубежом // Журнал российского права. – 2025. – № 3. С. 45-57.
12. Архипов В. В. Интернет-право: учебник для вузов. – М.: Юрайт, 2025. 456 с.
13. Обзор судебной практики по делам о защите прав потребителей при дистанционном способе продажи товаров (утв. Президиумом Верховного Суда РФ 18.12.2024) // Бюллетень Верховного Суда РФ. 2025. № 3.

14. Декрет Высшего Государственного Совета Союзного Государства от 6 декабря 2024 года № 6 «О Единых правилах в области защиты прав потребителей» (принят в г. Минске 06.12.2024) [Электронный ресурс] // СПС «КонсультантПлюс».

15. Цифровое право: учебник / под ред. А. Н. Левушкина. – М.: Статут, 2025. 512 с.

16. Савельев А. И. Электронная коммерция в России и за рубежом: правовое регулирование. – М.: НИУ ВШЭ, 2025. 340 с.

© Внуков А.В.

**ГРАЖДАНСКО-ПРАВОВАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ
МАРКЕТПЛЕЙСОВ ЗА ВРЕД, ПРИЧИНЕННЫЙ ТОВАРОМ
НЕНАДЛЕЖАЩЕГО КАЧЕСТВА**

Козлов Егор Андреевич

студент

Научный руководитель: **Коноплянникова Татьяна Валерьевна**

к.п.н., доцент

ФГБОУ ВО «Оренбургский государственный университет
имени В.А. Бондаренко»

Аннотация: В статье исследуются теоретические и практические аспекты гражданско-правовой ответственности владельцев агрегаторов информации о товарах (маркетплейсов) за вред, причиненный жизни, здоровью или имуществу потребителя товаром ненадлежащего качества. Анализируется эволюция правового статуса цифровых платформ от нейтральных информационных посредников до субъектов, фактически влияющих на условия оборота товаров. Рассматриваются коллизии между нормами Гражданского кодекса РФ (деликтные обязательства) и специальным законодательством о защите прав потребителей. Особое внимание уделяется критериям, при которых маркетплейс может утратить статус «агрегатора» и быть признан фактическим продавцом, а также условиям применения субсидиарной и солидарной ответственности. На основе анализа судебной практики и доктрины автор приходит к выводу о необходимости совершенствования законодательства в части создания компенсационных механизмов (страхование, фонды) для защиты прав потребителей при невозможности взыскания вреда с непосредственного продавца.

Ключевые слова: маркетплейс, агрегатор информации, гражданско-правовая ответственность, вред, причиненный товаром, защита прав потребителей, продавец, субсидиарная ответственность, качество товара.

**CIVIL LIABILITY OF MARKETPLACES FOR DAMAGE
CAUSED BY DEFECTIVE GOODS**

Kozlov Egor Andreevich

Scientific adviser: **Konoplyannikova Tatyana Valeryevna**

Abstract: This article examines the theoretical and practical aspects of the civil liability of owners of product information aggregators (marketplaces) for harm caused to the life, health, or property of consumers by defective products. It analyzes the evolution of the legal status of digital platforms from neutral information intermediaries to entities that effectively influence the conditions of product circulation. It examines conflicts between the provisions of the Civil Code of the Russian Federation (tort-related obligations) and specific consumer protection legislation. Particular attention is paid to the criteria under which a marketplace can lose its status as an «aggregator» and be recognized as an actual seller, as well as the conditions for the application of subsidiary and joint liability. Based on an analysis of judicial practice and doctrine, the author concludes that legislation needs to be improved to create compensation mechanisms (insurance, funds) to protect consumer rights when it is impossible to recover damages from the direct seller.

Key words: marketplace, information aggregator, civil liability, damage caused by goods, consumer protection, seller, subsidiary liability, product quality.

Развитие электронной коммерции привело к формированию нового субъекта правоотношений – владельца агрегатора (маркетплейса). Традиционно эти платформы позиционировали себя как нейтральные площадки, не участвующие в цепочке купли-продажи. Однако стремительный рост оборота товаров на маркетплейсах и участившиеся случаи причинения вреда здоровью и имуществу потребителей товарами ненадлежащего качества поставили перед правоприменительной практикой вопрос: кто должен нести ответственность, если продавец является технически неуловимым?

Согласно ст. 9 Закона РФ от 07.02.1992 № 2300-1 «О защите прав потребителей» [5], владелец агрегатора – это организация, которая предоставляет потребителю возможность одновременно ознакомиться с предложением продавца, заключить с ним договор купли-продажи и произвести предоплату.

Однако в современных реалиях бизнес-модели маркетплейсов размывают эту границу. Как отмечает Е.Е. Богданова, критерии, при которых маркетплейс

может быть признан фактическим продавцом (и, следовательно, непосредственным ответчиком за вред), включают [1, с. 28]:

1. Fulfillment by Amazon (FBA) (бизнес-модель работы на маркетплейсе Amazon) и аналоги: если маркетплейс не только хранит товар, но и осуществляет его упаковку, маркировку своим брендом или смешивает товары разных продавцов, он утрачивает статус простого посредника.

2. Платежные схемы: если денежные средства поступают на счет маркетплейса и далее распределяются продавцам, агрегатор становится финансовым агентом, что усиливает его ответственность.

3. Активное продвижение: если маркетплейс рекомендует товар как «выбор покупателей» или «хит продаж», фактически подтверждая его качество, у потребителя возникает обоснованное доверие к платформе.

Ответственность за вред, причиненный вследствие недостатков товара, регулируется § 3 главы 59 ГК РФ [3]. Ключевое значение имеет статья 1095 ГК РФ [3], которая устанавливает, что вред, причиненный жизни, здоровью или имуществу гражданина вследствие конструктивных, рецептурных или иных недостатков товара, подлежит возмещению продавцом или изготовителем товара независимо от их вины и от того, состоял потерпевший с ними в договорных отношениях или нет.

Проблема в том, что маркетплейс не является ни продавцом, ни изготовителем. Привлечь его к ответственности по ст. 1095 ГК РФ напрямую невозможно. Как указывается в комментариях к Гражданскому кодексу, выходом становится применение ст. 1068 ГК РФ [3] (ответственность за вред, причиненный работником) по аналогии, либо квалификация действий маркетплейса как неосновательное обогащение за счет потерпевшего, но это не решает проблему компенсации морального вреда [4, с. 512].

Ключевым инструментом защиты прав потребителей в данной сфере является ст. 12 Закона «О защите прав потребителей» [5] в части ответственности агрегатора. Маркетплейс несет ответственность за убытки, причиненные потребителю вследствие:

- предоставления недостоверной или неполной информации о товаре, или продавце;
- не передачи потребителю товара (если агрегатор участвовал в расчетах).

Однако в контексте вреда здоровью ситуация сложнее. Прямого указания на то, что агрегатор должен отвечать за вред от товара, в законе нет.

Правоприменительная практика идет по пути применения аналогии закона или квалификации действий маркетплейса как соучастие в причинении вреда, если он знал о систематических нарушениях продавца, но продолжал предоставлять ему площадку [8].

Верховный Суд РФ в своих обзорах судебной практики указал, что ответственность агрегатора наступает лишь при доказанности его вины в неполном предоставлении информации о продавце [8]. Данная позиция также отражена в постановлениях Пленума Верховного Суда [6, 7].

Однако имеются прецеденты, когда суды взыскивали компенсацию вреда непосредственно с маркетплейса, применяя следующие юридические конструкции:

1. Принцип профессионального предпринимателя: маркетплейс, получая комиссию с каждой транзакции, ведет предпринимательскую деятельность на свой риск (ст. 2 ГК РФ) [3]. Если товар продавца причинил вред, значит, бизнес-модель маркетплейса допускает реализацию опасных товаров, и платформа должна минимизировать этот риск экономически (например, через страхование).

2. Солидарная ответственность: если будет доказано, что маркетплейс и продавец являются аффилированными лицами или фактически выступают в обороте как единое целое (например, товар поставляется на склад маркетплейса, а упаковка стирает индивидуальные признаки продавца). Отдельные определения Верховного Суда РФ подтверждают необходимость исследования степени вовлеченности платформы в процесс реализации товара [9, 10].

Основная сложность для потерпевшего – бремя доказывания. Чтобы привлечь маркетплейс к ответственности за вред, необходимо доказать:

1. Факт приобретения товара именно через данный маркетплейс (сохранение электронного чека, скриншотов).

2. Наличие недостатка товара, находящегося в причинно-следственной связи с причиненным вредом.

3. Невозможность взыскания с прямого продавца (например, продавец ликвидирован, его счет заблокирован, либо юрисдикция иностранного государства не позволяет исполнить решение суда РФ).

Решением изложенной ситуации могло бы стать:

– введение обязательного страхования гражданской ответственности продавцов на маркетплейсах, где выгодоприобретателем выступает конечный покупатель;

– законодательное закрепление «права регресса»: потребитель вправе предъявить иск к маркетплейсу, а маркетплейс затем взыскивает уплаченную сумму с продавца в регрессном порядке. Это соответствует логике «одного окна» для потребителя;

– внедрение публично-правовой компании «Фонд защиты прав потребителей», аналогичной «Агентство по страхованию вкладов» (АСВ) в банковской сфере, для выплат компенсаций в случае банкротства или исчезновения продавца [2, с. 49].

Гражданско-правовая ответственность маркетплейсов за вред, причиненный товаром ненадлежащего качества, находится в стадии активного формирования. Законодатель сохраняет за маркетплейсом статус информационного посредника, однако судебная практика, руководствуясь принципами справедливости и защиты слабой стороны (потребителя), все чаще возлагает ответственность на владельца платформы, особенно в случаях, когда фактический продавец неплатежеспособен или не может быть идентифицирован.

Перспективным направлением является законодательное закрепление «фактического контроля» как критерия для привлечения маркетплейса к деликтной ответственности. Только такой подход позволит обеспечить баланс интересов развития электронной коммерции и незыблемости права потребителя на возмещение вреда, причиненного его жизни или здоровью.

Список литературы

1. Валишина Н. Р. Правовой институт финансового уполномоченного (омбудсмена) как результат опережающего развития потребительского права // Юрист. – 2023. – № 12. С. 45-51.

2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 26.01.1996 № 14-ФЗ // Собрание законодательства РФ. – 1996. – № 5. – Ст. 410.

3. Комментарий к Гражданскому кодексу Российской Федерации (части второй) / под редакцией Т. Е. Абовой, А. Ю. Кабалкина. – Москва : Юрайт, 2024. 1024 с.

4. О защите прав потребителей : Закон РФ от 07.02.1992 № 2300-1 // Ведомости СНД и ВС РФ. – 1992. – № 15. – Ст. 766.

5. О применении части четвертой Гражданского кодекса Российской Федерации: Постановление Пленума Верховного Суда РФ от 23.04.2019 № 10 // Бюллетень Верховного Суда РФ. – 2019. – № 7.

6. О рассмотрении судами гражданских дел по спорам о защите прав потребителей: Постановление Пленума Верховного Суда РФ от 28.06.2012 № 17 // Бюллетень Верховного Суда РФ. – 2012. – № 9.

7. Обзор судебной практики по делам о защите прав потребителей: утв. Президиумом Верховного Суда РФ 19.10.2022 // Бюллетень Верховного Суда РФ. – 2023. – № 1.

8. Определение Судебной коллегии по гражданским делам Верховного Суда РФ от 07.09.2020 № 49-КГ20-10 [Электронный ресурс] // СПС «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <https://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=ARB&n=641407#7KweVEVcniа59qGq>.

9. Определение Судебной коллегии по гражданским делам Верховного Суда РФ от 16.03.2021 № 5-КГ20-141-К2 [Электронный ресурс] // ЮИС «Legalacts.ru». – Режим доступа: <https://legalacts.ru/sud/opredelenie-sudebnoi-kollegii-po-grazhdanskim-delam-verkhovnogo-suda-rossiiskoi-federatsii-ot-16032021-n-5-kg20-141-k2/>.

© Козлов Е.А.

**ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРАВОВОЙ МЕХАНИЗМ СОЦИАЛЬНОЙ
ПОДДЕРЖКИ СЕМЕЙ ПРИ УТРАТЕ КОРМИЛЬЦА:
ПРОБЛЕМЫ РЕАЛИЗАЦИИ И ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ**

Лозин Иван Евгеньевич

ФГБОУ ВО «Курский государственный университет»

Аннотация: В статье анализируется организационно-правовой механизм социальной поддержки семей при утрате кормильца в Российской Федерации. Рассматриваются проблемы определения круга получателей, подтверждения иждивения, взаимодействия заявителя с Социальным фондом России и судебной защиты нарушенного права. Формулируются предложения по унификации понятийного аппарата, доказательственных стандартов и процедур назначения выплат.

Ключевые слова: социальная поддержка, утрата кормильца, страховая пенсия по случаю потери кормильца, социальная пенсия, иждивение, член семьи, Социальный фонд России.

**ORGANIZATIONAL AND LEGAL MECHANISM OF SOCIAL SUPPORT
FOR FAMILIES UPON THE LOSS OF A BREADWINNER:
IMPLEMENTATION ISSUES AND WAYS OF IMPROVEMENT**

Lozin Ivan Evgenievich

Abstract: The article analyzes the organizational and legal mechanism of social support for families upon the loss of a breadwinner in the Russian Federation. The author examines problems of determining the range of beneficiaries, proving dependency, interaction with the Social Fund of Russia and judicial protection, and proposes ways to improve terminology, evidentiary standards and appointment procedures.

Key words: social support, loss of a breadwinner, survivor's insurance pension, social pension, dependency, family member, Social Fund of Russia.

Конституционный принцип социального государства предполагает не формальное, а реальное обеспечение граждан в случае утраты источника

средств к существованию и защиту семьи как социально значимой общности [1]. В действующем законодательстве эта задача решается не через один универсальный инструмент, а посредством совокупности мер. К ним относятся страховая пенсия по случаю потери кормильца, государственная и социальная пенсия по случаю потери кормильца, а также страховые выплаты лицам, утратившим кормильца вследствие несчастного случая на производстве или профессионального заболевания [2-4]. Именно сочетание материальных норм, процедур назначения и деятельности уполномоченных органов образует организационно-правовой механизм социальной поддержки семьи при утрате кормильца.

Проблема состоит в том, что данный механизм внешне выглядит цельным, но фактически фрагментирован. Е.А. Токарева справедливо отмечает, что понятия «семья» и «члены семьи» в праве социального обеспечения используются неединообразно и не сводятся к простому воспроизведению семейно-правовых категорий [5, с. 60-61]. Это особенно заметно в делах о назначении выплат после смерти кормильца: один и тот же родственник может иметь различное правовое значение в зависимости от вида обеспечения, возраста заявителя, наличия инвалидности, факта обучения и иных обстоятельств.

Федеральный закон «О страховых пенсиях» связывает право на страховую пенсию по случаю потери кормильца прежде всего с нетрудоспособностью члена семьи и фактом нахождения на иждивении, одновременно устанавливая специальные правила для отдельных категорий заявителей [2]. Социальная пенсия по случаю потери кормильца по Федеральному закону «О государственном пенсионном обеспечении в Российской Федерации» предназначена главным образом детям в предусмотренных законом случаях [3]. Особый режим действует и в сфере обязательного социального страхования от несчастных случаев на производстве, где круг получателей и условия их защиты имеют собственную специфику [4]. Такая дифференциация сама по себе оправданна, но она усложняет реализацию права для заявителя, который нередко не понимает, на какую именно меру он вправе претендовать и какие факты обязан подтвердить.

Как отмечает И.Е. Веревкин, споры о пенсии по случаю потери кормильца во многом концентрируются вокруг двух блоков вопросов: определения надлежащего получателя и содержания категории иждивения [6, с. 281-282].

На практике именно доказывание иждивения остаётся наиболее конфликтным элементом механизма социальной поддержки. Формально закон использует данное понятие достаточно давно, однако его фактическое содержание раскрывается преимущественно в судебной практике и разъяснениях высших судов.

Л.А. Галаева обоснованно указывает, что подтверждение иждивения часто осложняется отсутствием единообразного доказательственного стандарта: заявители представляют документы о доходах, справки о совместном проживании, сведения об обучении, банковские переводы, свидетельские показания, но пенсионный орган и суд по-разному оценивают их достаточность [7, с. 82-85]. Между тем иждивение не сводится к полному содержанию лица умершим кормильцем. Конституционный Суд РФ в постановлении от 22 апреля 2020 г. № 20-П подчеркнул, что при оценке факта иждивения следует учитывать не только прямую передачу денежных средств, но и иные формы постоянной помощи, в том числе обусловленные уходом за нуждающимся лицом [8]. Аналогичный подход отражён в Обзоре судебной практики Верховного Суда РФ № 4 (2021), где указано, что наличие у заявителя собственного дохода само по себе не исключает иждивения, если помощь умершего была для него постоянным и существенным источником средств к существованию [9].

Не менее значим и процедурный элемент. По Федеральному закону «О страховых пенсиях» заявление может подаваться непосредственно в орган, осуществляющий пенсионное обеспечение, через многофункциональный центр, почтовой связью либо в электронной форме. Если к заявлению приложены не все необходимые документы, уполномоченный орган обязан разъяснить, какие именно сведения требуется представить дополнительно; при их представлении в установленный срок сохраняется первоначальная дата обращения [2]. Следовательно, организационно-правовой механизм социальной поддержки включает не только вынесение решения, но и обязанность публичного органа содействовать реализации права, а не перекладывать на заявителя все риски процедурной неопределённости.

Практика показывает, что именно на этой стадии нередко возникают системные сбои: гражданин получает общий отказ без внятного перечня недостающих доказательств, повторно собирает документы, утрачивает время, а вместе с ним и часть выплат за прошедший период. В Обзоре практики рассмотрения судами дел по пенсионным спорам, утверждённом Президиумом

Верховного Суда РФ 26 июня 2024 г., специально обращено внимание на обязанность пенсионного органа разъяснить заявителю, каких документов не хватает, и на значение этого обстоятельства при определении момента, с которого подлежит назначению пенсия [10]. Такая позиция представляется принципиально важной: отсутствие надлежащего содействия со стороны органа не должно ухудшать правовое положение семьи, утратившей кормильца.

Отдельную проблему составляют нетипичные семейные ситуации, в которых традиционная формула «нетрудоспособный член семьи на иждивении» оказывается недостаточной. Показательно постановление Конституционного Суда РФ от 11 февраля 2025 г. № 6-П, где Суд указал на необходимость сохранения защитной функции законодательства в отношении ребёнка, зачатого с использованием вспомогательных репродуктивных технологий после смерти отца, и признал недопустимым такое регулирование, которое фактически оставляет ребёнка без сопоставимой регулярной социальной поддержки [11]. Данное решение важно не только для узкой категории дел. Оно демонстрирует, что организационно-правовой механизм социальной поддержки должен быть способен учитывать изменяющиеся формы семьи и не может строиться исключительно на жёсткой модели «типичного» получателя.

С учётом изложенного совершенствование рассматриваемого механизма целесообразно вести по нескольким направлениям. Во-первых, требуется более последовательная унификация понятийного аппарата законодательства о социальном обеспечении, прежде всего категории «член семьи», с сохранением допустимых специальных правил для отдельных видов выплат. Во-вторых, необходимо нормативно и методически конкретизировать признаки иждивения и минимальный стандарт его подтверждения, чтобы сократить число споров, основанных не на отсутствии права, а на неопределённости доказательств.

В-третьих, следует усилить проактивный характер деятельности Социального фонда России: заявителю должен сообщаться исчерпывающий перечень недостающих документов, а сведения, содержащиеся в государственных информационных системах, должны запрашиваться межведомственно без излишнего переложения этой обязанности на семью. Наконец, важным направлением является дальнейшая цифровизация процедуры подачи и предварительной проверки заявления, в том числе через

понятные электронные чек-листы и сервисы информирования о причинах приостановления рассмотрения.

Таким образом, организационно-правовой механизм социальной поддержки семей при утрате кормильца включает взаимосвязанные материальные, процедурные и институциональные элементы. Его ключевые проблемы связаны с разнородностью понятия члена семьи, трудностями доказывания иждивения, недостаточным содействием заявителю со стороны уполномоченного органа и необходимостью адаптации законодательства к нетипичным семейным ситуациям. Повышение эффективности данного механизма возможно при условии межотраслевой унификации правовых категорий, уточнения доказательственных стандартов и развития клиентоориентированных процедур назначения выплат.

Список литературы

1. Конституция Российской Федерации : принята всенародным голосованием 12.12.1993.

2. О страховых пенсиях : федер. закон от 28.12.2013 № 400-ФЗ : ред. от 28.11.2025 // Собрание законодательства Рос. Федерации. 2013. № 52, ч. I. Ст. 6965. Доступ из справ.-правов. системы «КонсультантПлюс».

3. О государственном пенсионном обеспечении в Российской Федерации : федер. закон от 15.12.2001 № 166-ФЗ : ред. от 28.11.2025 // Собрание законодательства Рос. Федерации. 2001. № 51. Ст. 4831. Доступ из справ.-правов. системы «КонсультантПлюс».

4. Об обязательном социальном страховании от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний : федер. закон от 24.07.1998 № 125-ФЗ : ред. от 28.11.2025 // Собрание законодательства Рос. Федерации. 1998. № 31. Ст. 3803. Доступ из справ.-правов. системы «КонсультантПлюс».

5. Токарева Е. А. Проблемы использования понятий «члены семьи» и «семья» в праве социального обеспечения // Таврический научный обозреватель. 2015. № 2-2. С. 59-63.

6. Веревкин И. Е. Проблемы пенсионного обеспечения по случаю потери кормильца // Вопросы российской юстиции. 2019. № 4. С. 280-286.

7. Галаева Л. А. Особенности установления (подтверждения) иждивенства в целях назначения страховых пенсий по случаю потери

кормильца (на примере обучающихся лиц) // Пробелы в российском законодательстве. 2020. № 7. С. 81-91.

8. Постановление Конституционного Суда РФ от 22.04.2020 № 20-П «По делу о проверке конституционности части 3 статьи 17 Федерального закона «О страховых пенсиях» в связи с жалобой гражданки И.К. Дашковой». URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_351013/ (дата обращения 17.03.2026).

9. Обзор судебной практики Верховного Суда Российской Федерации № 4 (2021) : утв. Президиумом Верховного Суда РФ 16.02.2022. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_409601/ (дата обращения 17.03.2026).

10. Обзор практики рассмотрения судами дел по пенсионным спорам : утв. Президиумом Верховного Суда РФ 26.06.2024. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_479522/ (дата обращения 17.03.2026).

11. Постановление Конституционного Суда РФ от 11.02.2025 № 6-П «По делу о проверке конституционности частей 1 и 3 статьи 10 Федерального закона «О страховых пенсиях» в связи с жалобой гражданки М.Ю. Щаниковой». URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_498341/ (дата обращения 17.03.2026).

© Лозин И.Е.

**СЕКЦИЯ
ЭКОНОМИКА
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА**

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПЛАНИРОВАНИЯ И ОЦЕНКА ЗАТРАТ НА ПЕРСОНАЛ ОРГАНИЗАЦИИ

Максимова Ольга Николаевна

к.э.н., доцент

Иваскевич Татьяна Анатольевна

студент

ВПИ (филиал) ФГБОУ ВО «Волгоградский государственный
технический университет»

Аннотация: В статье рассматриваются современные подходы к классификации расходов на персонал, направления совершенствования планирования на основе цифровых инструментов (ERP/CRM-системы), а также методика оценки эффективности инвестиций в человеческий капитал с использованием интегрального коэффициента.

Ключевые слова: затраты на персонал, планирование, оценка эффективности, автоматизация, ERP-системы, человеческий капитал, управление персоналом, бюджетирование, KPI, фонд оплаты труда.

IMPROVEMENT OF PLANNING AND ASSESSMENT OF PERSONNEL COSTS IN THE ORGANIZATION

Ivankevich Tatyana Anatolyevna

Maximova Olga Nikolaevna

Abstract: The article discusses modern approaches to the classification of personnel expenses, directions for improving planning based on digital tools (ERP/CRM systems), as well as a methodology for assessing the effectiveness of investments in human capital using an integral coefficient.

Key words: personnel costs, planning, performance assessment, automation, ERP systems, human capital, personnel management, budgeting, KPI, payroll fund.

В современной экономике, характеризующейся инфляционными процессами и структурными сдвигами на рынке труда, затраты на персонал превратились в одну из главных статей расходов и зон ответственности

бизнеса. Для многих организаций фонд оплаты труда (ФОТ) и сопутствующие издержки составляют до 70% операционных расходов. Традиционное восприятие этих затрат как неизбежного «зла», которое необходимо минимизировать любой ценой, уступает место стратегическому подходу: управление затратами на персонал рассматривается как инструмент достижения бизнес-целей, повышения производительности и обеспечения устойчивости компании.

В экономике персонал перестал рассматриваться только как статья затрат, а приобрел статус актива – человеческого капитала. Однако на практике для финансового менеджмента расходы на персонал остаются существенной частью себестоимости, требующей тщательного планирования и контроля. Согласно исследованиям, дефицит кадров в России достиг 1,5 млн специалистов, что вынуждает компании наращивать инвестиции в привлечение и удержание сотрудников [1, с.91].

Перед организациями стоит двудеяная задача: с одной стороны, оптимизировать расходы на ФОТ, налоги и социальный пакет, с другой – повышать отдачу от каждого вложенного в сотрудника рубля. Решение этой задачи лежит в плоскости совершенствования методик планирования и внедрения новых аналитических инструментов оценки эффективности.

Прежде чем предлагать меры по совершенствованию, необходимо понимать структуру затрат. В типовой проектной организации к затратам на персонал относятся:

- фонд оплаты труда (ФОТ), куда входят оклады, премии по KPI, надбавки за сложность и срочность;
- страховые взносы (социальные отчисления);
- затраты на подбор, адаптацию и обучение;
- расходы на охрану труда и обеспечение рабочего места.

Для оценки эффективности текущих затрат предлагается использовать аналитический подход. Ключевой задачей является поиск резервов повышения эффективности за счет более качественного использования труда [2]. Для руководства компании наиболее важны метрики «верхнего уровня», отражающие вклад персонала в финансовый результат [3]:

- доля ФОТ в выручке: при снижении выручки крайне важно контролировать, чтобы доля ФОТ не выросла критично;

- выручка на одного сотрудника, но если происходит снижение этого показателя, то оно сигнализирует о падении производительности труда;
- прибыль на рубль ФОТ показывает отдачу от инвестиций в зарплату.

Планирование затрат в малых проектных организациях часто сводится к «сметному» принципу (от достигнутого уровня с учетом инфляции). Однако практика показывает, что HR-бюджет должен быть встроен в общий P&L компании и привязан к стратегическим целям результат [4].

Для предприятий рекомендуется переход к системному HR-бюджетированию, включающему следующие этапы:

1. Бенчмаркинг и аналитика. Сравнение уровня зарплат инженеров-проектировщиков и строителей с рыночными показателями по Волгоградской области, чтобы избежать избыточного роста ФОТ при сохранении конкурентоспособности.

2. Приоритезация расходов. Разделение затрат на три категории:

- операционные (оклады, налоги) – обязательны к исполнению;
- стратегические (обучение новым методам проектирования, BIM-технологиям) – инвестиции в будущее;
- второстепенные (корпоративные мероприятия, расширенная компенсация мобильной связи) – могут быть пересмотрены при ухудшении финансовой ситуации («приоритет 2»).

3. Декомпозиция целей. Система премирования должна быть привязана к выполнению конкретных проектных задач [5].

Простое планирование затрат недостаточно – необходимо оценивать, насколько эффективно эти затраты работают на достижение стратегических целей.

Для обоснования затрат перед руководством и поиска точек роста необходимо внедрение регулярной HR-аналитики. Для компании с численностью около 80 человек достаточно отслеживать 5-7 ключевых показателей.

Классическими метриками оценки эффективности являются:

- зарплатоотдача (отношение выручки к ФОТ);
- зарплатоемкость (доля ФОТ в выручке);
- сравнение темпов роста производительности труда и средней заработной платы.

Внедрение таких метрик позволяет перевести управление персоналом из категории «функции поддержки» в категорию «бизнес-партнерства», когда HR-служба может аргументированно доказать, например, что увеличение бюджета на обучение работе в новых программах проектирования приведет к росту производительности на N%.

Затраты на оплату персонала в организации или предприятии – это одна из основных задач государств с рыночной и нерыночной экономикой. Это интегральный показатель, включающий в себя совокупность расходов, связанный с привлечением, вознаграждением, стимулированием работников для решения их социальных проблем, организацией работы и улучшением условий труда персонала [6, с. 241].

Таким образом, совершенствование планирования затрат на персонал в организации должно идти по пути интеграции стратегического и финансового управления. Однако планирование – это лишь первая часть управленческого цикла. Вторая, не менее важная часть, – это оценка эффективности произведенных затрат. Использование интегральных коэффициентов, учитывающих все виды инвестиций в человеческий капитал, дает менеджменту объективную основу для стратегических решений.

Список литературы

1. Исаева С. Оценка эффективности инвестиций в персонал организации // Нижневартковский государственный университет. – 2025. – С. 91-92.
2. Как провести анализ эффективности трудовых затрат // Профессиональное издательство «Финансовая газета». – 2023. – URL: https://www.profiz.ru/peo/8_2023/trudovye_zatraty/ (дата обращения 14.03.2026).
3. Черничкина В. HR-аналитика на практике: какие метрики действительно важны и как их использовать для принятия решений // The HRD. – 2025. – 20 ноября. – URL: <https://thehrd.ru/articles/hr-analitika-na-praktike-kakie-metriki-deystvitelno-vazhny-i-kak-ih-ispolzovat-dlya-prinyatiya-resheniy/> (дата обращения 14.03.2026).
4. Сырых О. Системный HR-бюджет. Как спланировать статьи расходов, обосновать их данными и привязать к стратегическим целям // Электронный журнал «Директор по персоналу». – 2025. – 30 сентября. – URL: <https://e.hr-director.ru/1159225> (дата обращения 14.03.2026).

5. Люди ГСП. Человек – главная ценность, единство целей – гарантированный успех // РБК. – 2025. – URL: <https://hc-spb.rbc.ru/proposals/252/> (дата обращения 14.03.2026).

6. Хорошев И. А. Оценка эффективности затрат на персонал / И. А. Хорошев, И. В. Попова // Глобальная экономика в XXI веке: роль биотехнологий и цифровых технологий : Сборник научных статей по итогам работы второго круглого стола с международным участием, Москва, 15-16 апреля 2020 года. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью «КОНВЕРТ», 2020. – С. 240-244.

© Максимова О.Н., Иваскевич Т.А., 2026

ФИНАНСОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ПОДДЕРЖКИ СОЦИАЛЬНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

Зубова Мария Владимировна

ст. преподаватель, аспирант

ФГБОУ ВО «Ульяновский государственный технический университет»

Аннотация: В статье рассматриваются механизмы финансовой поддержки социального предпринимательства в России, их эволюция и проблемы развития. Выделены ключевые ограничения, и предложены направления совершенствования, ориентированные на расширение инструментов финансирования и формирование устойчивой экосистемы поддержки.

Ключевые слова: социальное предпринимательство, финансовая поддержка, механизмы, инвестиции, кредитование, экосистема, развитие.

FINANCIAL INSTRUMENTS TO SUPPORT SOCIAL ENTREPRENEURSHIP IN MODERN CONDITIONS

Zubova Maria Vladimirovna

Abstract: This article examines financial support mechanisms for social entrepreneurship in Russia, their evolution, and development challenges. Key limitations are highlighted and areas for improvement are proposed, aimed at expanding funding instruments and creating a sustainable support ecosystem.

Key words: social entrepreneurship, financial support, mechanisms, investments, lending, ecosystem, development.

В современных условиях социальное предпринимательство выступает важным инструментом решения общественно значимых проблем, включая обеспечение занятости уязвимых групп населения, развитие социальной инфраструктуры и повышение качества жизни.

Социальное предпринимательство – это «предпринимательская деятельность, направленная на достижение общественно полезных целей и решение социальных проблем, при этом осуществляемая на рыночной основе»

[1]. В России его правовой статус закреплён в Федеральном законе № 209-ФЗ о развитии МСП с изменениями, внесёнными законом № 245-ФЗ от 26 июля 2019 года. Закон прямо предусматривает для социальных предприятий финансовую, имущественную, информационную, консультационную и методическую поддержку, в том числе содействие в привлечении финансирования.

По данным Минэкономразвития, на апрель 2025 года в стране было зарегистрировано 12,1 тыс. социальных предприятий, а их совокупный доход по итогам 2024 года достиг 140 млрд рублей, увеличившись на 37% [2]. Это показывает, что сектор уже нельзя считать нишевым, он требует не разовых акций поддержки, а полноценной финансовой инфраструктуры, сопоставимой по качеству с поддержкой обычного МСП, но адаптированной под социальную миссию. Следовательно, в современных условиях наиболее эффективной и актуальной является многоуровневая модель поддержки социального предпринимательства:

- на ранней стадии лучше работают гранты, акселерационные программы и микрофинансирование;
- на стадии устойчивой деятельности – льготные кредиты, гарантии и субсидирование;
- на стадии роста – импакт-инвестиции, участие в капитале и смешанное финансирование.

При этом ключевым условием остаётся не только наличие денег, но и развитие посредников, которые умеют оценивать социальный эффект, готовить проекты к инвестициям и связывать предпринимателя с подходящим источником капитала. В таблице 1 представлена эволюция финансовых инструментов поддержки социального предпринимательства.

Таблица 1

Эволюция финансовых инструментов поддержки в России

Период	Доминирующие инструменты	Характеристика
До 2015 г.	Гранты, субсидии	Формирование базовой системы поддержки
2015-2020 гг.	Кредиты, налоговые льготы	Расширение инструментов
2020-2023 гг.	Комплексные меры поддержки	Интеграция в нацпроекты
2024-2025 гг.	Импакт-инвестиции, социальные облигации	Переход к смешанному финансированию

К числу наиболее распространённых инструментов относится бюджетное финансирование, реализуемое в форме грантов, субсидий и иных видов безвозвратной поддержки. Грантовая поддержка предоставляется, как правило, на конкурсной основе субъектам, включённым в реестр социальных предприятий, и может использоваться для финансирования широкого спектра расходов: от приобретения оборудования до оплаты аренды и услуг. Субсидии направлены на компенсацию части затрат предпринимателей, что позволяет снизить финансовую нагрузку на начальных этапах реализации проектов. Особенностью данного инструмента является его безвозмездный характер, что делает его наиболее привлекательным для начинающих социальных предпринимателей. Однако ограниченность бюджетных ресурсов и высокая конкуренция за получение средств снижают доступность данного механизма.

Важным элементом системы поддержки выступает льготное кредитование, включающее [3]:

- кредиты по сниженным процентным ставкам;
- микрофинансирование;
- государственные гарантии по кредитам.

Научные исследования показывают, что совершенствование механизмов гарантийной поддержки способствует снижению рисков для кредитных организаций и одновременно расширяет доступ социальных предпринимателей к заемному финансированию.

Современные исследования подчеркивают, что финансовая поддержка является ключевым фактором устойчивости социального предпринимательства, поскольку именно она обеспечивает возможность масштабирования проектов и повышения их социальной эффективности.

Развитие социального предпринимательства в настоящих социально-экономических условиях обусловлено необходимостью поиска эффективных инструментов решения общественно значимых проблем при ограниченности государственных ресурсов. В этой связи особую значимость приобретает выделение формирования и совершенствование комплекса механизмов, обеспечивающих устойчивое функционирование и масштабирование социально ориентированных бизнес-структур.

В научной литературе под механизмами развития социального предпринимательства целесообразно понимать совокупность организационно-экономических, институциональных и финансовых инструментов,

направленных на создание благоприятной среды для возникновения, функционирования и роста социальных предприятий [4].

Эффективность механизмов развития социального предпринимательства проявляется через формирование благоприятной институциональной среды, повышение финансовой устойчивости субъектов, совершенствование управленческих практик, внедрение инноваций и развитие информационного пространства. При этом каждый из механизмов выполняет самостоятельную функцию, однако наибольший эффект достигается при их комплексном и взаимосвязанном применении.

В этой связи целесообразно систематизировать механизмы развития социального предпринимательства с позиции их содержания и ожидаемого эффекта, что позволяет оценить их вклад в формирование устойчивой модели функционирования данного сектора (таблица 2).

Таблица 2

Система комплекса механизмов развития социального предпринимательства [5]

Группа механизмов	Основное содержание	Ожидаемый эффект
Институциональные	– формирование нормативно-правовой базы, – закрепление статуса социальных предприятий, – реализация государственной политики поддержки, – развитие инфраструктуры (ЦИСС, акселераторы, институты развития)	Создание устойчивой институциональной среды, легитимация сектора, повышение доступности мер поддержки
Финансово-экономические	– субсидии, гранты, льготное кредитование, налоговые льготы, импакт-инвестирование, диверсификация источников финансирования	Рост финансовой устойчивости, снижение зависимости от бюджета, расширение инвестиционных возможностей
Организационно-управленческие	– внедрение стратегического управления, – развитие компетенций, – формирование гибридных бизнес-моделей, – управление персоналом и партнерствами	Повышение эффективности деятельности, баланс социальной миссии и прибыли, устойчивое развитие предприятий

Продолжение таблицы 2

Инновационные	– использование цифровых технологий, – внедрение социальных и организационных инноваций, – платформенные решения	Повышение эффективности решения социальных проблем, расширение охвата, снижение издержек
---------------	---	---

Проведенный анализ позволяет сделать вывод о том, что в современных условиях наиболее значимыми направлениями совершенствования механизмов развития социального предпринимательства выступают формирование целостной институциональной среды, расширение финансовых инструментов поддержки, развитие управленческих компетенций, стимулирование инновационной активности и усиление межсекторной коммуникации. Именно такая совокупность условий обеспечивает переход социального предпринимательства от отдельных локальных инициатив к устойчивому сектору современной экономики.

Несмотря на положительную динамику, система финансовой поддержки социального предпринимательства в России характеризуется рядом ограничений:

- затруднённым доступом к финансированию, особенно на стадии масштабирования;
- высокой зависимостью от бюджетных средств;
- недостаточным развитием инвестиционных инструментов, включая импакт-инвестирование и социальные облигации;
- отсутствием комплексного подхода, что обуславливает фрагментарность действующих механизмов.

С учётом выявленных проблем ключевыми направлениями совершенствования системы финансовой поддержки социального предпринимательства являются развитие механизмов смешанного финансирования с привлечением частного капитала, расширение использования социальных облигаций и импакт-инвестирования, совершенствование налоговых стимулов, повышение доступности льготного кредитования, а также развитие цифровых финансовых платформ. Реализация указанных мер будет способствовать повышению эффективности поддержки и обеспечению устойчивого развития сектора.

Таблица 3

Проблемы и направления развития финансовых инструментов

Проблема	Проявление	Направление решения
Ограниченность финансирования	Недостаток средств на масштабирование	Развитие инвестиций
Сложный доступ к кредитам	Высокие требования банков	Расширение гарантийной поддержки
Низкая развитость инвестиционных инструментов	Отсутствие рынка SIB	Создание правовой базы
Фрагментарность поддержки	Несогласованность мер	Формирование экосистемы
Низкая финансовая грамотность	Слабое использование альтернативных инструментов	Образовательные программы

Итак, в современных условиях финансовая поддержка социального предпринимательства в России представляет собой многоуровневую систему, объединяющую бюджетные, кредитные, налоговые, инвестиционные и альтернативные инструменты. Отмечается переход к более гибким и инновационным механизмам с привлечением частного капитала и цифровых технологий. Финансовая поддержка социального предпринимательства сегодня должна строиться не вокруг одного инструмента, а вокруг экосистемы: грантов, льготного долга, гарантий, импакт-капитала, налогово-компенсационных мер и смешанных схем. Вместе с тем дальнейшее развитие требует устранения существующих ограничений и формирования комплексного подхода к финансовому обеспечению сектора.

Список литературы

1. Федеральный закон «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» от 24.07.2007 N 209-ФЗ (последняя редакция).

2. Ведомости. Социальный бизнес в России сохраняет масштабы: в реестре находятся свыше 12 тысяч предпринимателей // [Электронный ресурс] – режим доступа: https://www.vedomosti.ru/press_releases/2025/05/16/sotsialnii-biznes-v-rossii-sohranyaet-masshtabi-v-reestre-nahodyatsya-svishe-12-tisyach-predprinimatelei (дата обращения 12.03.2026).

3. Абрамова М.А., Дубова С.Е., Диденко В.Ю., Ершов М.В., Захарова О.В., Зеленева Е.С., Ларионова И.В., Пищик В.Я. Об основных направлениях единой государственной денежно-кредитной политики на 2024 год и период 2025 и 2026 годов: мнение экспертов Финансового университета. Экономика. Налоги. Право. 2024;17(1):6-22. DOI: 10.26794/1999-849X-2024-17-1-6-22

4. Попов Е.В., Веретенникова А.Ю., Козинская К.М. Финансовые инструменты развития социального предпринимательства // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2019. – Т. 12. № 5. – С. 91-108. DOI: 10.15838/esc.2019.5.65.6

5. Федорова И.В. Социальное предпринимательство: эволюция понятия и формирование подходов / И.В. Федорова, М.В. Федорова. – Текст: непосредственный // Вопросы российской юстиции. – 2020. – №6. – С. 232-239.

© Зубова М.В.

**АДМИНИСТРАТИВНЫЙ ШТРАФ КАК ИНСТРУМЕНТ
ПРАВООХРАНИТЕЛЬНОЙ И ФИСКАЛЬНОЙ ПОЛИТИКИ:
ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВОЙ АНАЛИЗ**

Давтян Элина Олеговна

магистрант

ФГБОУ ВО «Ивановский государственный университет»

Аннотация: В статье исследуется дуалистическая природа административного штрафа как меры административной ответственности и источника неналоговых доходов бюджетов. Анализируются понятие, сущность и функции административного штрафа, а также система нормативно-правового регулирования его назначения и зачисления в бюджеты различных уровней.

Ключевые слова: административный штраф, доходы бюджета, неналоговые доходы, административная ответственность, КоАП РФ.

**ADMINISTRATIVE FINE AS AN INSTRUMENT OF LAW ENFORCEMENT
AND FISCAL POLICY: A THEORETICAL AND LEGAL ANALYSIS**

Davtian Elina Olegovna

Abstract: The article examines the dualistic nature of an administrative fine as a measure of administrative liability and a source of non-tax budget revenues. The concept, essence and functions of an administrative fine are analyzed, as well as the system of legal regulation of its imposition and crediting to budgets of various levels.

Key words: administrative fine, budget revenues, non-tax revenues, administrative liability, Code of Administrative Offences of the Russian Federation.

Административный штраф занимает особое место в системе мер государственного принуждения, являясь наиболее распространенным видом административного наказания. Его правовая природа характеризуется двойственным характером: с одной стороны, это мера юридической ответственности за совершенное правонарушение, с другой — значимый источник формирования доходной части бюджетов. Такая двойственность

предопределяет необходимость теоретико-правового анализа понятия, сущности и нормативных основ административного штрафа.

Конституционно-правовые основы административной ответственности определяют пределы и принципы применения мер государственного принуждения. Статья 55 Конституции РФ предусматривает, что права и свободы человека могут быть ограничены федеральным законом в целях защиты конституционного строя, прав и законных интересов других лиц, обеспечения безопасности государства [1].

Понятие административного штрафа содержится в статье 3.5 Кодекса об административной ответственности РФ, согласно которой административный штраф является денежным взысканием, выражается в рублях и устанавливается для граждан, должностных и юридических лиц в определенных размерах [2]. Как отмечает А.Б. Агапов, административный штраф «является наиболее распространенным административным наказанием имущественного характера» [6, с. 237-238].

Сущность административного штрафа раскрывается через анализ его функций. Традиционно выделяют превентивную, карательную и воспитательную функции. Карательная функция административного штрафа, по мнению Я.П. Горбуновой, «направлена на прекращение или изменение существующих общественных отношений и установление между субъектами права конкретной правовой связи, необходимой для реализации юридической ответственности» [7, с. 4]. В контексте двойственной природы штрафа особое значение приобретает его фискальная характеристика. По замечанию Д.А. Липинского, «преобладание в санкциях административных норм штрафа свидетельствует о том, что государство расценивает штраф не только как средство кары и превенции, но и как средство пополнения бюджета» [8, с. 282-283].

С позиции бюджетного законодательства административные штрафы относятся к неналоговым доходам бюджетов. Это принципиально отличает их от налоговых доходов, которые являются индивидуально безвозмездными платежами правомерного поведения. Штраф же — это мера ответственности за противоправное деяние, его цель — наказание виновного и предупреждение новых нарушений.

Детальная регламентация распределения административных штрафов между бюджетами содержится в статье 46 Бюджетного Кодекса РФ. Анализ

данной статьи позволяет выделить следующие уровни дифференциации нормативов зачисления [3]:

- штрафы, наложенные федеральными органами, зачисляются в федеральный бюджет;
- штрафы, наложенные органами субъектов РФ, зачисляются в бюджеты субъектов РФ;
- штрафы, наложенные мировыми судьями, распределяются между бюджетом субъекта РФ и местным бюджетом в равных долях;
- штрафы за нарушения, выявленные органами муниципального контроля, зачисляются в местные бюджеты.

Особые правила установлены для штрафов за нарушение Правил дорожного движения: 25% зачисляется в федеральный бюджет, 75% — в бюджет субъекта РФ по месту нахождения должностного лица, вынесшего постановление [3].

Существенное значение для единообразного применения норм об административных штрафах имеют разъяснения высших судебных органов. Постановление Пленума Верховного Суда РФ от 23 декабря 2025 г. № 38 регламентирует порядок рассмотрения дел об уклонении от уплаты штрафа, подчеркивая принцип неотвратимости наказания [4]. Конституционный Суд РФ в Постановлении от 25 февраля 2014 г. № 4-П сформулировал правовую позицию о необходимости соблюдения принципов справедливости и соразмерности при назначении административных штрафов [5].

Проведенный анализ позволяет выделить следующие существенные характеристики административного штрафа:

1. является мерой административной ответственности, назначаемой за совершение правонарушения;
2. носит имущественный (денежный) характер;
3. выполняет превентивную и карательную функции;
4. устанавливается и применяется в порядке, регламентированном административно-деликтным законодательством;
5. выступает источником неналоговых доходов бюджетов.

Таким образом, административный штраф представляет собой сложный межотраслевой правовой институт, находящийся на пересечении административного и финансового права. Его двойственная природа проявляется в сочетании публично-правовых задач обеспечения правопорядка и фискальных интересов государства. Приоритетное значение должно отдаваться

правоохранительной функции, поскольку предупреждение правонарушений выступает основной целью применения мер административной ответственности. Ключевой особенностью административного штрафа выступает его нерегулярный характер, зависимость от состояния законности и правоприменительной практики. Поступления от административных штрафов в бюджет нельзя планировать так же, как налоговые или иные регулярные платежи, поскольку они зависят от множества факторов: уровня правовой культуры населения, эффективности контрольно-надзорной деятельности, состояния законности в различных сферах. Это отличает его от иных видов бюджетных доходов и требует особых подходов к планированию и учету штрафных поступлений.

Список литературы

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020) // Российская газета. 1993. 25 дек. № 237.

2. Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях от 30.12.2001 № 195-ФЗ (ред. от 28.11.2025) // Собрание законодательства РФ. 2002. № 1 (ч. 1). Ст. 1.

3. Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 № 145-ФЗ (ред. от 28.11.2025) // Собрание законодательства РФ. 1998. № 31. Ст. 3823.

4. Постановление Пленума Верховного Суда РФ от 23.12.2025 № 38 «Об отдельных вопросах, возникающих у судов при рассмотрении дел об административных правонарушениях, выражающихся в уклонении от исполнения наказания в виде административного штрафа» // Бюллетень Верховного Суда РФ. 2026. № 2.

5. Постановление Конституционного Суда РФ от 25.02.2014 № 4-П «По делу о проверке конституционности ряда положений статей 7.3, 9.1, 14.43, 15.19, 15.23.1 и 19.7.3 Кодекса Российской Федерации об административных правонарушениях...» // Вестник Конституционного Суда РФ. 2014. № 3.

6. Агапов А.Б. Административная ответственность: учебник для магистров. 5-е изд., перераб. и доп. М.: Юрайт, 2015. 494 с.

7. Горбунова Я.П. Актуальные проблемы развития стимулирующих функций административного штрафа как средства, стимулирующего

правопослушное поведение у граждан и юридических лиц в Российской Федерации // Общество и цивилизация в XXI веке: тенденции и перспективы развития. 2013. № 4. С. 6-9.

8. Липинский Д.А. Проблемы юридической ответственности: монография / Под ред. Р.Л. Хачатурова. СПб.: Юридический центр Пресс, 2003. 387 с.

© Давтян Э.О.

ТРАНСФОРМАЦИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ В УСЛОВИЯХ НОВЫХ ВЫЗОВОВ

Федосеева Диана Михайловна

магистрант

Елабужский институт (филиал) ФГАОУ ВО «КФУ»

Научный руководитель: **Хабибуллина Луиза Мансуровна**

к.э.н., доцент

Елабужский институт (филиал) ФГАОУ ВО «КФУ»

Аннотация: В статье рассматриваются ключевые направления трансформации кадровой политики образовательных организаций под влиянием внешних и внутренних вызовов современности. Анализируются изменения в подходах к управлению персоналом, обусловленные цифровизацией, демографическими сдвигами, обновлением образовательных стандартов и ростом требований к качеству педагогической деятельности. Особое внимание уделяется переходу от административно-регламентной модели к стратегическому управлению человеческими ресурсами, а также вопросам удержания и профессионального развития педагогов в условиях дефицита кадров. На основе анализа предлагаются практические ориентиры для руководителей образовательных организаций, направленные на повышение гибкости и устойчивости кадровой системы.

Ключевые слова: кадровая политика, образовательная организация, трансформация, новые вызовы, управление персоналом, цифровизация, профессиональное развитие, мотивация педагогов.

TRANSFORMATION OF THE PERSONNEL POLICY OF EDUCATIONAL ORGANIZATIONS IN THE CONTEXT OF NEW CHALLENGES

Fedoseeva Diana Mikhailovna

Scientific adviser: **Khabibullina Louise Mansurovna**

Abstract: The article examines the key areas of transformation of the personnel policy of educational organizations under the influence of external and internal challenges of modernity. The article analyzes changes in approaches to

personnel management caused by digitalization, demographic shifts, updating educational standards and increasing demands on the quality of teaching activities. Special attention is paid to the transition from an administrative and regulatory model to strategic human resource management, as well as issues of retention and professional development of teachers in conditions of staff shortage. Based on the analysis, practical guidelines are proposed for heads of educational organizations aimed at increasing the flexibility and stability of the personnel system.

Key words: personnel policy, educational organization, transformation, new challenges, personnel management, digitalization, professional development, motivation of teachers.

Система образования в последние годы находится в состоянии перманентных изменений. Реформы содержания образования, внедрение федеральных государственных образовательных стандартов (ФГОС), цифровая трансформация, демографические волны, изменение социального статуса педагога — все эти факторы предъявляют новые требования к кадровому обеспечению образовательных организаций. В этих условиях традиционная кадровая политика, ориентированная преимущественно на формальное выполнение штатного расписания и контроль исполнительской дисциплины, перестаёт отвечать запросам времени.

Кадровая политика образовательной организации (ОО) представляет собой систему целей, принципов и форм работы с персоналом, направленную на достижение стратегических образовательных результатов. Однако специфика сферы образования заключается в том, что её «продукт» — образовательные услуги и, шире, личностные результаты обучающихся — напрямую зависит от качества трудовых ресурсов, их мотивации, профессиональной гибкости и психологического благополучия. Поэтому трансформация кадровой политики становится не просто управленческой необходимостью, а ключевым условием сохранения конкурентоспособности и устойчивости образовательной организации.

Цель данной статьи — выявить основные направления трансформации кадровой политики в образовательных организациях в ответ на современные вызовы, а также предложить подходы к выстраиванию эффективной кадровой стратегии, учитывающей отраслевую специфику.

Новые вызовы для кадровой политики в образовании

Современные образовательные организации функционируют в среде, характеризующейся высокой степенью неопределённости и комплексностью внешних воздействий. Среди наиболее значимых вызовов, требующих пересмотра кадровой политики, можно выделить следующие [3, с. 79].

Демографический вызов и кадровый дефицит. На протяжении последнего десятилетия система образования столкнулась с объективным сокращением численности педагогических работников в возрастной группе до 35 лет и старением кадрового состава. По данным статистики, значительная часть педагогов – люди предпенсионного и пенсионного возраста, что создаёт риски потери профессиональной преемственности. Одновременно с этим в ряде регионов наблюдается прирост обучающихся, что увеличивает потребность в учителях и приводит к дефициту кадров по ряду предметов (математика, физика, иностранные языки). В этих условиях кадровая политика должна решать не только задачи привлечения молодых специалистов, но и удержания опытных кадров, а также создания условий для совмещения поколений в педагогическом коллективе.

Цифровая трансформация. Внедрение цифровых технологий в образовательный процесс, переход на электронные журналы и дневники, использование дистанционных образовательных технологий, а также развитие искусственного интеллекта меняют содержание педагогического труда. От педагога сегодня требуется не только предметная компетентность, но и развитая цифровая грамотность, способность работать в гибридной образовательной среде. Кадровая политика должна включать механизмы опережающего повышения квалификации, преодоления технологического разрыва между поколениями педагогов и формирования культуры работы с данными.

Изменение профессионального стандарта педагога и расширение функционала. Профессиональный стандарт педагога закрепил новые трудовые функции: проектирование индивидуальных образовательных маршрутов, работа с детьми с особыми образовательными потребностями, психолого-педагогическое сопровождение, участие в исследовательской и инновационной деятельности. Расширение функционала без адекватного пересмотра нагрузки, оплаты труда и системы поддержки приводит к росту профессионального выгорания. Кадровая политика в этой ситуации призвана сбалансировать требования стандарта с реальными возможностями педагога, внедряя механизмы оптимизации нагрузки и психологической поддержки.

Рост требований к качеству образования со стороны общества и государства. Введение системы национальных проектов, ужесточение контрольно-надзорных процедур, повышение прозрачности результатов образовательной деятельности (ЕГЭ, ВПР, рейтинги) усиливают давление на педагогические коллективы. В этих условиях руководители образовательных организаций вынуждены искать способы поддержания высоких результатов без перехода к «палочной» системе управления, которая демотивирует персонал. Кадровая политика должна ориентироваться на внутреннюю оценку качества, развитие профессиональных сообществ и формирование доверия внутри коллектива.

Социокультурные изменения и психологический климат. Современные педагоги работают с поколением учащихся, чьи ценностные ориентации, стиль коммуникации и запросы на взаимодействие существенно отличаются от предыдущих поколений. Кроме того, увеличилось количество детей с особыми образовательными потребностями, требующих индивидуального подхода. Эти изменения требуют от педагога не только методической компетентности, но и развитых эмоциональных навыков, эмпатии, способности выстраивать субъект-субъектные отношения. Кадровая политика должна учитывать необходимость формирования психологически безопасной среды как для обучающихся, так и для самих педагогов.

Эволюция подходов к кадровой политике: от администрирования к управлению человеческими ресурсами

Традиционно кадровая политика в образовательных организациях носила преимущественно административно-регламентный характер. Её основными инструментами были: соблюдение трудового законодательства, ведение кадрового делопроизводства, контроль соблюдения должностных инструкций и периодическое повышение квалификации в рамках плановых мероприятий. Такой подход, сложившийся в советский период и сохранявшийся в постсоветское время, был ориентирован на стабильность, единообразие и минимизацию рисков [2, с. 85].

Однако в условиях новых вызовов данная модель демонстрирует свою неэффективность. Она не позволяет оперативно реагировать на изменения внешней среды, не стимулирует инновационное поведение педагогов, не учитывает индивидуальные карьерные траектории. В ответ на это в сфере образования начинает утверждаться концепция управления человеческими

ресурсами (HR-менеджмент), адаптированная к специфике образовательной деятельности.

Ключевые отличия новой парадигмы кадровой политики заключаются в следующем.

Стратегический характер. Кадровая политика перестаёт быть сугубо оперативной функцией и становится элементом стратегического планирования образовательной организации. Цели работы с персоналом увязываются с миссией школы, программой развития, задачами повышения качества образования. Это предполагает регулярный анализ кадрового потенциала, прогнозирование потребности в кадрах и разработку долгосрочных программ развития.

Ориентация на человеческий капитал. Педагог рассматривается не как «исполнитель должностных обязанностей», а как носитель уникальных компетенций, опыта и потенциала развития. Соответственно, кадровая политика фокусируется на инвестициях в развитие персонала: создание системы наставничества, поддержку профессиональных инициатив, формирование индивидуальных траекторий профессионального роста.

Гибкость и адаптивность. В отличие от жёсткой регламентации, современная кадровая политика предполагает вариативность форм занятости (дистанционная работа, проектные команды, совместительство), адаптацию системы оплаты труда к результативности и сложности труда, а также гибкое реагирование на кадровые риски (например, создание кадрового резерва для замещения внезапно освободившихся ставок).

Партисипативность. Новая модель предполагает вовлечение педагогов в управление организацией, развитие коллегиальных форм принятия решений, поддержку горизонтальных связей в коллективе. Это способствует формированию чувства сопричастности и повышению организационной приверженности сотрудников.

Барьеры и риски трансформации

Переход к новой модели кадровой политики сопряжён с рядом препятствий, которые необходимо учитывать руководителям образовательных организаций.

Консерватизм педагогического сознания. Значительная часть педагогов, особенно старшего поколения, воспринимает изменения как угрозу стабильности. Без деликатной работы по разъяснению смысла изменений и

вовлечению в процесс возможны рост сопротивления и эмоциональное напряжение.

Недостаточная ресурсная обеспеченность. Трансформация кадровой политики требует финансовых вложений: на повышение квалификации, внедрение IT-решений, увеличение стимулирующей части фонда оплаты труда. В условиях ограниченного бюджетного финансирования образовательные организации вынуждены искать внутренние резервы и привлекать внебюджетные средства.

Дефицит управленческих компетенций у руководителей. Современная кадровая политика требует от директоров школ и заведующих детскими садами не только педагогических знаний, но и компетенций в области HR-менеджмента, стратегического планирования, конфликтологии. Отсутствие таких компетенций приводит к тому, что трансформация остаётся на уровне деклараций.

Нормативно-правовые ограничения. Трудовое законодательство, отраслевые соглашения, системы оплаты труда, жёстко регулируемые на региональном уровне, порой ограничивают гибкость управленческих решений. Руководителям приходится искать пути трансформации в рамках существующих правовых конструкций, что требует юридической грамотности.

Трансформация кадровой политики образовательных организаций в условиях новых вызовов — это не дань моде, а объективная необходимость, обусловленная глубинной сменой социально-экономических, технологических и культурных условий функционирования системы образования. Прежняя модель, построенная на жёсткой регламентации и административном контроле, уступает место системе управления человеческими ресурсами, ориентированной на развитие потенциала педагогов, гибкость, вовлечённость и стратегическое партнёрство [1, с. 247].

Успех этой трансформации во многом зависит от готовности руководителей образовательных организаций осваивать новые управленческие компетенции, от способности коллективов к совместному проектированию изменений и от создания в образовательной среде атмосферы доверия и взаимной ответственности. Кадровая политика, построенная на принципах стратегичности, компетентностного подхода и поддержки профессионального развития, становится не просто инструментом управления, а ключевым ресурсом обеспечения качества образования и устойчивости образовательной организации в долгосрочной перспективе.

Дальнейшие исследования в этой области могут быть связаны с разработкой моделей оценки эффективности кадровой политики в образовании, изучением влияния цифровых HR-технологий на управление педагогическими коллективами, а также с адаптацией зарубежных практик управления человеческими ресурсами к российскому образовательному контексту.

Список литературы

1. Зиновьева А. Н. взаимосвязь государственной кадровой политики и кадровой политики организации / А. Н. Зиновьева, А. А. Кениг, Д. С. Минеева // Управление человеческими ресурсами – основа развития инновационной экономики : материалы XII Международной научно-практической конференции, Красноярск, 23-24 марта 2023 года. – Красноярск: Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Сибирский государственный университет науки и технологий имени академика М.Ф. Решетнева», 2023. – С. 245-250.

2. Козачок В. И. Признаки проблемы социологического обеспечения кадровой политики и алгоритм её разрешения / В. И. Козачок // Евразийский союз ученых. – 2016. – № 30-3. – С. 84-86.

3. Рахимова А. Ш. Кадровая политика организации и порядок ее формирования / А. Ш. Рахимова, Р. Ш. Бикметов // Инновации. Наука. Образование. – 2020. – № 19. – С. 76-81.

© Федосеева Д.М.

**ПРАВОВОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ МАЛОГО И СРЕДНЕГО
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В СОВРЕМЕННОЙ РОССИИ**

Форофонов Александр Сергеевич
студент

Научный руководитель: **Конопляникова Татьяна Валерьевна**
к.п.н., доцент

ФГБОУ ВО «Оренбургский государственный университет
имени В.А. Бондаренко»

Аннотация: В статье исследуется современное состояние правового регулирования малого и среднего предпринимательства (МСП) в Российской Федерации. Анализируются критерии отнесения к МСП, система мер государственной поддержки, контрольно-надзорные механизмы и новеллы законодательства 2025-2026 годов. Выявлены проблемы правоприменения, включая фрагментарность регулирования и территориальные диспропорции, предложены пути совершенствования законодательства.

Ключевые слова: малое и среднее предпринимательство, правовое регулирование, государственная поддержка, цифровизация, единый реестр МСП.

**LEGAL REGULATION OF SMALL AND MEDIUM-SIZED BUSINESSES
IN MODERN RUSSIA**

Forofontov Alexander Sergeevich

Scientific adviser: **Konoplyannikova Tatyana Valerievna**

Abstract: The article examines the current state of legal regulation of small and medium-sized enterprises (SMEs) in the Russian Federation. It analyzes the criteria for classification as an SME, the system of state support measures, control and supervisory mechanisms, and the new legislation of 2025–2026. The article identifies problems in law enforcement, including fragmented regulation and territorial disparities, and proposes ways to improve the legislation.

Key words: small and medium-sized enterprises, legal regulation, state support, digitalization, unified register of SMEs.

Малое и среднее предпринимательство выступает фундаментальной основой рыночной экономики, обеспечивая занятость, формируя конкурентную среду и создавая предпосылки для инновационного развития. В Российской Федерации сектор МСП рассматривается государством в качестве приоритетного направления экономической политики, что отражено в Указе Президента РФ от 21 июля 2020 г. № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года».

Актуальность темы обусловлена необходимостью осмысления трансформаций правового регулирования МСП в условиях цифровизации, санкционного давления и поиска баланса между стимулирующими и контрольными функциями государства. Как отмечается в литературе, эффективное правовое регулирование выступает гарантом экономической стабильности и конкурентоспособности страны.

Легальная дефиниция субъектов МСП закреплена в Федеральном законе от 24 июля 2007 г. № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» (далее – Закон № 209-ФЗ). Согласно статье 4 к субъектам МСП относятся хозяйствующие субъекты, отнесенные к микропредприятиям, малым или средним предприятиям в соответствии с установленными критериями. Критерии отнесения включают: среднесписочную численность работников (до 15 человек – микропредприятия, 16-100 – малые, 101-250 – средние); предельный доход, утверждаемый Правительством РФ; требование о независимости, ограничивающее долю участия сторонних лиц в уставном капитале. Как отмечается в исследованиях, российская модель критериев работоспособна, но характеризуется жесткостью: пороговые значения не индексируются с учетом инфляции, единый лимит численности игнорирует отраслевую специфику, а тест на независимость может сдерживать инвестиции [1].

Правовое регулирование МСП представляет собой многоуровневую систему. Конституционную основу составляет статья 34 Конституции РФ, закрепляющая право на свободное использование способностей для предпринимательской деятельности. Центральное место занимает Закон № 209-ФЗ, определяющий понятия, инфраструктуру поддержки и полномочия органов власти. Важное значение имеют Налоговый кодекс РФ (специальные режимы: УСН, ПСН, налог на профессиональный доход), а также Федеральный закон № 248-ФЗ о государственном контроле. Региональный уровень представлен

законами субъектов РФ, детализирующими меры поддержки с учетом местных условий [2].

Закон № 209-ФЗ предусматривает финансовые, имущественные, информационно-консультационные и образовательные меры поддержки. Финансовая поддержка включает субсидии, гранты и гарантийное обеспечение через Национальную гарантийную систему и Корпорацию «МСП». Имущественная поддержка реализуется через предоставление государственного имущества на льготных условиях, включая преимущественное право выкупа арендуемого имущества (Федеральный закон № 159-ФЗ) [3].

Административно-правовые инструменты включают упрощенную регистрацию, уведомительный порядок начала деятельности и цифровые платформы (порталы «Мой бизнес», «Госуслуги.Бизнес»). Инфраструктура поддержки объединяет центры «Мой бизнес», бизнес-инкубаторы, технопарки, микрофинансовые организации.

Однако в правоприменительной практике сохраняются системные проблемы.

Наблюдается фрагментарность регулирования и дублирование функций органов и организаций. Отсутствие типовых форм соглашений между Корпорацией «МСП» и регионами снижает прозрачность системы. Сохраняются территориальные диспропорции: только 42% субъектов МСП в малых городах имеют доступ к центрам «Мой бизнес». Эффективность цифровых инструментов недостаточна: в 37% регионов фиксируются технические сбои при подаче заявок. Слабость механизмов обратной связи (лишь 17 регионов проводят опросы удовлетворенности) ограничивает корректировку мер поддержки. Неопределенность правовых норм создает почву для административного усмотрения и судебных споров [4].

Федеральным законом от 23 мая 2025 г. № 117-ФЗ внесены изменения в порядок ведения единого реестра субъектов МСП, уточняющие процедуры включения организаций в реестр. Ключевым нововведением стало создание единого реестра мер поддержки МСП: поправки в Закон № 209-ФЗ обязывают отражать в реестре все федеральные, региональные и муниципальные программы поддержки, что позволит оценить их реальную доступность и эффективность. Обязанность по внесению данных вступает в силу с 1 марта 2026 года [5].

В доктрине обсуждается распространение специального правового режима, разработанного для МСП, на иные сегменты экономики с учетом их специфики. Перспективными направлениями совершенствования регулирования являются: систематизация законодательства, обеспечение прозрачности взаимодействия участников гарантийной системы, развитие межведомственного электронного взаимодействия, внедрение единых стандартов оценки эффективности поддержки, учет отраслевых и региональных особенностей при установлении критериев МСП.

Правовое регулирование МСП в России представляет собой сложную многоуровневую систему, адаптирующуюся к изменяющимся условиям. Несмотря на развитие цифровых сервисов и расширение мер поддержки, сохраняются проблемы фрагментарности, территориальных диспропорций и неопределенности норм. Решение этих задач через систематизацию законодательства, внедрение единых стандартов и развитие обратной связи будет способствовать созданию благоприятных условий для развития МСП и достижению национальных целей [6].

Список литературы

1. Андриченко Л. В. Цифровая трансформация и развитие предпринимательского права: вызовы и перспективы // Журнал российского права. – 2021. – № 8. С. 45-58.
2. Федеральный закон от 24 июля 2007 г. № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ. – 2007. – № 31. – Ст. 4006.
3. Ершова И. В. Специальный правовой режим малого и среднего бизнеса в контексте поиска перспективных направлений поддержки иных сегментов отечественной экономики // Актуальные проблемы российского права. – 2023. – Т. 18. – № 2. С. 103-115.
4. Галин И. М. Право и масштаб бизнеса: пересмотр критериев малого и среднего предпринимательства в контексте теории государства и права // Вестник Института права Башкирского государственного университета. – 2025. – № 4(28). С. 15-29.
5. Федеральный закон от 23 мая 2025 г. № 117-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «О развитии малого и среднего

предпринимательства в Российской Федерации» [Электронный ресурс] // СПС Гарант. – Режим доступа:<https://base.garant.ru/412059584/>

6. Уполномоченный при Президенте РФ по защите прав предпринимателей. Ежегодный доклад о состоянии делового климата и барьерах для бизнеса [Электронный ресурс]. – Москва, 2024. – Режим доступа: <https://business-ombudsman.mos.ru/report-of-the-commissioner>

© Форофонов А.С., 2026

**СЕКЦИЯ
МЕНЕДЖМЕНТ
И МАРКЕТИНГ**

ПРОЕКТНО-СЕТЕВАЯ МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИЯМИ В АВИАСТРОИТЕЛЬНОМ ХОЛДИНГЕ

Двойников Александр Александрович
исполняющий обязанности генерального директора
ФГБУ «ДИРЕКЦИЯ НТП»

Аннотация: В статье исследуется проектно-сетевая модель управления инновациями как институциональный ответ на фундаментальное противоречие современного авиастроения: необходимость сочетания масштаба и стабильности крупной корпорации со скоростью и гибкостью малой инновационной компании. Теоретическую базу исследования составляют концепции сетевого взаимодействия, гибридных организационных структур и инновационных экосистем. На основе анализа опыта Airbus по созданию дочерних организаций Acubed и UpNext детализирована архитектура трёхуровневой системы управления и раскрыты механизмы её реализации: стратегическое согласование, кадровая и культурная интеграция, процессная оптимизация, финансирование, управление данными и интеллектуальной собственностью. Показана роль интегрированных проектных команд и уставов управления как инструментов встраивания модели в общую структуру холдинга. Выявлены ключевые риски и условия эффективного функционирования гибридных структур. Обоснованы возможности адаптации проектно-сетевой модели в российских авиастроительных холдингах для ускорения разработки и внедрения критических технологий.

Ключевые слова: авиастроение, гражданское авиастроение, авиационная промышленность, менеджмент, проектно-сетевая модель, управление инновациями, авиастроительный холдинг, гибридная организационная структура, трансфер знаний, стратегическое согласование, инновационные экосистемы, интегрированные проектные команды.

A PROJECT-NETWORK MODEL FOR INNOVATION MANAGEMENT IN AN AIRCRAFT MANUFACTURING HOLDING

Dvoynikov Alexander Alexandrovich

Abstract: The article examines the project-network model of innovation management as an institutional response to the fundamental contradiction of modern aircraft manufacturing: the need to combine the scale and stability of a large corporation with the speed and flexibility of a small innovative company. The theoretical basis of the research consists of concepts of network interaction, hybrid organizational structures and innovation ecosystems. Based on the analysis of Airbus experience in creating daughter organizations Acubed and UpNext, the architecture of a three-level management system is detailed and the mechanisms of its implementation are disclosed: strategic alignment, personnel and cultural integration, process optimization, financing, data and intellectual property management. The role of integrated product teams and governance charters as tools for embedding the model into the overall structure of the holding is shown. Key risks and conditions for effective functioning of hybrid structures are identified. The possibilities of adapting the project-network model in Russian aircraft manufacturing holdings to accelerate the development and implementation of critical technologies are substantiated.

Key words: aircraft manufacturing, civil aircraft manufacturing, aviation industry, management, project-network model, innovation management, aircraft manufacturing holding, hybrid organizational structure, knowledge transfer, strategic alignment, innovation ecosystems, integrated project teams.

Введение

Современное авиастроение характеризуется парадоксальным сочетанием двух разнонаправленных тенденций [2; 14]. С одной стороны, разработка новой авиационной техники требует колоссальных ресурсов, жёсткой дисциплины и строгого соблюдения регуляторных требований, что традиционно обеспечивается иерархическими структурами крупных корпораций [4]. С другой стороны, темпы технологических изменений, особенно в сфере цифровых технологий, искусственного интеллекта и новых материалов, требуют скорости, гибкости и предпринимательской инициативы, свойственных малым инновационным компаниям [9; 13]. Разрешение этого противоречия лежит в плоскости поиска новых организационных форм, сочетающих достоинства корпоративной мощи и стартап-гибкости [1; 7]. Проектно-сетевая модель управления инновациями представляет собой эволюционный ответ на данный вызов, интегрируя автономные проектные единицы в стратегический контур холдинга [11; 15]. Цель настоящей статьи – детализировать архитектуру проектно-сетевой модели управления инно-

вациями в авиастроительном холдинге, раскрыть механизмы её реализации и проанализировать условия эффективного функционирования гибридных организационных структур [3; 8].

Теоретические основы проектно-сетевой модели управления

Проектно-сетевая модель управления инновациями представляет собой эволюционное развитие матричных структур и проектного менеджмента применительно к условиям цифровой экономики и распределённых инновационных экосистем [2; 5]. В отличие от классической матрицы, где сотрудник балансирует между функциональным руководителем и проектным менеджером в рамках одной организации, проектно-сетевая модель предполагает существование автономных проектных единиц, обладающих значительной операционной самостоятельностью, но включённых в единую стратегическую и информационную среду холдинга [11; 14].

Исследования модульных инновационных сетей в высокотехнологичных отраслях показывают, что системные интеграторы, такие как Embraer, выступают не столько производителями всех компонентов, сколько интеграторами знаний, координирующими деятельность сети поставщиков и партнёров [4; 15]. При этом выделяются два уровня связанности в таких сетях: слабо связанные сети, где партнёры обладают высокой автономией, и сильно связанные сети, требующие более жёсткой координации [8; 13]. Применительно к авиастроительному холдингу это означает необходимость дифференцированного подхода к управлению различными типами инновационных проектов в зависимости от их стратегической значимости, степени неопределённости и требуемого уровня интеграции с основной деятельностью [3; 14].

Архитектура гибридной организационной структуры

Наиболее последовательное воплощение гибридной модели в мировом авиастроении демонстрирует Airbus, создавший сеть дочерних организаций для ускорения инновационного развития [7; 10]. Как отмечает руководство Airbus, в последние годы корпорация внедрила гибридную инновационную модель с отдельными дочерними организациями в США (Acubed, базируется в Кремниевой долине) и в Европе (UpNext, распределённая структура во Франции, Германии, Испании и Великобритании) [13]. Acubed фокусируется преимущественно на цифровых инновациях, включая разработку решений на основе машинного обучения для автономного полёта и цифровых платформ для проектирования и производства [1]. UpNext занимается созданием летающих

демонстраторов перспективных технологий, таких как системы помощи пилоту для повышения безопасности и эффективности, технологии автономной дозаправки в воздухе, а также исследования влияния водородного сгорания на свойства инверсионных следов [9].

Ключевая особенность данной модели заключается в институциональном дизайне дочерних организаций [5]. Они обладают собственной культурой, упрощёнными организационными процессами, выделенными человеческими ресурсами, самостоятельными системами закупок и продвижения брендов [2]. Проекты внутри этих организаций комплектуются смешанными командами из сотрудников материнской корпорации и вновь нанятых специалистов, работающих вместе на протяжении всего жизненного цикла проекта [6]. По завершении проекта результаты и инновации, а в ряде случаев и вся проектная команда, передаются обратно в материнскую корпорацию для дальнейшего развития продукта и обеспечения бесшовной передачи знаний и экспертизы [8; 11].

Такая архитектура позволяет реализовать трёхуровневую систему управления инновациями в масштабах холдинга [14]. На первом, стратегическом уровне (совет директоров, правление) формулируются приоритетные направления технологического развития и утверждаются портфели проектов [3]. На втором, координационном уровне, функционируют наблюдательные советы дочерних организаций с участием исполнительных директоров из материнской корпорации, обеспечивающие стратегическое согласование и снятие блокирующих проблем [7; 15]. На третьем, операционном уровне, реализуются конкретные проекты в гибкой среде дочерних компаний с минимальными бюрократическими процедурами, но с соблюдением критических требований безопасности [12].

Механизмы реализации проектно-сетевой модели

Эффективность гибридной модели определяется набором взаимосвязанных механизмов, обеспечивающих баланс между автономией и контролем, скоростью и безопасностью, инновационностью и интеграцией [4; 13].

Механизм стратегического согласования призван обеспечить соответствие портфеля проектов дочерних организаций долгосрочным целям холдинга [3]. В Airbus для этого создан процесс утверждения проектов, запускаемых дочерними структурами, гарантирующий их соответствие общей корпоративной стратегии [14]. Регулярные обзоры на уровне советов с

участием исполнительных спонсоров помогают синхронизировать деятельность обоих типов организаций и устранять препятствия [9]. По сути, создаётся система «управляемой автономии», где направления поиска задаются центром, но способы достижения и конкретные технические решения остаются на усмотрение проектных команд [5; 11].

Механизм кадровой и культурной интеграции направлен на преодоление феномена «изобретено не здесь» и обеспечение эффективного трансфера знаний [6]. Практика смешанных команд, включающих как опытных внутренних сотрудников, так и вновь нанятых специалистов со стороны, создаёт «интерфейс» между корпоративной и стартап-культурами [2]. Это не только способствует кросс-культурному обмену, но и формирует социальный капитал, облегчающий последующую интеграцию результатов [8]. Успешным примером такого трансфера в Airbus стал проект Vertex от UpNext, где разработанные технологии и практически вся команда были возвращены в материнскую корпорацию [13].

Механизм процессной оптимизации решает дилемму между необходимой для инноваций гибкостью и жёсткими требованиями безопасности в авиастроении [5; 12]. Решение заключается в определении минимально необходимого набора процессов, гарантирующих безопасность как высший приоритет, при сохранении максимальной свободы во всём остальном [4]. Такой подход позволяет дочерним организациям сохранять предпринимательскую маневренность без ущерба для критических стандартов [14].

Механизм финансирования и ресурсного обеспечения предполагает наличие долгосрочных бюджетных обязательств со стороны холдинга, что даёт дочерним компаниям определённую степень предсказуемости [3; 11]. Включение исполнительных спонсоров в советы директоров дочерних организаций обеспечивает лучшую видимость потребностей в ресурсах и поддержку инновационных проектов на высшем уровне [7]. При этом сами проекты могут иметь смешанное финансирование из корпоративных и, где это возможно, государственных источников, как это демонстрирует британский проект APROCONE с бюджетом 19,2 млн фунтов, совместно финансируемый промышленностью и правительством через Aerospace Technology Institute [15].

Механизм управления данными и интеллектуальной собственностью приобретает критическое значение в условиях распределённой сети разработчиков [8; 15]. Как показывает опыт проекта APROCONE, создание нейтральной платформы для обмена данными, позволяющей компаниям

контролировать и управлять своей интеллектуальной собственностью, способствует укреплению доверия и облегчает сотрудничество [4]. Технические решения, такие как платформы SimManager и ShareAspace, обеспечивают безопасный обмен данными при сохранении контроля со стороны владельцев IP [11]. При этом коммерческие рамки должны эволюционировать от транзакционных моделей, основанных на дискретной передаче данных, к моделям, основанным на условиях доступа и использования информации [13].

Интеграция проектно-сетевой модели в общую структуру управления холдингом

Эффективное функционирование проектно-сетевой модели требует её органичной интеграции в общую систему корпоративного управления [2; 5]. Ключевым инструментом здесь выступают интегрированные проектные команды (ИПК-Integrated Product Teams), которые служат связующим звеном между стратегическим уровнем и уровнем реализации [3]. Как показывает практика реализации масштабных программ в аэрокосмической сфере, ИПК-структура призвана решать задачи горизонтальной интеграции, управления сложностью, систематического доведения архитектурных решений до программного содержания и управления информационными потоками в обширной сети стейкхолдеров [14].

В контексте авиастроительного холдинга такие команды могут быть организованы по целевому принципу (например, ИПК по ближне-среднемагистральным самолётам, ИПК по региональной авиации) и по технологическим стекам (ИПК по программному обеспечению, ИПК по данным, ИПК по силовой установке) [8; 12]. Работа этих команд встраивается в уже существующую структуру управления, обеспечивая при этом обратную связь от продуктовых команд к уровню архитектурного проектирования [4].

Важным элементом интеграции является разработка и внедрение регламентов управления, которые определяют роли и ответственность, иерархию принятия решений и процедуры обеспечения соответствия регуляторным требованиям [11; 15]. В аэрокосмической отрасли, где регуляторы ждут доказательств того, что система управления способна выдержать аудит и стресс-тесты, такой регламент становится «юридическим и операционным фундаментом» программы [14]. Устав должен определять, кто утверждает финансирование, кто отвечает за риски, кто эскалирует проблемы, кто подписывает изменения, кто взаимодействует с регуляторами [5].

Оценка эффективности и риски

Для оценки результативности гибридной модели используются специфические метрики, отражающие не только выполнение проектов в срок и в рамках бюджета, но и эффективность трансфера знаний и сотрудников, а также ценность инноваций, возвращённых в материнскую корпорацию [6; 12]. Скорость принятия решений может рассматриваться как ключевой показатель эффективности управленческих структур: время, необходимое управляющим советам для обработки утверждений, рассмотрения изменений и разрешения проблем, должно измеряться и оптимизироваться [3; 7].

К числу основных рисков функционирования модели относятся: размывание стратегического фокуса при избыточной автономии дочерних компаний, утрата критических компетенций при неудачном трансфере команд, а также потенциальная несовместимость технологических решений, разработанных в дочерних фирмах, с основной продуктовой архитектурой холдинга [1; 10]. Минимизация этих рисков требует постоянного мониторинга стратегического соответствия, развития «периферийного знания» у участников проектов и создания гибких, но стандартизированных интерфейсов между модулями разрабатываемых систем [4; 15].

Обсуждение

Проведённый анализ позволяет сделать ряд теоретических обобщений, значимых для понимания природы и границ применимости проектно-сетевой модели в управлении инновациями [2; 13]. Прежде всего, данная модель представляет собой институциональный ответ на фундаментальное противоречие современного этапа технологического развития: необходимость сочетания масштаба и стабильности крупной корпорации со скоростью и гибкостью малой инновационной компании [7; 10]. Опыт Airbus демонстрирует, что ключевым фактором успеха выступает не просто создание автономных единиц, а выстраивание системы «управляемой автономии», где стратегические приоритеты задаются центром, а тактическая свобода сохраняется за проектными командами [5; 14]. Механизмы трансфера знаний и кадровой интеграции играют критическую роль в предотвращении феномена «изобретено не здесь» и обеспечении возврата инвестиций в инновации [6; 9].

Сравнивая данную модель с традиционными иерархическими и матричными структурами, можно отметить её более высокую адаптивность к условиям высокой неопределённости и технологических прорывов [3; 8]. Однако она предъявляет повышенные требования к качеству корпоративного

управления, особенно в части стратегического согласования и защиты интеллектуальной собственности [4; 11]. Для российских авиастроительных холдингов, решающих задачи форсированного импортозамещения и достижения технологического суверенитета, адаптация проектно-сетевой модели представляет значительный интерес [12; 15]. Возможность создания автономных проектных структур, ориентированных на прорывные цифровые технологии (PLM, искусственный интеллект, новые материалы), с параллельным сохранением основного производственного контура позволила бы ускорить разработку и внедрение критических технологий [1; 7]. Успех такой адаптации будет зависеть от готовности руководства к делегированию полномочий, толерантности к экспериментам и способности выстроить эффективные механизмы трансфера знаний и технологий из проектной среды в основное производство [10; 13]. Особое значение приобретает синхронизация проектно-сетевой модели с уже существующими структурами управления и регуляторными требованиями отрасли [2; 14].

Заключение

Проектно-сетевая модель управления инновациями, реализованная ведущими авиастроительными холдингами, представляет собой институциональный ответ на фундаментальное противоречие современного этапа технологического развития. Ключевыми элементами этой модели выступают: автономные дочерние организации со смешанными командами, механизмы стратегического согласования через наблюдательные советы, процессная оптимизация с сохранением приоритета безопасности, долгосрочное ресурсное обеспечение при участии исполнительных директоров и современные платформы управления данными и интеллектуальной собственностью. Интеграция проектно-сетевой модели в общую структуру управления холдингом осуществляется через интегрированные проектные команды и уставы управления, обеспечивающие связь стратегического и операционного уровней. Для российских авиастроительных холдингов, решающих задачи форсированного импортозамещения и достижения технологического суверенитета, адаптация данной модели открывает возможности для ускорения разработки и внедрения критических технологий. Успех такой адаптации будет определяться способностью руководства к делегированию, выстраиванию эффективных механизмов трансфера знаний

и обеспечению баланса между автономией и контролем. Дальнейшие исследования могут быть направлены на разработку конкретных методик внедрения проектно-сетевых структур в российских условиях с учётом отраслевой специфики и институциональных особенностей.

Список литературы

1. Андросик Ю.Н. Бизнес-экосистемы как форма развития кластеров // Труды Белорусского государственного технологического университета. — 2016. — № 7. — С. 38-43.
2. Баджо Р., Шерешева М.Ю. Сетевой подход в экономике и управлении: междисциплинарный характер // Вестник Московского университета. Сер. 6: Экономика. — 2014. — № 2. — С. 3-21.
3. Гафиатуллин В.А. Особенности проектного управления инновационным развитием комплекса предприятий авиастроения: параметры и модели // Фундаментальные исследования. — 2016. — № 5-3. — С. 559-563.
4. Дементьев В.Е., Евсюков С.Г., Устюжанина Е.В. Гибридные формы организации бизнеса: к вопросу об анализе межфирменных взаимодействий // Российский журнал менеджмента. — 2017. — Т. 15, № 1. — С. 89-122.
5. Дробышевская Л.Н., Ларионова И.Г. Межфирменное сетевое взаимодействие: сущность и формы // Российское предпринимательство. — 2013. — № 11 (233).
6. Исмагилов Р.Х., Гумеров А.В., Сафаргалиев М.Ф. Сетевые факторы, ставящие под риск ценности сетевых организаций // Актуальные проблемы и тенденции развития современной экономики и информатики: мат. Междунар. науч.-практ. конф. — Бирск: Уфимский университет науки и технологий, 2023. — С. 249-254.
7. Клейнер Г.Б. Социально-экономические экосистемы в свете системной парадигмы // Системный анализ в экономике – 2018: сб. тр. V междунар. науч.-практ. конф. — М.: Прометей, 2018. — С. 4-14.
8. Комарова И.П. Понятие и типы сетевого капитала (на примере авиастроения) // Экономика и математические методы. — 2022. — Т. 58, № 1. — С. 104-112.

9. Кони́на Н.Ю. Современные тенденции аутсорсинга международных компаний // Вестник Томского государственного университета. Экономика. — 2025. — № 70. — С. 185-196.
10. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Экосистемы как инновационный инструмент роста бизнеса // ЭКО. — 2021. — № 8. — С. 151-168.
11. Методология исследования сетевых форм организации бизнеса: колл. монография / М.А. Бек, Н.Н. Бек, Е.В. Бузулукова и др.; под науч. ред. М.Ю. Шерешевой. — М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2014. — 448 с.
12. Попов Е.В., Симонова В.Л., Черепанов В.В. Уровни цифровой зрелости промышленного предприятия // Journal of New Economy. — 2021. — Т. 22, № 2. — С. 88-109.
13. Смородинская Н.В. Сетевые инновационные экосистемы и их роль в динамизации экономического роста // Инновации. — 2014. — Т. 189, № 7. — С. 27-33.
14. Соболев Л.Б. Сетевая форма организации бизнеса в авиационных корпорациях // Труды МАИ. — 2012. — № 59.
15. Устюжанина Е.В., Дементьев В.Е., Евсюков С.Г. Проблемы распределения власти и экономической ренты в сетях создания стоимости // Экономика и математические методы. — 2020. — Т. 56, № 1. — С. 5-17.

© Двойников А.А.

УДК 659.1

**ЦИФРОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ФОРМИРОВАНИЯ
HR-БРЕНДА КОМПАНИИ: СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ
И ПРАКТИКА ПРИМЕНЕНИЯ**

Антонян Полина Александровна

магистр

Новосибирский государственный университет
экономики и управления

Аннотация: В статье рассматриваются современные цифровые инструменты формирования HR-бренда компании в условиях развития интернет-коммуникаций и усиления конкуренции на рынке труда. Особое внимание уделяется анализу инструментов интернет-рекламы, социальных сетей, карьерных платформ и систем управления онлайн-репутацией работодателя. На основе анализа практики крупных компаний, включая ОАО «РЖД», выявлены ключевые проблемы и ограничения в использовании digital-инструментов при продвижении HR-бренда. Предложены направления повышения эффективности HR-коммуникаций за счет использования performance-рекламы, персонализации коммуникаций и оптимизации цифровой воронки привлечения кандидатов. Результаты исследования могут быть использованы при разработке стратегий продвижения HR-бренда в цифровой среде.

Ключевые слова: HR-бренд, цифровые коммуникации, интернет-реклама, рынок труда, репутация работодателя, таргетированная реклама, digital-маркетинг.

**DIGITAL TOOLS FOR FORMING A COMPANY'S HR BRAND:
MODERN APPROACHES AND PRACTICAL APPLICATION**

Antonyan Polina Alexandrovna

Abstract: The article examines modern digital tools for forming the HR brand of a company in the context of the development of internet communications and increasing competition in the labor market. Particular attention is paid to the analysis

of internet advertising tools, social networks, career platforms and online reputation management systems. Based on the analysis of the practices of large companies, including Russian Railways, key problems and limitations in the use of digital tools in HR branding are identified. The article proposes directions for improving the effectiveness of HR communications through the use of performance advertising, personalization of communications and optimization of the digital recruitment funnel.

Key words: HR brand, digital communications, internet advertising, labor market, employer reputation, targeted advertising, digital marketing.

В условиях цифровизации экономики и трансформации рынка труда возрастает роль HR-бренда как инструмента привлечения и удержания персонала. Конкуренция между работодателями усиливается не только за счет уровня заработной платы и социальных гарантий, но и за счет качества коммуникаций, репутации компании и ее представленности в цифровой среде.

Современные кандидаты активно используют интернет-ресурсы для поиска информации о работодателе, анализа отзывов сотрудников и оценки корпоративной культуры. В связи с этим формирование HR-бренда становится невозможным без использования цифровых инструментов, позволяющих выстраивать системное и управляемое взаимодействие с целевой аудиторией [1], [4].

Целью исследования является анализ современных цифровых инструментов формирования HR-бренда и выявление направлений повышения эффективности их применения.

HR-бренд представляет собой совокупность представлений о компании как работодателе, формирующихся у потенциальных и действующих сотрудников. По мнению Ф. Котлера, восприятие бренда определяется совокупностью коммуникационных воздействий, транслируемых организацией через различные каналы [9].

В цифровой среде HR-бренд формируется через систему онлайн-коммуникаций, включающую официальные ресурсы компании, социальные сети, карьерные платформы и пользовательский контент. При этом важную роль играет не только содержание коммуникаций, но и их регулярность, согласованность и соответствие ожиданиям аудитории [15].

Особенностью цифровой среды является высокая прозрачность информации: отзывы сотрудников, комментарии пользователей и публикации в социальных сетях становятся важными источниками формирования репутации

работодателя. Это требует от компаний активного управления онлайн-репутацией и постоянного мониторинга информационного поля [15].

В современных условиях можно выделить следующие ключевые инструменты формирования HR-бренда в цифровой среде.

1. Интернет-реклама является одним из наиболее эффективных инструментов привлечения кандидатов. Она включает контекстную рекламу, таргетированную рекламу, медийные форматы и видеорекламу.

2. Контекстная реклама позволяет взаимодействовать с пользователями, находящимися в активном поиске работы, что обеспечивает высокую конверсию [10]. Таргетированная реклама, в свою очередь, обеспечивает точное попадание в целевую аудиторию за счет использования демографических и поведенческих характеристик пользователей [4].

3. Видеореклама и медийные форматы используются для формирования имиджа работодателя и повышения узнаваемости HR-бренда [3].

4. Социальные сети являются важной площадкой для формирования HR-бренда, поскольку позволяют выстраивать прямое взаимодействие с аудиторией. По мнению Д. Халилова, социальные сети обеспечивают высокий уровень вовлеченности пользователей и позволяют формировать эмоциональную связь с брендом [14].

Через социальные сети компании транслируют корпоративную культуру, демонстрируют внутреннюю жизнь организации и формируют позитивный образ работодателя.

5. Карьерные сайты и платформы (например, hh.ru) являются ключевым инструментом взаимодействия с кандидатами. Они обеспечивают доступ к информации о вакансиях, условиях труда и карьерных возможностях.

Эффективность данного инструмента во многом зависит от удобства интерфейса, полноты информации и скорости взаимодействия с кандидатом.

6. Управление репутацией в интернете (Online Reputation Management) включает мониторинг отзывов, работу с негативными комментариями и формирование позитивного информационного фона.

По мнению исследователей, именно пользовательский контент оказывает значительное влияние на восприятие работодателя, что делает ORM одним из ключевых элементов HR-коммуникаций [15].

Анализ практики ОАО «РЖД» показал, что компания обладает высоким уровнем узнаваемости и устойчивым имиджем надежного работодателя.

Однако в цифровой среде продвижение HR-бренда носит преимущественно информационный характер.

Выявлены следующие проблемы:

- ограниченное использование инструментов интернет-рекламы;
- недостаточная персонализация коммуникаций;
- отсутствие эффективной воронки привлечения кандидатов;
- слабая ориентация на сегмент молодых специалистов.

В то же время конкуренты (Сбер, Яндекс) активно используют digital-инструменты, что позволяет им повышать эффективность привлечения персонала.

На основе проведенного анализа можно выделить следующие направления совершенствования:

активное использование performance-рекламы (контекст, таргет, ретаргетинг);

персонализация коммуникаций под различные сегменты аудитории;

формирование четкого ценностного предложения работодателя (EVP);

оптимизация цифровой воронки привлечения кандидатов;

развитие системы управления онлайн-репутацией.

Реализация данных направлений позволит повысить эффективность HR-коммуникаций и конкурентоспособность компании на рынке труда.

В результате исследования установлено, что цифровые инструменты играют ключевую роль в формировании HR-бренда компании. Их эффективное использование позволяет не только повысить узнаваемость работодателя, но и увеличить количество целевых откликов со стороны кандидатов.

Анализ практики ОАО «РЖД» показал наличие потенциала для повышения эффективности цифровых коммуникаций за счет более активного использования инструментов интернет-рекламы и персонализации взаимодействия с аудиторией.

Таким образом, развитие digital-инструментов HR-коммуникаций является важным направлением повышения конкурентоспособности компании в условиях современного рынка труда.

Список литературы

1. Акулич М. В. Интернет-маркетинг: учебник для бакалавров / М. В. Акулич. — Москва: Дашков и К, 2023. — 352 с. — Текст: непосредственный.

2. Ассоциация коммуникационных агентств России (АКАР): [сайт]. — URL: <https://www.akarussia.ru/> (дата обращения 22.03.2026). — Текст: электронный.

3. Веретёхин А. В. Специфика и актуальные тренды развития цифровой рекламы // Вестник ГУУ. 2022. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/spetsifika-i-aktualnye-trendy-razvitiya-tsifrovoy-reklamy> (дата обращения 24.03.2026).

4. Гавриков А.В. Digital-маркетинг : главная книга интернет-маркетолога / Андрей Гавриков, Владимир Давыдов, Михаил Федоров. – Москва : Изд-во АСТ, 2022. – 467 с.– ISBN 978-5-17-145137-0.

5. Годовой отчет ОАО «РЖД» за 2023 год. — Москва: ОАО «РЖД», 2024. — Текст: электронный // РЖД: [сайт]. — URL: <https://company.rzd.ru/ru/9397/page/104069?id=292429> (дата обращения 26.03.2026).

6. Данько Т. П. Управление маркетингом: учебник и практикум для вузов / Т. П. Данько. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 521 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01588-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/582962> (дата обращения 24.03.2026).

7. Карпова С. В. Рекламное дело: учебник и практикум для вузов / С. В. Карпова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 344 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-19800-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/582727> (дата обращения 24.03.2026).

8. Аничина Н. А., Кирьянова В. А. Особенности планирования рекламного бюджета и расчета его экономической эффективности // Успехи в химии и химической технологии. 2007. №10 (78). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-planirovaniya-reklamnogo-byudzheta-i-rasscheta-ego-ekonomicheskoy-effektivnosti> (дата обращения 24.03.2026).

9. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент: пер. с англ. / Ф. Котлер, К. Л. Келлер. — 15-е изд. — Санкт-Петербург Москва Екатеринбург: Питер, 2018. — 848 с.— (Классический зарубежный учебник). — Перевод издания: Marketing Management. — ISBN 978-5-4461-0422-2.

10. Найдович К. А. Контекстная реклама как инструмент продвижения в сети интернет // Вестник магистратуры. 2018. №12-4 (87). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kontekstnaya-reklama-kak-instrument-prodvizheniya-v-seti-internet> (дата обращения 24.03.2026).

11. Пискунов А. А. Типология маркетинговых интернет-коммуникация b2b-сектора // Вестник науки. 2024. №1 (70). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tipologiya-marketingovyh-internet-kommunikatsiya-b2b-sektora> (дата обращения 24.03.2026).

12. Роузова Татьяна Олеговна Особенности трансляции имиджа компанией ОАО «РЖД» // Ярославский педагогический вестник. 2014. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-translyatsii-imidzha-kompaniey-oao-rzhd> (дата обращения 24.03.2026).

13. Ярных Эльвира Аркадьевна, Лаврушин Егор Кириллович Показатели эффективности в интернет-маркетинге // Научные труды Московского гуманитарного университета. 2024. №6. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/pokazateli-effektivnosti-v-internet-marketinge> (дата обращения 24.03.2026).

14. Халилов Д. Маркетинг в социальных сетях / Д. Халилов. — Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2021. — 240 с. — ISBN 978-5-00100-603-9— Текст: непосредственный.

15. Шарков Ф. И. Интегрированные коммуникации: реклама, паблик рилейшнз, брендинг / Ф. И. Шарков. — Москва: Дашков и К, 2022. — 324 с. — Текст: непосредственный.

© Антонян П.А.

СЕГМЕНТИРОВАНИЕ ЦЕЛЕВОЙ АУДИТОРИИ В СФЕРЕ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ

Бородина Анастасия Дмитриевна
студент

Научный руководитель: **Теренина Наталья Леонидовна**
доцент

ФГБОУ ВО «Новосибирский государственный университет
экономики и управления»

Аннотация: В статье рассматриваются особенности анализа и сегментации целевой аудитории в сфере общественного питания на примере студенческой кофейни. Применяются методы 5W и модель AIDA для выявления характеристик потребителей и анализа их поведения. На основе проведенного исследования формируется портрет клиента.

Ключевые слова: целевая аудитория, сегментация, потребительское поведение, 5W, AIDA, общественное питание, кофейня.

SEGMENTATION OF THE TARGET AUDIENCE IN THE FIELD OF PUBLIC CATERING

Borodina Anastasia Dmitrievna
Scientific adviser: **Terenina Natalia Leonidovna**

Abstract: The article examines the features of the analysis and segmentation of the target audience in the field of public catering using the example of the student coffee house. The 5W methods and the AIDA model are used to identify consumer characteristics and analyze their behavior. Based on the conducted research, a portrait of the client is formed.

Key words: target audience, segmentation, consumer behavior, 5W, AIDA, catering, coffee shop.

В условиях высокой конкуренции на рынке общественного питания особое значение приобретает глубокое понимание целевой аудитории. Эффективность деятельности предприятия напрямую зависит от способности

адаптировать ассортимент, сервис и маркетинговые коммуникации под потребности конкретных групп потребителей.

Целевая аудитория представляет собой совокупность потенциальных и реальных потребителей, на которых ориентирована деятельность предприятия [1, с. 496]. Её исследование позволяет сформировать комплексный портрет потребителя, включающий демографические, социально-экономические и поведенческие характеристики.

Одним из распространённых методов сегментации является методика 5W, предложенная Марком Шеррингтоном. Она предполагает анализ пяти ключевых аспектов.

Что?	Кто?	Почему?	Когда?	Где?
• Что вы предлагаете купить? Какой товар/услугу?	• Кто ваш покупатель? Портрет клиента	• Почему должны купить именно у вас?	• Когда ваш продукт нужен клиентам?	• Где люди решают купить у вас товар/услугу и где покупают?

Рис. 1. Методика «5W»

Данный метод позволяет структурировать информацию о потребителях и выделить основные сегменты.

Дополнительно для анализа поведения потребителей используется модель AIDA.

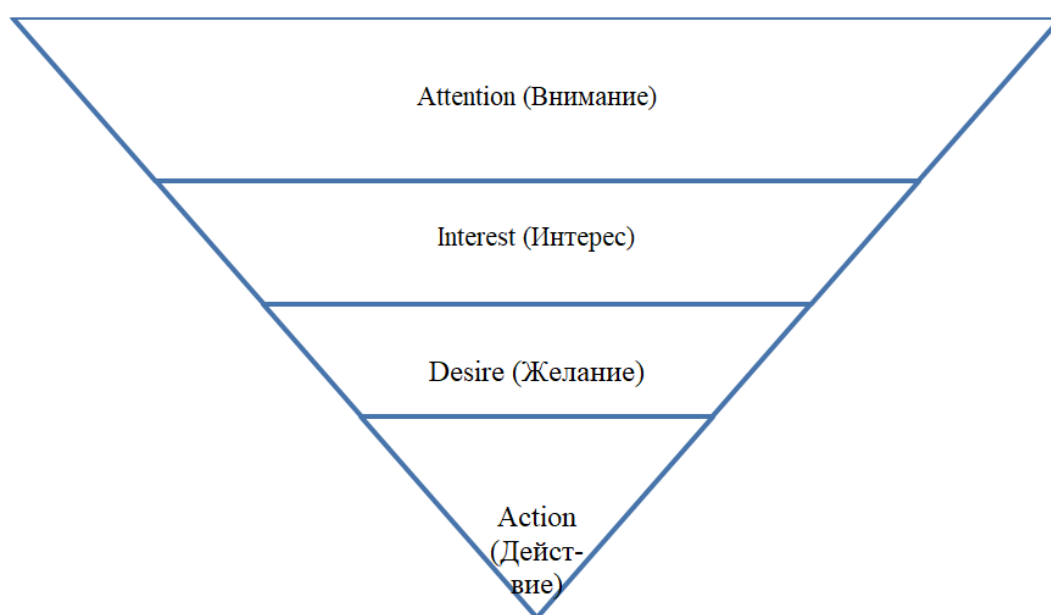


Рис. 2. Модель «AIDA»

Применение данной модели позволяет описать процесс принятия решения о покупке и выявить факторы, влияющие на него [2, с. 752].

В рамках данного исследования была проведена сегментация целевой аудитории студенческой кофейни, расположенной на территории высшего учебного заведения, с использованием методики 5W. Результаты сегментации представлены в таблице.

Таблица 1

Модель «5W» на примере студенческого кафе

Вопрос	Сегмент 1	Сегмент 2	Сегмент 3	Сегмент 4
Что?	Кофе (преимущественно латте (200 мл)), сэндвич с курицей, энергетический напиток, трубочка со сгущенкой, трайфл	Кофе (преимущественно латте (200 мл)), сэндвич с курицей, энергетический напиток, трубочка со сгущенкой, трайфл	Эспрессо, чай с ромашкой	Латте (объем 400 мл)
Кто?	Студенты очного обучения вуза в возрасте от 18 до 25 лет, желающие перекусить	Студенты очного обучения вуза в возрасте от 18 до 25 лет, желающие перекусить и пообщаться с друзьями	Профессорско-преподавательский и административно-управленческий персонал вуза в возрасте от 30 до 50 лет	Посетители вуза в возрасте от 25 до 45 лет (в т.ч. родители абитуриентов, приглашенные эксперты)
Почему?	Необходимость взбодриться; поесть, сидя за ноутбуком	Необходимость выпить чашку кофе, съесть вкусный десерт и пообщаться с друзьями	Необходимость взбодриться	Необходимость взбодриться; отдохнуть во время визита
Когда?	Сентябрь-май, понедельник-суббота, перемена с 12:50 до 13:20	Сентябрь-май, понедельник-суббота, время после окончания пар	Сентябрь-май, понедельник-суббота, «окна» в расписании	Сентябрь-май, понедельник-пятница, 9:00-18:00
Где?	Гардероб, информационный стенд, социальные сети внеучебных траекторий, ТВ вуза	Гардероб, информационный стенд, социальные сети внеучебных траекторий, ТВ вуза	Информационный стенд, ТВ вуза	Гардероб, информационный стенд, ТВ вуза

Результаты проведенного анализа показывают, что наибольшую долю целевой аудитории составляет сегмент студентов очной формы обучения. Данный сегмент характеризуется высокой частотой посещения кофейни, а также потребностью в быстром и доступном питании в перерывах между занятиями/общении с друзьями (1 и 2 сегмент). Третий сегмент представлен профессорско-преподавательским составом и административным персоналом. Данные потребители чаще приобретают классические напитки и посещают кофейню в свободные промежутки рабочего времени. Четвертый сегмент включает посетителей университета, среди которых родители абитуриентов и приглашенные специалисты. Их посещения носят эпизодический характер.

На основе проведенной сегментации было сформировано 2 портрета типичного клиента кофейни.

Таблица 2

Описание портретов по методу персон

Наименование характеристики	Описание характеристик Марины	Описание характеристик Ирины
Демография и образ жизни	19 лет, студентка 2-го курса факультета корпоративной экономики и предпринимательства. Ценит свое время и предпочитает быстрые, но качественные решения. Живет с родителями, не работает, полностью сосредоточена на учебе.	22 года, студентка 4-го курса факультета цифровых технологий. Загружена учебой, подготовкой к диплому. Ценит возможность отдохнуть, расслабиться и провести время с подругами в комфортной обстановке. Не работает, не замужем, детей нет.
Мотивации и цели (Big Jobs)	Быть продуктивной и успешной в учебе, получить хорошие оценки, а в перспективе – хорошую работу и финансовую независимость. Сохранять энергию и концентрацию в течение дня.	Сохранять эмоциональное равновесие, не выгореть от учебы, успешно окончить университет, построить успешную карьеру, реализовать свой потенциал и жить полноценной жизнью.
Потребности и проблемы	Ощущает голод и усталость между парами из-за плотного расписания. Нуждается в быстром, сытном и удобном перекусе и источнике бодрости, который можно взять с собой. Не хочет тратить много времени на еду, чтобы не отвлекаться от учебы.	Нуждается в уютном, спокойном месте для отдыха и общения с подругами после интенсивной учебы, чтобы сменить обстановку и расслабиться. Ищет возможность выпить вкусный кофе и десерт.

*АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ЭКОНОМИКИ И ПРАВА
В КОНТЕКСТЕ СОВРЕМЕННЫХ ВЫЗОВОВ*

Продолжение таблицы 2

Страхи и барьеры	Высокая цена, долгое ожидание, что может привести к опозданиям на пары. Ограниченный выбор в буфете или столовой, качество еды.	Шумное место, отсутствие свободных мест, долгая дорога до кафе, высокая цена, некачественные продукты, ограниченное время на посиделки.
Привычки и поведенческие паттерны	Часто заходит в кофейню между парами. Лояльна к программе лояльности. Активно использует рекомендации от друзей.	Проводит в кофейне около часа. Приходит с подругами. Ценит уют и возможность спокойно пообщаться.
Предпочтения в контенте	Ценит полезную, практичную информацию. Быстро воспринимает короткие и емкие сообщения. Визуально предпочитает динамичные кадры, демонстрацию скорости и удобства.	Ценит атмосферность, эстетику, информацию о комфорте и возможностях для отдыха. Визуально предпочитает красивые, расслабляющие кадры, акцент на детали интерьера, аппетитные десерты.
Вид контента	Короткие статьи, посты с практическими советами, инфографика, видео-инструкции, опросы, анонсы акций.	Атмосферные фото и видео, сторис с вовлекающими вопросами, посты с описанием интерьера, отзывы о комфорте, подборки десертов.
Форматы контента	«Быстрый перекус дня» – короткие видео или фото-посты, демонстрирующие быстрое приготовление/выдачу заказа, аппетитный вид сэндвичей, выпечки и кофе. «Студенческий лайфхак» – посты о том, как «StudHall» помогает экономить время и энергию. Например, «Как успеть перекусить за 15 минут между парами» «Бонусы для умных» – напоминания о программе лояльности, акциях «два по цене одного» на кофе, скидках на комбо-наборы. «Вопрос-ответ» – короткие сторис с вопросами типа «Что выбираешь для бодрости?»	«Уютный уголок» – фото и короткие видеоролики, демонстрирующие уютные зоны, мягкие диваны, детали интерьера, создающие атмосферу спокойствия и расслабления. «Сладкие моменты» – красивые фотографии десертов и напитков крупным планом, акцент на их эстетике и вкусе. «StudHall для ваших встреч» – посты, подчеркивающие, что кофейня – идеальное место для посиделок с друзьями, встреч с одноклассниками. Возможно, небольшие интервью с посетителями. «Отдых от диплома» – посты или сторис с идеями, как провести время в кофейне, чтобы отвлечься от учебы. «Поделись своим настроением» – призывы к пользователям делиться своими фото из кофейни с определенным хештегом.

Анализ портретов Марины и Ирины демонстрирует, что студенческая кофейня удовлетворяет два фундаментально разных, но одинаково важных запросов студентов вуза. Разные сегменты целевой аудитории имеют неодинаковые потребности и находятся на разных этапах «созревания» к покупке [4, с. 656].

Модель AIDA позволяет более детально рассмотреть процесс принятия решения о покупке. На этапе привлечения внимания важную роль играет расположение кофейни на территории университета и визуальное оформление торговой точки [3, с. 800]. Интерес у студентов формируется за счёт доступных цен и ассортимента продукции. Желание приобрести товар возникает благодаря качеству напитков и удобству обслуживания. Завершающим этапом является непосредственная покупка, которая часто повторяется благодаря положительному потребительскому опыту. При построении модели AIDA важно отметить, что поведение различных сегментов отличается. Например, студенты ориентированы на цену и скорость обслуживания, тогда как представители других сегментов могут уделять больше внимания качеству и комфорту.

В результате проведённого исследования была проанализирована целевая аудитория предприятия общественного питания – студенческой кофейни, выявлены её ключевые сегменты и особенности поведения.

Установлено, что основным сегментом являются студенты, обеспечивающие основной объём продаж. Применение методов 5W и модели AIDA позволило структурировать информацию о потребителях и выявить факторы, влияющие на их выбор. Практическая значимость исследования заключается в возможности использования полученных результатов для повышения эффективности маркетинговой стратегии предприятия.

Таким образом, анализ и сегментация целевой аудитории являются важнейшими инструментами развития предприятий общественного питания.

Список литературы

1. Голубков Е. П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика : учебник. — М. : Финпресс, 2020. — 496 с.
2. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер, Г. Армстронг. — М. : Вильямс, 2021. — 752 с.

3. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок : стратегический и операционный маркетинг. — СПб. : Питер, 2019. — 800 с.
4. Панкрухин А. П. Маркетинг : учебник для вузов. — М. : Омега-Л, 2022. — 656 с.

© Бородина А.Д., 2026

**СЕКЦИЯ
АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ
ЮРИДИЧЕСКИХ НАУК**

УДК – 34

ОСОБЕННОСТИ ГРАЖДАНСКО-ПРАВОВОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ПРИ НАРУШЕНИИ ДОГОВОРОВ С УЧАСТИЕМ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

Зайцева Светлана Петровна

доцент кафедры государственных и гражданско-правовых дисциплин,
кандидат педагогических наук
Тамбовский филиал автономной некоммерческой организации высшего
образования «Российский новый университет»

Аннотация: В статье исследуются ключевые аспекты гражданско-правовой ответственности в контексте нарушений договорных обязательств с участием потребителей. Автор анализирует нормативно-правовую базу, включая Гражданский кодекс РФ и Закон РФ от 07.02.1992 № 2300-1 «О защите прав потребителей», и раскрывает специфику применения мер ответственности к продавцам, изготовителям и исполнителям.

Ключевые слова: потребитель, защита прав потребителей, самозащита, разрешение споров о защите прав потребителей, гражданско-правовая ответственность.

FEATURES OF CIVIL LIABILITY FOR VIOLATION OF CONTRACTS INVOLVING CONSUMERS

Zaitseva Svetlana Petrovna

Abstract: The article examines the key aspects of civil liability in the context of violations of contractual obligations involving consumers. The author analyzes the legal framework, including the Civil Code of the Russian Federation and the Law of the Russian Federation No. 2300-1 dated February 7, 1992, «On Consumer Rights Protection», and reveals the specifics of applying liability measures to sellers, manufacturers, and performers.

Key words: consumer, consumer protection, self-protection, resolution of consumer protection disputes, and civil liability.

Опираясь на правила, представленные в п. 1 ст. 19 Закона РФ от 07.02.1992 N 2300-1 «О защите прав потребителей» (далее ЗоЗПП), следует отметить: когда покупатель обнаруживает на купленном им товаре недостатки, то он имеет право обратиться с требованиями по данному товару на протяжении срока, указанного в гарантийном талоне, к продавцу [1].

Если возникает ситуация, когда на товар, который приобретает потребитель, отсутствует гарантийный срок, а также нет определённого к этому товару срока годности, то у потребителя есть полное право в случае возникновения проблем, связанных с данным товаром, обратиться к продавцу для последующей замены, возврата денежных средств и т.д. Самое главное, чтобы срок с момента покупки до момента обращения не превышал двух лет.

Также стоит отметить, что могут быть применены и более длительные сроки, однако тогда данная информация должна содержаться в договоре, который составляется между покупателем и продавцом.

Гарантийный срок товара начинает действовать с того момента, когда потребитель осуществляет покупку данного товара. Однако бывают и исключения, которые прописываются в договоре между продавцом и покупателем перед осуществлением покупки.

Бывают случаи, когда нет определённых сроков, когда товар будет во владении у покупателя, в связи с этим сроком годности является тот срок, который был установлен в моменте изготовления данного товара. На рынке Российской Федерации в продаже присутствуют товары с сезонным спросом и предложением, в связи с этим необходимо отметить, что их срок годности зависит от сезона и начинает действовать с момента данного сезона. Сроки годности в каждом регионе могут отличаться друг от друга, так как зависят от климатических и территориальных условий.

В связи с этим необходимо отметить, что в Российской Федерации гарантийный срок является регулятором защиты прав потребителей на время, которое установлено в гарантийном сроке. По истечении данного срока у покупателя в случае обнаружения неисправности есть возможность обратиться с требованиями по нему только уже не к продавцу, которым была произведена продажа данного товара, а напрямую к поставщику, производителю, изготовителю и т.д.

В соответствии с п. 5 ст. 19 следует отметить, что условия на предоставление такого рода защиты заключаются на возможности подтверждения фактов со стороны потребителя о том, что недостатки по

данному товару присутствовали ещё до того момента, как была осуществлена покупка. Возможность на получение данной защиты может быть применима по истечению гарантийного срока годности, однако данный срок не должен превышать двух лет со дня приобретения товара. В том случае, если всё же такая ситуация наступает, у потребителя есть право на то, чтобы предъявить требования, представленные в ст. 18 ЗоЗПП.

Можно также отметить, что в обиходе присутствуют ситуации, в соответствии с которыми отсчёт гарантийного срока начинается с момента доставки товарной продукции покупателю. К данным случаям следует отнести: покупку товара по образцу, а также в случае, когда товар доставляется почтовым отделением. Когда возникают различного рода обстоятельства со стороны продавца, необходимо отметить, что гарантийный срок начинает действовать лишь после решения данных вопросов. Бывают случаи, когда продавец в зависимости от ситуаций, которые могут у него возникнуть, не может установить необходимый для товара гарантийный срок, тогда его действие начинается с момента заключения договора купли – продажи между продавцом и покупателем. Для того чтобы узнать период времени гарантийного срока, следует учесть информацию о том, когда данный товар был произведён и до того момента, когда товар стал ненадлежащего качества для дальнейшего его использования. Также необходимо отметить, что гарантийный срок товара должен соответствовать требованиям безопасности, в срок которого он может быть реализован. Установление гарантийного срока происходит с учётом основной части товара, а также с комплектующими данного товара, которые также соответствуют основному сроку гарантии.

Разграничение может быть отмечено лишь в случае, когда данная информация содержится в договоре. Однако стоит отметить: если в договоре срок на комплектующие товары меньше срока годности основного товара, у покупателя существует возможность обратиться с требованием к продавцу до достижения окончания срока годности основного товара, если, конечно, в договоре отсутствует данный пункт по разграничению обязательного учета гарантии между комплектующим и основным товаром. Если на определённую составную часть товара предписан больший срок годности, чем по основному товару, то у покупателя есть возможность предъявить требования по отношению к комплектующим товара до момента окончания срока по составной части основного товара.

В соответствии со ст. 19 ЗоЗПП, данные по гарантийному сроку раскрываются в информации о товаре, которая предоставляется покупателю на основании ст. 10 ЗоЗПП. Если покупатель решит прийти с требованием о том, чтобы ему заменили некачественный товар на другой и при этом гарантийный срок уже будет исчерпан, то получит отказ о возможности замены данного товара. Если всё-таки возникновение данной ситуации неизбежно, то потребителю в соответствии с законодательством необходимо собрать всю доказательную базу, которая будет учтена при формировании требований к изготовителю некачественного товара и т.д. В соответствии с п. 6 ст. 19 ЗоЗПП, если потребителю удаётся собрать доказательства о том, что брак товара существовал ещё до момента покупки им данного товара, то в обязательства изготовителя входит устранение выявленных недостатков в товаре на безвозмездной основе.

Данное требование может быть сформировано в промежуток до 2 лет, начиная действовать с отсчёта первого дня покупки товара и передачи его от продавца покупателю. Стоит отметить, что, несмотря на данное условие, учитывается и гарантийный срок, предоставляемый для приобретаемого товара. Бывают случаи, когда срок службы не отображается по приобретаемому товару, в данной ситуации необходимо отметить, что требование можно предъявить в течение 10 лет, начиная отсчёт с того времени, когда товар был передан в пользование покупателю.

В соответствии с п. 3 ст. 18 ЗоЗПП необходимо выделить существование специально разработанных норм по данному вопросу, однако если продавец не исполняет предписанное ему со стороны покупателя требование в промежутке 20 дней, то у покупателя есть возможность составить новое требование, состав которого будет содержать вопросы о замене старого товара на новый, или же в требовании к продавцу о возврате средств за приобретённый покупателем товар. Если недостатки по товару являются существенными, а также выясняется, что они присутствовали ещё до момента перехода данного товара к покупателю, то срок защиты прав потребителей продлевается для того, чтобы была осуществлена замена товара на новый.

В соответствии с п. 5 ст. 5 ЗоЗПП необходимо отметить, что, для того чтобы реализовывать продовольственную продукцию, на упаковке следует указывать срок годности, так как отсутствие данной маркировки запрещено. В связи с указанием данного срока годности покупатель имеет право на то, чтобы осуществить возврат данного товара [1].

Для более наглядного раскрытия данного вопроса необходимо рассмотреть его через следующий пример. Покупатель пришёл в магазин для того, чтобы осуществить покупку молока. Приобретя товар, дома покупатель обнаружил, что упаковка не содержит определяемого срока годности. Такое молоко может быть опасным для здоровья, так как неизвестен срок, когда оно было изготовлено, упаковано и сколько уже лежит на прилавке магазина, поэтому покупателем было принято решение вернуть его обратно в магазин.

Продавец решил отказать в возврате данного товара, однако не имел на это никакого права, так как в соответствии с техническими документами срок годности на молоко не может превышать 10 суток, а в данной ситуации срок и вовсе отсутствует на упаковке, что означает необходимость сделать возврат денежных средств покупателю.

Срок службы подразумевает под своим понятием определённый период времени, в момент которого товар должен быть использован по соответствующему назначению. Также необходимо отметить, что на протяжении всего срока службы продавец несёт ответственность за товар и обязан устранять недостатки, если таковые были выявлены покупателем. Установление срока службы осуществляется на товары, которые необходимы для длительного использования, так как по завершении данного срока службы они могут нести опасность здоровью гражданина, а также оказывать негативное воздействие на окружающую среду.

В соответствии с законодательством необходимо выделить разумный срок товара, установление которого происходит в индивидуальном порядке, опираясь на его свойства и характеристику.

Состав разумного срока представлен в п. 2 ст. 477 ГК РФ. Для покупателя он составляет две недели с момента покупки товара, это значит, что в отведённое разумным сроком время покупатель может предъявить требование к продавцу на замену товара или чтобы продавец осуществил возврат денежных средств за данный товар. Также могут быть и исключения, когда разумный срок увеличивается. Если это необходимо для определённого товара, то должно быть отображено в договоре купли – продажи [2].

Таким образом, необходимо сделать вывод о том, что если между покупателем и продавцом в соответствии с законом не было установлено определённого срока, то у них есть возможность заключить свой разумный срок. Но и тут не обходится без спорных ситуаций, так как не всегда данный срок устраивает обе стороны, в таком случае можно воспользоваться сторонней

помощью и привлечь экспертов со стороны, для того чтобы они сделали разумное по сроку заключение.

Раскрывая данный вопрос на уровне его практического применения, необходимо отметить, что при принятии решений образуется определённая неоднозначность. Участились случаи с подменой гарантийной срока в связи с признанием судом его исковой давности.

Из этого вытекает, что к продавцу могут быть предъявлены требования, связанные с пропуском сроков. Также суд не всегда раскрывает основания, содержащиеся в 1 ст. 19 ЗоЗПП. Данные основания заключаются в том, что истец начинает составлять требования по отношению к продавцу после того, как гарантийный срок на товар уже истёк.

Следует предположить, что вынесенное судом решение по такой ситуации может считаться необоснованным.

В большинстве случаев суд не обращает внимания на то, что со стороны истца пропущены сроки, в течение которых он мог бы предъявить требования продавцу, а нормы, содержащиеся в п. 1 ст. 19 ЗоЗПП, игнорируются. В соответствии с этим образуется большое количество проблем, несмотря на количество судебной практики с противоположным мнением о том, каким образом происходит исчисление срока обнаружения недостатков и последующее обращение истца с требованием к продавцу [1].

Необходимо привести пример из судебной практики, когда судом было принято решение о том, что требование истца не может быть удовлетворено в связи с тем, что гарантийный срок по данному товару уже истёк. Судом было сделано следующее заключение, что если по товару были выявлены недостатки, то гарантийный срок требований к нему составляет 2 года, начиная отсчёт с того момента, когда покупателем была внесена оплата за товар продавцу, а продавец в свою очередь осуществил передачу товара покупателю.

Исключением в данном случае могло послужить лишь то, что в соответствии с законом или договором купли-продажи был подписан более длительный гарантийный срок. Однако стоит отметить, что в договоре данного исключения по срокам не было прописано. В связи с этим суд пришёл к выводу о том, что гарантийный срок по данному товару составляет 2 года, так как отсутствуют основания в договоре о его продлении.

В настоящее время выработаны определённые формы защиты, которыми может воспользоваться потребитель в случае, когда разрешение споров носит процессуальный порядок. Форма защиты основывается на волевом решении со

стороны потребителя и разрабатывается для всей категории граждан, попадающих под эти условия.

По мнению исследователя О.И. Дерюшевой, необходимо отметить, что в настоящее время применяется две формы, которые необходимы для того, чтобы осуществлять защиту прав потребителей. Первая форма заключается в разрешении споров о защите прав потребителей через суд, вторая же основана на внесудебном порядке. Однако необходимо не оставить без внимания и другие способы защиты, к которым относятся: самозащита, обоснование прекращения правоотношений или же внесений необходимых по ним изменений, возмещение убытков, а также в том случае, когда был причинён моральный вред, то необходимо внедрить мероприятия по его возмещению. Данные формы нашли своё отражение и на законодательном уровне, а именно в ст. 12 ГК РФ [2].

В основном применение форм защиты применяется в смешанном виде, то есть при необходимости решения вопроса применяются две и более формы защиты прав потребителей. Покупатель решил приобрести понравившийся ему автомобиль, составив договор о купле-продаже с продавцом, товар в виде автомобиля перешёл во владение покупателю. Однако чуть позже покупатель обратился к продавцу с проблемными вопросами, возникшими по приобретённому автомобилю, от продавца на этот счёт он получил отказ.

В связи с чем создалась спорная ситуация, а следствием её возникновения послужило то, что продавец отказался соблюдать условия, которые содержатся в договоре купли-продажи. Потребитель для решения данной проблемной ситуации воспользовался следующими формами защиты: расторжение договора с последующим возмещением неустойки и морального вреда, которое было получено покупателем.

Раскрывая вопрос о самозащите, которая используется для того, чтобы принимать участие в споре о защите прав потребителей, необходимо уделить внимание тому, что она из себя представляет. Так, в соответствии со ст. 1 и ст. 14 ГК РФ под самозащитой понимается то, что гражданское лицо самостоятельно осуществляет защиту по отношению к имуществу, которое по праву является его собственностью или же находится в его законном владении.

Ситуации, для которых необходимо применять различного рода защиту, могут быть разными, поэтому и формы имеют прямое воздействие в соответствии с данными ситуациями. Далее необходимо более подробно раскрыть порядок рассмотрения споров о защите прав потребителей, который

может быть как судебный, так и внесудебный. Внесудебный порядок раскрывается в виде претензионного или досудебного порядка защиты прав, которые были нарушены.

Внесудебный порядок заключается в следующем. Потребитель составляет письменное заявление о том, какие у него по отношению к продавцу и реализованному им товару возникли претензии, с требованием о возможности урегулировать спор без дальнейшей подачи требований в суд. В случае, когда всё же данная претензия не удовлетворяется, покупатель передаёт все свои претензии в судебные органы власти.

Таким образом, можно сделать вывод, что решение возникших споров по товару между продавцом и покупателем более эффективно решить в досудебном порядке. В большинстве случаев, если претензия переходит в суд, очень часто суд в данном вопросе поддерживает покупателя, а это значит, что продавцу всё равно приходится отвечать по предъявленным требованиям, а через суд взыскания значительно превышают сумму, которая прописывается в начальных требованиях. Не стоит оставлять без внимания то, что в актуальной редакции ЗоЗПП отсутствует порядок регулирования такой формы защиты, как досудебная. В связи с этим следует отметить, что, несмотря на данное отсутствие в основном законе по правам потребителей, возможность применения данной формы защиты не распространяется на все правоотношения.

Однако стоит заметить, что всё же во многих нормативно-правовых актах должен быть обязательно соблюден претензионный характер, чтобы в последующем потребитель смог обратиться в суд для дальнейших действий. Например, п. 33 постановления Пленума Верховного суда РФ от 22.06.2021 № 18 «О некоторых вопросах досудебного урегулирования споров, рассматриваемых в порядке гражданского и арбитражного судопроизводства» устанавливает обязательный претензионный порядок для некоторых видов споров о защите прав потребителей [5].

Между тем такой порядок может быть установлен в специальных законах, регулирующих отношения с потребителями в определенных сферах, например:

– неисполнение или ненадлежащее исполнение оператором связи обязательств, вытекающих из договора об оказании услуг связи (пункт 4 статьи 55 Закона о связи);

– неисполнение или ненадлежащее исполнение обязательств по перевозке пассажира, багажа внутренним водным транспортом (пункт 1 статьи 797 ГК РФ, пункт 1 статьи 161 внутреннего водного транспорта);

– требование о выплате страхового возмещения по договору обязательного страхования гражданской ответственности владельца транспортного средства (пункт 1 статьи 16.1 Закона об ОСАГО);

– претензии по качеству туристского продукта в отношении туроператоров (часть 2 статьи 10 Федерального закона от 24 ноября 1996 года № 132–ФЗ «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации»). Претензионный порядок не является обязательным по иным требованиям, связанным с приобретением, исполнением и расторжением договора по туристскому продукту, предъявляемым к туроператору, а также любым требованиям к лицам, не являющимся туроператором;

– обращения, подлежащие рассмотрению финансовым уполномоченным (часть 1 статьи 15, часть 1 статьи 28 и статья 32 Закона о финансовом уполномоченном).

Кроме того, ст. 797 ГК РФ устанавливает обязательность направления досудебной претензии: «До предъявления к перевозчику иска, вытекающего из перевозки груза, обязательно предъявление ему претензии в порядке, предусмотренном соответствующим транспортным уставом или кодексом». Таким образом, можно сказать о том, что в некоторых нормативно-правовых актах претензионный порядок разрешения споров о защите прав потребителей все же является обязательным.

В некоторых случаях отсутствие факта урегулирования спора на досудебной стадии является основанием для возвращения искового заявления. В Постановлении Пленума Верховного суда РФ от 28.06.2012 № 17 «О рассмотрении судами гражданских дел по спорам о защите прав потребителей» сказано: «До подачи искового заявления в суд обязательный претензионный порядок урегулирования споров предусмотрен в случае неисполнения или ненадлежащего исполнения оператором связи обязательств, вытекающих из договора об оказании услуг связи (пункт 4 статьи 55 Федерального закона от 7 июля 2003 года № 126-ФЗ «О связи»), а также в связи с перевозкой пассажира, багажа, груза или в связи с буксировкой буксируемого объекта внутренним водным транспортом (пункт 1 статьи 161 Кодекса внутреннего водного транспорта Российской Федерации)» [4].

Несоблюдение правила, указанного выше, «является основанием для возвращения искового заявления со ссылкой на пункт 1 части 1 статьи 135 ГПК РФ статьи 161 Кодекса внутреннего водного транспорта Российской Федерации». Необходимо обратить внимание также на подсудность категории споров о защите прав потребителей. Дела по искам, связанным с нарушением прав и законных интересов потребителей, разрешаются в судах общей юрисдикции. Об этом говорится, в частности, в Постановлении Пленума Верховного суда РФ от 28.06.2012 № 17 «О рассмотрении судами гражданских дел по спорам о защите прав потребителей». В этом же постановлении сказано о подсудности дел о защите неимущественных прав потребителей: «Дела по спорам о защите неимущественных прав потребителей (например, при отказе в предоставлении необходимой и достоверной информации об изготовителе), равно как и требование имущественного характера, не подлежащее оценке, а также требование о компенсации морального вреда подсудны районному суду (статьи 23, 24 ГПК РФ)» [4].

В ст. 17 ЗоЗПП сказано: «Защита прав потребителей осуществляется судом». Между тем при рассмотрении спора в суде потребитель как более уязвимая сторона договора в соответствии с п. 3 ст. 17 ЗоЗПП освобождается от уплаты госпошлины: «Потребители, иные истцы по искам, связанным с нарушением прав потребителей, освобождаются от уплаты государственной пошлины в соответствии с законодательством Российской Федерации о налогах и сборах». Обратиться в суд за защитой своих прав потребитель может двумя альтернативными способами:

- самостоятельно (путем подачи лично искового заявления);
- через уполномоченные органы (путем направления соответствующего заявления).

В п. 8 ст. 40 ЗоЗПП «Орган государственного надзора в порядке, установленном законодательством Российской Федерации, может быть привлечен судом к участию в деле, а также вправе вступать в дело по своей инициативе или по инициативе лиц, участвующих в деле, для дачи заключения по делу в целях защиты прав потребителей в рамках гражданского или административного судопроизводства».

Следует отметить, что Роспотребнадзор рассматривает устные и письменные обращения граждан по вопросам нарушений их интересов, а также проведения проверок юридических лиц на предмет соблюдения законодательства в сфере защиты прав потребителей.

Следовательно, можно отметить, что каждый потребитель имеет право выбирать более удобный и эффективный для него способ защиты своих потребительских прав. Бывают случаи, когда потребитель решает самостоятельно урегулировать спор, тем самым предоставляя самостоятельную защиту своих прав.

Для реализации самостоятельной защиты, в первую очередь, ему необходимо соблюдать досудебный порядок, а именно направить второй стороне претензию в письменном виде. Со стороны потребителя данный вид претензии является актуальной в применении, а также необходимо отметить, что в соответствии с законодательством РФ применение данного способа является обязательным. В других же случаях необходимо отметить, что досудебное урегулирование спора так же, как и претензия относится к правам потребителя, но не является его обязанностью. В том случае, когда поданная другой стороне досудебная претензия остаётся без внимания и не удовлетворяет моральное и материальное право потребителя, то необходимо составить иск с последующего его подачей в суд. Для этого необходимо составить заявление, в котором следует отобразить:

- ненадлежащее оказание услуг, нарушение сроков оказания услуг и т.д.;
- недостатки товара и другие аспекты, нарушившие права потребителя;
- и обоснования другого характера в зависимости от вида договора, условия которого были нарушены.

Если потребитель имеет необходимые знания, для того чтобы составить исковое заявления, то может сделать это самостоятельно, или же обратиться за помощью в юридическую контору или к адвокату. Также стоит отметить, что в соответствии с законодательством РФ у потребителя есть возможность воспользоваться юридическими услугами бесплатно через юристов и адвокатов, которых предоставляет государство. Данное право закреплено в пп. 4 п. 2 ст. 20 Федерального закона «О бесплатной юридической помощи в Российской Федерации» от 21.11.2011 № 324-ФЗ. За бесплатной юридической помощью можно обратиться в том случае, если нарушаются права потребителей в области предоставления коммунальных услуг [3].

В том случае, когда ни продавец, ни изготовитель не идут навстречу покупателю в удовлетворении составленного по отношению к ним требования, следующие действия покупателя заключаются в том, что он обращается в суд с подачей искового заявления по возникшей проблеме. При защите своих прав

в суде потребитель обладает альтернативной подсудностью и может выбрать её самостоятельно в соответствии с ч. 2 ст. 17 ЗоЗПП. Если же потребитель принимает решение воспользоваться услугами, уполномоченными для решения данных споров органами, то порядок с момента подачи искового заявления будет немного отличаться по сравнению с той ситуацией, когда он делает это самостоятельно. Деятельность уполномоченных органов отображается в соответствии со ст. 46 ГПК РФ и выглядит следующим образом:

– в соответствии с ч. 1 ст. 46 ГПК РФ: «В случаях, предусмотренных законом, органы государственной власти, органы местного самоуправления, организации или граждане вправе обратиться в суд с заявлением в защиту прав, свобод и законных интересов других лиц по их просьбе либо в защиту прав, свобод и законных интересов неопределенного круга лиц»;

– в соответствии с ч. 2 ст. 46 ГПК РФ: «Лица, подавшие заявление в защиту законных интересов других лиц, пользуются всеми процессуальными правами и несут все процессуальные обязанности истца, за исключением права на заключение мирового соглашения и обязанности по уплате судебных расходов» [2].

По результатам проведённого исследования в отношении порядка разрешения споров о защите прав потребителей необходимо сделать следующие выводы. За потребителем закреплена возможность на выбор способа защиты своих прав, в случае если они были нарушены продавцом.

На данный момент времени присутствует два вида защиты своих прав, к которым относится судебная и внесудебная защита. Законодательством должен быть разработан специальный список претензионного характера на основе совокупности судебной практики и представляющихся для вынесения решений договоров. Следует также выделить, что досудебная претензия является правом потребителя и не имеет отношения к его обязанностям. Данное правило может быть подвергнуто исключение лишь в том случае, когда для урегулирования спора задействованы специально разработанные нормативно-правовые акты.

Потребитель имеет возможность на восстановление своих прав, когда они признаются нарушенными другой стороной, вне зависимости от ситуации, которую следует рассмотреть суду. Восстановление нарушенных прав покупателя со стороны продавца является нежелательным аспектом, так как возникают требования по возврату денежных средств со стороны продавца покупателю, поэтому желательно урегулировать данные отношения на

досудебной стадии удовлетворением требований, поступающих от покупателя с наименьшими угрозами для каждой из сторон.

Для того чтобы раскрыть особенности рассмотрения споров о защите прав потребителей, необходимо отметить, что отдельный случай, связанный со спором, раскрывается в конкретном виде договора. Так, например, следует отметить, что в результате нарушения договора купли-продажи, если проводилась над товаром неоднократная работа по устранению недостатков и в итоге опять возникает проблема, связанная с данным товаром, то потребитель имеет право на то, чтобы затребовать у продавца совершить замену данного товара на аналогичный новый или же возместить денежные средства в полном объеме за данный товар.

Исходя из анализа судебной практики по рассматриваемому вопросу, следует выделить проблемные аспекты в законодательстве о защите прав потребителей. Основание данных проблем базируется на нормативном содержании законодательной базы, которая регламентирует защиту прав потребителей.

В законодательстве о защите прав потребителей раскрываются определения различной терминологии по проблеме исследования, однако ЗоЗПП не содержит в своей новой редакции характеристики, которая смогла бы раскрыть понятие «спор о защите прав потребителей». Данное отсутствие термина вызывает вопросы, связанные с законодательством, так как защиту прав потребителей производят государственные или уполномоченные для этого государственные органы, и отсутствие терминологии, которая позволила бы охарактеризовать «спор о защите прав потребителей», это явное упущение. В связи с этим предлагается решить данную проблему в результате проведения редакции преамбулы ЗоЗПП, добавив «Спор о защите прав потребителя» в «Основные понятия» ЗоЗПП. Данную редакцию предлагается предоставить в следующем виде: «Спор о защите прав потребителя – правовой конфликт между потребителем и организацией (предпринимателем), возникающий вследствие нарушения прав потребителя и направленный на их защиту в формах, установленных настоящим Законом». При использовании в последующем данной нормы в судебной практике необходимо будет делать отсылку на ст. 17 ЗоЗПП.

Ссылаясь на ст. 17 ЗоЗПП, следует предположить необходимость в последующей корректировке норм, представленных в законе. Следует внедрить в закон порядок разрешения споров в формате досудебного обращения,

несмотря на то что досудебная претензия выражается в возможности правового применения со стороны потребителя. Как говорилось выше, претензионный порядок не является обязательной процедурой, однако, несмотря на это, он имеет место быть, в связи с чем необходимо его также раскрыть в ЗоЗПП. В связи с этим предлагается внести необходимые коррективы в главу 1 ЗоЗПП и дать наименование ст. 17.1 как «Досудебная защита прав потребителей».

Данную статью необходимо отобразить так, что потребитель имеет возможность при нарушении его прав при оказании услуг другой стороны или же за ненадлежащего вида товар составлять в адрес другой стороны претензию. Также, помимо перечисленных выявленных недостатков, потребитель в данной претензии раскрывает суть последствий для второй стороны в том случае, если получит отказ на предоставляемую другой стороне претензию. Необходимо данную норму раскрыть в следующем виде: «В результате нарушений со стороны продавца у потребителя есть полное право на то, чтобы урегулировать возникший спор через досудебный порядок. В соответствии с отдельно установленными нормативно-правовыми актами досудебный порядок может быть применён в обязательной форме».

Для удобства применения данного норматива необходимо создать для него специально разработанную гиперссылку на нормативно-правовой акт, в котором будут раскрыты договоры, при которых досудебный порядок решения спора является обязательным.

Опираясь на пп. 4 п. 2 ст. 20 Федерального закона «О бесплатной юридической помощи в Российской Федерации» от 21.11.2011 № 324-ФЗ, необходимо отметить, что воспользоваться бесплатной юридической помощью можно на рассмотрении дел лишь в сфере коммунального хозяйства, что является упущением. Необходимо расширить данный список, так как потребитель во взаимоотношениях с организацией или ИП является наиболее уязвимой стороной конфликта. При вступлении в различного рода правовые отношения потребитель может столкнуться с нарушением его прав, на самостоятельную защиту которых у него не будет возможностей. Следует отметить, что досудебный порядок должен не только восстанавливать права потребителя, но и в случае необходимости предоставлять для него юридическую помощь. Таким образом, необходимо сделать корректировку пп. 4 п. 2 ст. 20 Федерального закона «О бесплатной юридической помощи в Российской Федерации» от 21.11.2011 № 324-ФЗ и отобразить в нём, что на бесплатную юридическую помощь могут рассчитывать потребители

в вопросах, затрагивающих различные категории, а не только коммунальные услуги.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что следует уделять значительное внимание вопросам, относящимся к законодательной базе темы исследования, так как она имеет полное воздействие на осуществление регулирования вопросов, возникающих по отношению к правам потребителей.

Список литературы

1. Закон РФ от 07.02.1992 N 2300-1 (ред. от 28.12.2025, с изм. от 17.02.2026) «О защите прав потребителей» (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.03.2026)// Собрание законодательства РФ, 15.01.1996, N 3, ст. 140.

2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 31.07.2025, с изм. от 25.11.2025) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.08.2025)// Собрание законодательства РФ, 05.12.1994, N 32, ст. 3301.

3. Федерального закона «О бесплатной юридической помощи в Российской Федерации» от 21.11.2011 № 324–ФЗ // Российская газета от 23 ноября 2011 г. N 263.

4. Постановление Пленума Верховного Суда РФ от 28.06.2012 N 17 «О рассмотрении судами гражданских дел по спорам о защите прав потребителей» // Бюллетень Верховного Суда РФ, N 9, сентябрь, 2012.

5. Постановление Пленума Верховного Суда РФ от 22.06.2021 N 18 «О некоторых вопросах досудебного урегулирования споров, рассматриваемых в порядке гражданского и арбитражного судопроизводства»// Российская газета», N 144, 02.07.2021.

© Зайцева С.П., 2026

**ПРОЦЕССУАЛЬНО-ПРАВОВЫЕ ОСНОВЫ СУДЕБНОГО КОНТРОЛЯ
НА СТАДИИ ПРЕДВАРИТЕЛЬНОГО РАССЛЕДОВАНИЯ
ПРЕСТУПЛЕНИЙ**

Русинович Наталья Анатольевна

магистрант

Новосибирский государственный университет
экономики и управления «НИНХ»

Аннотация: В статье приведен подробный анализ механизма и роли судебного контроля в обеспечении прав подозреваемых и обвиняемых на стадии предварительного следствия с учетом современных вызовов цифровизации. На основе анализа нормативных правовых актов, научной литературы и судебной практики выявлена исключительная роль суда в контроле мер принуждения и следственными действиями, подтверждена актуальность проблемы обвинительного уклона, а также пробелы в регулировании дистанционных технологий.

Ключевые слова: судебный контроль, предварительное расследование преступлений, уголовный процесс, конституционные права, ограничение конституционных прав.

**PROCEDURAL AND LEGAL BASES OF JUDICIAL CONTROL
AT THE STAGE OF PRELIMINARY INVESTIGATION OF CRIMES**

Rusinovich Natalia Anatolyevna

Abstract: The article provides a detailed analysis of the mechanism and role of judicial control in ensuring the rights of suspects and accused persons at the stage of preliminary investigation, taking into account modern challenges of digitalization. Based on the analysis of regulatory legal acts, scientific literature and judicial practice, the exclusive role of the court in monitoring coercive measures and investigative actions has been revealed, the relevance of the problem of accusatory bias, as well as gaps in the regulation of remote technologies, has been confirmed.

Key words: judicial control, preliminary investigation of crimes, criminal procedure, constitutional rights, restriction of constitutional rights.

Как известно, предварительное расследование преступлений является «самостоятельной стадией уголовного судопроизводства, на которой специально уполномоченные государственные органы и должностные лица (следователь, руководитель следственного органа, дознаватель и орган дознания) осуществляют в строгом соответствии с уголовно-процессуальным законом деятельность по собиранию, проверке и оценке доказательств, на основе которых устанавливается виновность (или невиновность) лица в совершении преступления, а также иные обстоятельства, имеющие значение для уголовного дела» [1, с. 320].

В целях охраны и соблюдения принципа презумпции невиновности, закрепленного в статье 49 Конституции РФ [2], сбор, проверка и оценка доказательств на стадии предварительного расследования должны осуществляться правомерно, без злоупотреблений со стороны уполномоченных должностных лиц. Кроме того, при расследовании преступлений осуществляется сбор доказательств не только устанавливающих вину лица, но и его невиновность, а также учитываются все обстоятельства, смягчающие наказание за совершенное преступление. Проблема обвинительного уклона не является устаревшей или исчерпавшей себя, поскольку в недавнем исследовании М.П. Филипповой приводится актуальная судебная практика, свидетельствующая о наличии судебных ошибок в части назначения наказания за совершение преступления [3, с. 142].

Таким образом, насущным вопросом остается вопрос соблюдения прав и свобод лиц, подозреваемых и обвиняемых в совершении преступлений, и контроля деятельности следственных органов на стадии предварительного расследования.

Институт судебного контроля в Российской Федерации существует в различных сферах и направлен главным образом на конституционно-правовую защиту участников юридического процесса. В уголовном процессе, в частности в предварительном расследовании преступлений, судебный контроль сосредоточен на проверке законности и обоснованности следственных действий и мер процессуального принуждения, ограничивающих права подозреваемых и обвиняемых лиц.

Общие полномочия суда в уголовном процессе устанавливаются статьей 29 Уголовно-процессуального кодекса РФ [4]. Законодатель подчеркивает исключительную роль суда в контроле соблюдения прав и свобод лиц, используя формулировку «только суд». Далее в разделе IV «Меры процессуального

принуждения» изложен подробный механизм и основания ограничения конституционных прав лиц.

Помимо мер процессуального принуждения, защита прав и свобод лиц осуществляется и в рамках следственных действий с момента получения разрешения на его производство. Так, в статье 165 Уголовно-процессуального кодекса РФ подробно устанавливаются порядок возбуждения ходатайства о производстве следственного действия, сроки его рассмотрения, перечень лиц, допускаемых к участию в судебном заседании по вопросам рассмотрения такого ходатайства, а также оговорены исключительные случаи, когда следственное действие производится на основании постановления следователя или дознавателя без получения судебного решения.

Кроме того, осуществляя правосудие, суд в целом вправе по собственной инициативе прекратить уголовное дело или уголовное преследование в отношении лица, подозреваемого или обвиняемого в совершении преступления небольшой или средней тяжести, если это лицо возместило ущерб или иным образом загладило причиненный преступлением вред, и назначить данному лицу меру уголовно-правового характера в виде судебного штрафа. Настоящее правомочие суда устанавливается статьей 25.1 Уголовно-процессуального кодекса РФ.

Таким образом, общие полномочия суда в уголовном процессе, закрепленные статьей 29 Уголовно-процессуального кодекса РФ, а также специальные механизмы в разделах о мерах процессуального принуждения и следственных действиях, подчеркивают исключительную роль суда как гаранта прав и свобод участников процесса. Суд не только контролирует ограничения конституционных прав, но и обладает инициативой по прекращению дел в отношении преступлений небольшой и средней тяжести при заглаживании вреда, вводя альтернативу в виде судебного штрафа. В итоге эти полномочия обеспечивают баланс между эффективностью расследования и защитой прав человека, укрепляя принципы законности и гуманизма в российском уголовном судопроизводстве.

Следует также отметить, что реалии современного мира вынуждают меняться все сферы жизни и права, в том числе и уголовный процесс. Так, например, развитие технологии и вынужденные меры во время пандемии COVID-19 привели к реформированию законодательства в части внедрения дистанционных технологий. Подобным образом в уголовном процессе появилась возможность проведения следственных действий в дистанционной

форме. Например, статья 189.1 регламентирует особенности проведения допроса, очной ставки, опознания путем использования систем видеоконференц-связи.

При этом, как отмечают М.Е. Кочнев и Л.А. Шестакова, Уголовно-процессуальный кодекс РФ не содержит нормы, регулирующие подобные процедуры в совокупности, а закрепляет лишь отдельные механизмы применения этой новой технологии, что остается существенной проблемой и может также препятствовать соблюдению конституционных прав лиц, подозреваемых и обвиняемых в совершении преступлений [5, с. 113].

Предварительное расследование преступлений как самостоятельная стадия уголовного судопроизводства требует строгого соблюдения принципа презумпции невиновности и прав подозреваемых и обвиняемых. Институт судебного контроля выступает ключевой гарантией законности, обеспечивая баланс между эффективностью расследования и защитой конституционных прав.

В условиях цифровизации и постпандемийных реформ дистанционные технологии открывают новые возможности для следственных действий, однако отсутствие комплексной нормативной базы создает риски для прав участников процесса. Таким образом, совершенствование судебного контроля, включая унификацию норм о дистанционных процедурах, остается насущной задачей для укрепления принципов законности, гуманизма и презумпции невиновности в российском уголовном судопроизводстве.

Список литературы

1. Уголовный процесс (проблемы теории и практики) / под ред. А.В. Ендольцевой, О.В. Химичевой // М. : ЮНИТИ-ДАНА, Закон и право, – 2016. – 799 с.

2. Конституция РФ (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 № 6-ФКЗ, от 30.12.2008 № 7-ФКЗ, от 05.02.2014 № 2-ФКЗ, от 01.07.2020 № 11-ФКЗ) // Официальный интернет-портал правовой информации (ГСПИ) [сайт]. – URL: <http://pravo.gov.ru> (дата обращения 23.03.2026).

3. Филиппова М.П. Обвинительный уклон в уголовном судопроизводстве: нормы уголовно-процессуального законодательства, судебная и следственная практика // Молодой ученый. – 2024. – № 36 (535). – С. 140-143.

4. Уголовно-процессуальный кодекс Российской Федерации от 18 декабря 2001 г. № 174-ФЗ (ред. от 08.03.2026) // Собрание законодательства РФ. – 2001. – № 52 (ч. I). – Ст. 4921.

5. Кочнев М.Е., Шестакова Л.А. Использование системы видео-конференц-связи при производстве следственных действий (ст. 189.1. УПК РФ): уголовно-процессуальный и криминалистический аспекты // Вестник Международного института рынка. – 2023. – № 2. – С. 110-114.

© Русинович Н.А., 2026

**СЕКЦИЯ
ГОСУДАРСТВЕННОЕ
И МУНИЦИПАЛЬНОЕ
УПРАВЛЕНИЕ**

**ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМНОЙ ИНЖЕНЕРИИ
В ГОСУДАРСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ**

Поличка Нина Петровна

д.п.н., к.ф.-м.н., научный руководитель

НП «Дальневосточный научный центр местного самоуправления»

Поличка Максим Анатольевич

к.ю.н., директор

НП «Дальневосточный центр инноваций социальной сферы»

Аннотация: Системная инженерия – междисциплинарный подход к разработке, реализации и управлению сложными техническими системами. Практика показывает, что применение данного подхода в государственном управлении оказывается весьма полезным. Так, сравнительный анализ первых стадий жизненного цикла системы в системной инженерии и в традиционном управленческом цикле деятельности органов власти позволили выявить три отличия, устранение которых позволяет существенно повысить эффективность государственного управления.

Ключевые слова: системная инженерия, государственное управление, требования к системе.

**IMPLEMENTATION OF SYSTEM ENGINEERING
IN PUBLIC ADMINISTRATION**

Polichka Nina Petrovna

Polichka Maxim Anatolyevich

Abstract: System engineering is an interdisciplinary approach to the development, implementation and management of complex technical systems. Practice shows that the application of this approach in public administration is very useful. Thus, a comparative analysis of the first stages of the system life cycle in system engineering and in the traditional management cycle of government activities revealed three differences, the elimination of which significantly improves the effectiveness of public administration.

Key words: system engineering, public administration, system requirements.

Системная инженерия – междисциплинарный подход к разработке, реализации и управлению сложными техническими системами. К ним относятся аэрокосмическая отрасль, оборонная промышленность, энергетика, информационные технологии, в которых Россия имеет значительные успехи. Что же касается государственного управления, где системами являются органы власти всех уровней и подведомственные им организации, законы и постановления, поручения должностных лиц, документы стратегического планирования и т.д., то в них у России ещё много нерешённых проблем и большое поле для деятельности по повышению эффективности и результативности таких систем. Отсюда идея – применить технологии системной инженерии для разработки, реализации и управлению системами в государственном управлении.

Для реализации данной идеи был проведён сравнительный анализ первых стадий жизненного цикла системы в системной инженерии и в традиционном управленческом цикле государственного управления. В результате было выявлено три отличия (табл. 1)

Таблица 1

**Сравнительный анализ первых стадий жизненного цикла системы
в системной инженерии и в традиционном управленческом
цикле деятельности органов власти**

№	Системная инженерия	Государственное управление
1	Разработка системы начинается с определения потребностей (требований) к создаваемой системе и к процессу её разработки, которые должны быть однозначны по содержанию и не допускать двусмысленности	На стадии определения потребностей (требований) к создаваемой системе и к процессу её разработки зачастую не формируется понятийный аппарат, что приводит к использованию двусмысленных терминов.
2	При декомпозиции должен соблюдаться программно-целевой принцип	Программно-целевой принцип установлен в ст. 7 Федерального закона от 28.06.2014 N 172-ФЗ «О стратегическом планировании в РФ», но в должной мере не соблюдается практически нигде
3	Верификация и валидация при создании систем осуществляется по требованиям, которые определены на стадии разработки системы	На этапе измерения и оценки эффективности построенных систем зачастую применяются индикаторы и показатели, которые не задавались в качестве требования при проектировании системы

Ввиду ограниченности объёма эссе рассмотрим только первое отличие, где речь идёт об отсутствии стадии формирования однозначных и не допускающих двусмысленности потребностей (требований) к создаваемой системе. Как показывает анализ практики, зачастую это приводит к ситуации, когда перед органами власти ставится задача, содержание которой «заказчиком» и «исполнителем» понимается по-разному. В результате принимаются заведомо неэффективные решения, нарушается законодательство, допускается нецелевое использование бюджетных средств и т.д.

Вместе с тем в государственном управлении есть требование однозначности и недопущения двусмысленности. Это антикоррупционная экспертиза, в которой одним из коррупциогенных факторов определена «юридико-лингвистическая неопределённость – употребление неустоявшихся, двусмысленных терминов и категорий оценочного характера» [1]. Однако она проводится только для нормативных правовых актов и их проектов. Кроме того, анализ практики и существующих методик проведения юридико-лингвистической антикоррупционной экспертизы показал, что они весьма несовершенны, в результате чего даже в федеральных законах в настоящее время содержатся юридико-лингвистические неопределённости. В подтверждение этого приведём лишь один пример такого закона.

Федеральный закон от 28.12.2013 N 442-ФЗ «Об основах социального обслуживания граждан в Российской Федерации» одним из принципов социального обслуживания населения назвал «ДОСТУП граждан к социальному обслуживанию». Однако что такое «доступ» и в чём его отличие от «права», закон не определил, а в толковых словарях Ушакова и Ожегова [2] термин «доступ» определяется как *«место, по которому можно подойти, приблизиться к чему-либо; проход к чему-либо»*.

В статье 8 этого же закона установлено, что органы государственной власти субъектов федерации должны формировать и развивать «рынок социальных услуг», но определения данного термина в законе также нет. Если же признать «рынок социальных услуг» обычным «товарным рынком» [3], то в соответствии с законодательством органы государственной власти не должны допускать на нём недобросовестную конкуренцию [4]. Однако допускают, когда сначала за бюджетный счёт строят здание, затем принимают решение о создании государственного бюджетного учреждения социального обслуживания и передают ему построенное здание в оперативное управление. Далее учреждение начинает оказывать услуги, стоимость которых

рассчитывается на основе сметы расходов на производство данных услуг, которая затем объявляется государственным тарифом на оказание социальных услуг. По этому тарифу органы власти расплачиваются с частными поставщиками социальных услуг, которые сначала за собственные деньги (или взяв кредит в банке) построили (или взяли в аренду) здание, в котором оказывают социальные услуги гражданам по государственным тарифам. Но из этого же тарифа они должны вернуть свои инвестиции (или кредит в банке), потраченные на строительство (или аренду) здания. Следовательно, либо термин «рынок социальных услуг» должен иметь какое-то иное определение, либо надо вносить изменения в закон о конкуренции.

Анализ многих федеральных законов, иных правовых актов, документов федеральных институтов развития Государственной корпорации «ВЭБ.РФ», Автономной некоммерческой организации «Агентство стратегических инициатив по продвижению новых проектов», которые предписываются к реализации во всех субъектах федерации и муниципальных образованиях страны и для этого принимаются соответствующие региональные и муниципальные правовые акты, показал, что они также содержат юридикологические неопределённости, что приводит к понятийному хаосу и непониманию в органах власти и в гражданских организациях, ошибкам в принимаемых решениях, к параллелизму в работе органов власти, неэффективному расходованию бюджетных средств и т.д.

Другие примеры юридикологических неопределённостей в федеральных правовых актах и в документах федеральных институтов развития см. в статье М.А.Поличка [5].

Сказанное выше позволяет сделать **вывод:** разработка систем в государственном управлении для реализации предписанных законами полномочий органам государственной власти и местного самоуправления необходимо начинать с «расшифровки» каждого термина в формулировке данного полномочия. Говоря языком системной инженерии, это определение потребностей (требований) к проектируемой системе, которую надо построить для реализации полномочия. Это позволит исключить разное понимание и толкование как в целом будущей системы, так и её отдельных элементов всеми участниками проектирования, создания и дальнейшего использования системы.

Для решения перечисленных выше проблем предлагается следующая технология (рис. 1)



Рис. 1. Технология работы с терминами, входящими в формулировку полномочия органа власти

Практика показала, что применение данной технологии требует большого объёма информационной работы, а потому для её выполнения целесообразно использовать поисковые системы, в которых поиск начинается с нормативных правовых актов. Такому требованию, например, удовлетворяет сервис правовой поддержки «ИСКРА» компании «Гарант».

В доказательство приведём пример, который поможет органам местного самоуправления в реализации нового закона о местном самоуправлении [6].

Закон установил новое полномочие органов местного самоуправления по решению вопросов непосредственного обеспечения жизнедеятельности

населения, которое не подлежит перераспределению между органами местного самоуправления и органами государственной власти субъекта Российской Федерации – «развитие внутридворовых территорий». Чтобы построить систему для его реализации, необходимо иметь определение термина «внутридворовая территория». Поиск в сервисе «ИСКРА» дал результат:

«Понятие "внутридворовая территория" в законодательстве Российской Федерации не имеет четкого определения».

Поэтому согласно блоку 2.1 предлагаемой технологии с руководителем Комитета Государственной Думы Российской Федерации по региональной политике и местному самоуправлению А.Н. Диденко состоялась переписка, и в итоге получен ответ:

«Комитет считает, что «внутридворовая территория» – это территория (земельный участок), принадлежащая соответствующему муниципальному образованию и не входящая в состав МКД...».

Но поскольку мнение Комитета не носит нормативного характера, то органам местного самоуправления для исполнения нового полномочия «развитие внутридворовых территорий» необходимо будет воспользоваться блоками 2.2 и 2.3 предлагаемой технологии, то есть найти имеющиеся в сети и выбрать или построить своё определение данного термина, а затем закрепить его в муниципальном правовом акте.

Вывод: внедрение системной инженерии в государственное управление представляется целесообразным и может оказаться весьма полезным для решения многих проблем, которые сегодня существуют в государственном управлении.

Список литературы

1. Постановление Правительства РФ от 26.02.2010 N 96 «Об антикоррупционной экспертизе нормативных правовых актов и проектов нормативных правовых актов».
2. Сайты <https://ushakovdictionary.ru>, <https://slovarozhegova.ru>.
3. Федеральный закон от 26.07.2006 №135-ФЗ «О защите конкуренции», статья 4.
4. Федеральный закон от 26.07.2006 №135-ФЗ «О защите конкуренции», статья 15.

5. Поличка М. А. Выявление и устранение юридико-лингвистических неопределённостей // Кадровый потенциал органов власти: исторический опыт и современное состояние в регионах Дальнего Востока России : материалы I Всероссийской научно-практической конференции. – Хабаровск: Дальневосточный институт управления – филиал РАНХиГС, 2025. С. 59-63.

6. Федеральный закон от 20.03.2025 N 33-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти».

© Поличка Н.П., Поличка М.А.

**МОТИВАЦИЯ ПОВЫШЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛИЗМА
В РАЗВИТИИ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА
ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ**

Горячева Анна Александровна

ФГБОУ ВО «Московский государственный университет
технологий и управления имени К.Г. Разумовского
(Первый казачий университет)»

Аннотация: В статье анализируется роль мотивационных механизмов в повышении профессионализма государственных гражданских служащих в контексте развития кадрового потенциала системы государственного управления. На основе анализа нормативно-правовых актов, результатов социологических исследований и научных публикаций выявлены ключевые проблемы мотивации к профессиональному росту. Рассмотрены инструменты материального и нематериального стимулирования, наставничество, компетентностный подход и их влияние на качественные характеристики кадрового состава. Сформулированы рекомендации по совершенствованию мотивационной среды на государственной службе.

Ключевые слова: мотивация, профессионализм, кадровый потенциал, государственное управление, государственная гражданская служба, профессиональное развитие, компетенции.

**MOTIVATION TO IMPROVE PROFESSIONALISM
IN THE DEVELOPMENT OF HUMAN RESOURCES
IN PUBLIC ADMINISTRATION**

Goryacheva Anna Aleksandrovna

Abstract: The article analyzes the role of motivational mechanisms in improving the professionalism of civil servants in the context of developing the human resources potential of the public administration system. Based on the analysis of regulatory legal acts, the results of sociological research and scientific publications, the key problems of motivation to professional growth have been identified. The tools of material and non-material incentives, mentoring, the

competence approach and their influence on the qualitative characteristics of the staff have been considered. Recommendations are formulated to improve the motivational environment in the civil service.

Key words: motivation, professionalism, human resources, public administration, state service.

Введение

Профессионализм государственных служащих определяет качество реализации управленческих решений и степень доверия граждан к органам публичной власти. Федеральный закон от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» закрепляет принцип профессионализма и компетентности в качестве одного из базовых начал функционирования данного института [1]. Статья 62 указанного закона устанавливает, что профессиональное развитие гражданского служащего направлено на поддержание и повышение профессионального уровня и осуществляется в течение всего периода прохождения службы [1]. Между тем, формально закреплённая обязанность развиваться ещё не создаёт внутренней готовности к систематическому совершенствованию. Обратимся к вопросу о том, какие именно мотивационные механизмы способны превратить нормативное требование в осознанную потребность служащего.

Указом Президента Российской Федерации от 21 февраля 2019 г. № 68 утверждено Положение о порядке осуществления профессионального развития государственных гражданских служащих [2]. Этот документ расширил формат обучения: помимо дополнительного профессионального образования введены семинары, тренинги, мастер-классы, наставничество и служебные стажировки [2]. Г.А. Борщевский отмечает, что в 2024 г. завершилось формирование «кадровой вертикали» с созданием федерального кадрового резерва на государственной гражданской службе, предусмотренного законодательством двадцатилетней давности [3, с. 7]. Проведённый им библиометрический анализ зафиксировал устойчивый исследовательский интерес к проблематике кадрового обеспечения госслужбы вне прямой связи с конкретными этапами реформы [3, с. 7].

Теоретические основы мотивации профессионального роста на государственной службе

Мотивация к повышению профессионализма на государственной службе имеет двойственную природу. С одной стороны, действуют внешние

регуляторы — аттестация, квалификационные требования, оплата труда. С другой — внутренние побудители: стремление к самореализации, чувство ответственности перед обществом, профессиональная идентичность. С.И. Сотникова на основе анкетирования 166 руководителей и специалистов региональных органов государственной власти в 2020-2021 гг. (по методикам В.И. Герчикова, Т. Элерса, Ш. Ричи и П. Мартин) выявила закономерности мотивационного HR-разнообразия в зависимости от этапа профессионального становления служащего [4, с. 419]. Её данные свидетельствуют: на ранних карьерных стадиях преобладает инструментальный тип мотивации (стабильность дохода, социальные гарантии), тогда как с ростом стажа усиливаются профессиональный и патриотический мотивы [4, с. 419].

Зарубежные исследования подтверждают значимость так называемой «мотивации к публичной службе» (public service motivation, PSM). Метааналитическое исследование, опубликованное в журнале Public Personnel Management в 2024 г., показало, что служащие с высоким уровнем PSM демонстрируют большую организационную приверженность, особенно при наличии факторов признания, профессионального роста и автономии [5, с. 215]. Вместе с тем, авторы фиксируют «эффект вытеснения»: чрезмерный акцент на внешних стимулах (денежные премии без привязки к содержанию деятельности) снижает внутреннюю мотивацию и, как следствие, приверженность организации [5, с. 215]. Нами данная закономерность расценивается как аргумент в пользу сбалансированного подхода, при котором материальное стимулирование не замещает, а дополняет содержательные аспекты профессионального роста.

Исследование мотивов поступления на государственную гражданскую службу, проведённое на факультете государственного управления МГУ имени М.В. Ломоносова, разграничило просоциальные мотивы (желание помочь обществу), мотивы служения государству (участие в принятии решений), мотивы престижа и мотивы социальной стабильности [6, с. 45]. Проведенный анализ показал, что все категории служащих проявляют организационное гражданское поведение (инициативу, взаимовыручку, обмен опытом), однако именно просоциально мотивированные сотрудники выполняют все выявленные формы такого поведения [6, с. 45]. Какой практический вывод здесь возможен? Ориентация кадровой политики только на «удержание стабильностью» формирует пассивный тип профессионализма, не обеспечивающий качественного развития кадрового потенциала.

Нормативно-правовое и организационное обеспечение профессионального развития

Минтруд России ежегодно утверждает перечень приоритетных направлений профессионального развития федеральных государственных гражданских служащих. На 2024 г. перечень включал 13 направлений (против 12 в предшествующем году), дополнившись пунктом о государственной политике по созданию и укреплению традиционных духовно-нравственных ценностей [7]. Среди направлений — развитие кадровых технологий, проектное управление, формирование цифрового общества, противодействие коррупции [7]. Содержательно перечень отражает переход от узкоспециализированного повышения квалификации к комплексному развитию компетенций, включающему управленческие, цифровые и коммуникативные навыки.

Компетентностный подход на государственной службе активно развивается параллельно с традиционным квалификационным. Как отмечается в работе, опубликованной в журнале «Государственное управление. Электронный вестник» (МГУ) в 2024 г., квалификационный подход опирается на формальные факты — дипломы, сертификаты, стаж, тогда как компетентностный оценивает способность служащего применять знания в практической деятельности [8, с. 112]. Сложность состоит в том, что компетенции труднее формализовать и измерить. Рассмотрим подробнее: если квалификация подтверждается документом, то компетентность проявляется лишь при решении реальных управленческих задач, а значит, требует иных инструментов оценки — ассессмент-центров, оценки «360 градусов», анализа результатов деятельности. Переход к компетентностной модели обуславливает необходимость обновления мотивационных инструментов, поскольку развитие компетенций (в отличие от формального получения удостоверения) предполагает длительную и не всегда очевидную для служащего работу над собой.

Наставничество занимает особое место среди инструментов профессионального развития. Указ Президента РФ № 68 от 2019 г. включил его в перечень мероприятий по профессиональному развитию [2]. По данным органов власти Калужской области, в 2024 г. 38 гражданских служащих выступили наставниками, и наставничество охватило 44 служащих; 14 человек прошли служебные стажировки в региональных органах власти [9, с. 16]. Эти цифры при всей их скромности в масштабах страны свидетельствуют о начале институционализации наставничества как системной практики.

Мотивационный потенциал наставничества выходит за рамки обучения подопечного: для самого наставника участие в передаче опыта выступает формой профессионального признания и способом рефлексии собственных компетенций.

Проблемы мотивации и пути их решения

Проведённый анализ позволяет сгруппировать основные проблемы мотивации к профессиональному росту на государственной службе. Во-первых, сохраняется разрыв между обучением и карьерным продвижением. Концепция развития государственной службы Республики Казахстан на 2024-2029 гг. прямо указывает: «отсутствие взаимосвязи между обучением и карьерным ростом ведет к снижению мотивации участвовать в программах повышения квалификации и часто вызывает несоответствие между получаемыми знаниями и их практическим применением» [10]. Аналогичная ситуация характерна и для российской практики, где прохождение дополнительного образования является преимущественным, но не гарантированным основанием для включения в кадровый резерв [1].

Во-вторых, существенным демотиватором остаётся неконкурентоспособность оплаты труда на ряде должностей государственной службы (особенно в муниципальном звене), что провоцирует отток квалифицированных специалистов в коммерческий сектор. Как фиксирует исследование проблем кадрового обеспечения муниципальной службы, непривлекательность условий для талантливой молодёжи обусловлена совокупностью факторов: неконкурентной заработной платой, скромными перспективами должностного роста и недостаточными социальными гарантиями [9, с. 16]. В-третьих, формальный характер аттестации нередко превращает её из инструмента развития в бюрократическую процедуру. Борщевский в анализе экспертных идей по реформированию гражданской службы указывает на необходимость привязки объёма и качества реализации государственных функций к числу должностей и бюджетным расходам на их финансирование, что предполагает цифровую фиксацию результатов деятельности служащих [3, с. 10].

Какие альтернативные сценарии развития мотивационной среды представляются возможными? Первый — усиление меритократических механизмов: прозрачная связь между результатами оценки компетенций, прохождением обучения и назначением на вышестоящие должности. Подобная модель, предусматривающая дифференцированные подходы к обучению и оплате труда на основе достижений, предложена в Казахстане, где заработная

плата планируется привязываться к профессиональным результатам и участию в программах развития [10]. Второй сценарий — развитие горизонтальной мобильности и ротации как способа расширения профессионального опыта без обязательного должностного повышения. Третий — формирование культуры непрерывного обучения через внедрение индивидуальных планов развития, интеграцию цифровых образовательных платформ и создание профессиональных сообществ практиков внутри органов государственной власти. Нами выявлено, что наибольший мотивационный эффект достигается при комбинировании элементов всех трёх сценариев с учётом этапа карьерного развития конкретного служащего.

Заключение

Проведённый анализ позволяет сформулировать ряд выводов. Мотивация к повышению профессионализма на государственной службе представляет собой многофакторное явление, в котором нормативное регулирование задаёт рамку, но не определяет содержание внутренних побуждений служащего. Действующая нормативная база (ФЗ № 79-ФЗ, Указ Президента РФ № 68) создаёт формальные предпосылки для профессионального развития, однако на практике сохраняется дефицит связи между результатами обучения и карьерным ростом. Данные социологических исследований (С.И. Сотникова, факультет госуправления МГУ) свидетельствуют о зависимости типа мотивации от стажа и карьерного этапа, что требует дифференцированного подхода к мотивационной политике. Перспективными направлениями представляются интеграция компетентностного подхода с системой оценки результативности, развитие института наставничества как механизма двусторонней мотивации, а также формирование среды непрерывного профессионального развития на основе цифровых решений и индивидуальных траекторий обучения.

Список литературы

1. Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» (ред. от 14.02.2024) // Собрание законодательства РФ. — 2004. — № 31. — Ст. 3215.

2. Указ Президента Российской Федерации от 21.02.2019 № 68 «О профессиональном развитии государственных гражданских служащих»

Российской Федерации» (ред. от 26.06.2023) // Собрание законодательства РФ. — 2019. — № 9. — Ст. 841.

3. Борщевский, Г. А. Федеральный резерв госслужбы как завершающий элемент кадровой вертикали / Г. А. Борщевский // Вопросы государственного и муниципального управления. — 2024. — № 2. — С. 7-40.

4. Сотникова, С. И. Мотивация трудовой деятельности государственных гражданских служащих: разнообразие и инклюзивность / С. И. Сотникова // Экономика труда. — 2022. — Т. 9, № 2. — С. 419-436.

5. Examining Public Service Motivation's Impact on Organizational Commitment / J. Kim [et al.] // Public Personnel Management. — 2024. — Vol. 53, No. 2. — P. 215-238.

6. Мотивы поступления на государственную службу как факторы организационного гражданского поведения // Государственное управление. Электронный вестник. — 2024. — № 1. — С. 45-62.

7. Об утверждении перечня приоритетных направлений профессионального развития федеральных государственных гражданских служащих на 2024 год : приказ Минтруда России от 12.02.2024.

8. Квалификационный и компетентностный подходы на государственной гражданской службе: квалификация как базис, компетенция как цель // Государственное управление. Электронный вестник. — 2024. — № 4. — С. 112-130.

9. Совершенствование системы профессионального развития государственных гражданских служащих (на примере Калужской области) // Экономическое развитие России. — 2025. — Т. 32, № 5. — С. 16-25.

10. Об утверждении Концепции развития государственной службы Республики Казахстан на 2024-2029 годы : Указ Президента Республики Казахстан от 2024 г.

© Горячева А.А.

**СЕКЦИЯ
БУХГАЛТЕРСКИЙ УЧЕТ
И НАЛОГООБЛОЖЕНИЕ**

**НАЛОГОВАЯ НАГРУЗКА ПРИ СОВЕРШЕНИИ СДЕЛОК
С НЕДВИЖИМОСТЬЮ В МАКАРОВСКОМ РАЙОНЕ
САХАЛИНСКОЙ ОБЛАСТИ**

Радьков Иван Александрович
студент

Научный руководитель: **Швидко Елена Юрьевна**
к.э.н., доцент

Дальневосточный институт управления – филиал РАНХиГС

Аннотация: В статье анализируется действующая система налогообложения сделок с недвижимостью в Макаровском районе Сахалинской области. Рассмотрены НДФЛ, имущественные налоги, госпошлины, влияние кадастровой стоимости, приведены расчёты и SWOT-анализ.

Ключевые слова: НДФЛ, кадастровая стоимость, имущественный налог, госпошлина, SWOT.

**TAX LOAD ON REAL ESTATE TRANSACTIONS
IN THE MAKAROVSKY DISTRICT OF THE SAKHALIN REGION**

Radkov Ivan Alexandrovich

Scientific adviser: **Shvidko Elena Yurievna**

Abstract: The article analyzes the current system of taxation of real estate transactions in the Makarovsky District of the Sakhalin Region. Personal income tax, property taxes, state fees, the impact of cadastral value are considered, calculations and SWOT analysis are provided.

Key words: Personal income tax, cadastral value, property tax, state duty, SWOT.

Сделки с недвижимостью для большинства граждан и малого бизнеса являются крупнейшими финансовыми операциями, а сопутствующие налоги и обязательные платежи напрямую влияют на решение о покупке, продаже и оформлении прав. Для Макаровского района Сахалинской области (территория с относительно небольшим объёмом рынка, высокой долей индивидуального

жилья и существенной ролью кадастровой оценки в налоговой базе) особенно важны предсказуемость налоговых последствий и понимание механизмов расчёта. В российской практике «налоги при сделках» складываются из двух крупных блоков [1, с. 101]:

1) разовые платежи при совершении и регистрации сделки (в первую очередь государственная пошлина);

2) налоги, возникающие вследствие владения и отчуждения имущества (НДФЛ при продаже для физических лиц; налог на прибыль/УСН для организаций и ИП; имущественные налоги – уже после регистрации права).

При этом ключевой особенностью последних лет стала возрастающая роль кадастровой стоимости: она влияет не только на ежегодные имущественные налоги, но и на НДФЛ при продаже, поскольку налоговая база часто определяется как максимум между ценой сделки и величиной 0,7 кадастровой стоимости.

Для целей исследования целесообразно «разложить» систему на элементы и оценить её воздействие на типичного участника рынка в Макаровском районе: продавца (физическое лицо), покупателя (физическое лицо/ИП), а также муниципалитет (как получателя части налоговых доходов). На практике наиболее массовые ситуации – продажа квартиры/дома физическим лицом, продажа земельного участка, оформление наследства, дарение внутри семьи, а также регистрация сделок купли-продажи. НДС в классических сделках между гражданами обычно отсутствует; он может появляться при реализации недвижимости застройщиком или коммерческой организацией, однако для районного рынка с ограниченным объёмом нового строительства эта тема чаще носит точечный характер [2, с. 88].

Ниже приведён срез структуры сделок и параметров объектов в Макаровском районе за 2023-2024 гг.

Таблица 1

**Структура сделок и параметров объектов в Макаровском районе
за 2023-2024 гг.**

Показатель	2023	2024	Комментарий для налоговых последствий
Зарегистрировано переходов прав (всего), ед.	430	455	Рост повышает число плательщиков госпошлины и потенциальных деклараций по НДФЛ
В т.ч. купля-продажа жилья, ед.	210	225	Основной источник «спорных» ситуаций по НДФЛ и вычетам

Продолжение таблицы 1

В т.ч. купля-продажа земельных участков, ед.	120	135	Часто влияет правило 0,7 кадастровой стоимости и льготы по земельному налогу
Прочие (дарение, наследование, мена), ед.	100	95	НДФЛ по дарению зависит от степени родства; наследство НДФЛ не формирует, но ведёт к имущественным налогам
Средняя цена сделки жилья, млн руб.	3,2	3,5	При продаже до истечения минимального срока владения возрастает НДФЛ
Средняя кадастровая стоимость жилья, млн руб.	3,8	4,0	Если цена сделки занижается, база НДФЛ «подтягивается» к 0,7 · кадастра
Доля сделок продажи, где владение < минимального срока, %	28	25	Оценка потенциального числа плательщиков НДФЛ при продаже

В действующей системе наибольшее значение для физического лица-продавца имеет НДФЛ при продаже объекта. Если объект находился в собственности меньше минимального срока владения, доход облагается НДФЛ по ставке 13% (а для части дохода сверх 5 млн руб. в год – 15%). Минимальный срок владения зависит от основания приобретения (например, наследство/дарение от близкого родственника обычно сокращает срок), но в практическом анализе важно другое: при продаже «раньше срока» налогоплательщик вправе уменьшить налогооблагаемый доход либо на имущественный вычет (для жилья – до 1 млн руб. на объект продажи), либо на документально подтверждённые расходы на приобретение (что часто выгоднее).

Дополнительно действует правило сопоставления цены с кадастровой стоимостью: если цена сделки ниже 0,7 кадастровой стоимости, то для расчёта НДФЛ доход признаётся равным 0,7 кадастровой стоимости. Это правило существенно меняет стимулы: попытка «снизить цену в договоре» перестает давать ожидаемую экономию по НДФЛ и одновременно создаёт риски при расчётах между сторонами [3, с. 105].

Рассмотрим типовой пример для Макаровского района – продажа квартиры, приобретённой сравнительно недавно. Допустим, гражданин купил квартиру в 2022 году за 3,0 млн руб., а в 2024 году продаёт её за 3,4 млн руб.

Кадастровая стоимость на 1 января 2024 года – 4,0 млн руб. Тогда 0,7 кадастровой стоимости равны 2,8 млн руб. Поскольку цена сделки (3,4) выше 2,8, доход для целей НДФЛ принимается равным цене договора – 3,4 млн руб.

Далее продавец выбирает способ уменьшения базы:

а) имущественный вычет 1 млн руб., либо

б) расходы на приобретение 3,0 млн руб.

При варианте а) база = $3,4 - 1,0 = 2,4$ млн руб., налог = $2,4 \cdot 13\% = 312$ тыс. руб.

При варианте б) база = $3,4 - 3,0 = 0,4$ млн руб., налог = $0,4 \cdot 13\% = 52$ тыс. руб.

Разница принципиальна: наличие документов о расходах снижает НДФЛ в 6 раз.

Для сопоставления рассмотрим ситуацию, когда стороны пытаются занижить цену в договоре: фактическая рыночная цена 3,4 млн руб., но в договоре указано 2,5 млн руб. При кадастровой стоимости 4,0 млн руб. правило 0,7 приводит к тому, что доход для НДФЛ признаётся не 2,5 млн, а 2,8 млн руб. Тогда при вычете 1 млн руб. база составит 1,8 млн руб., налог = 234 тыс. руб.

Экономия относительно честной цены при вычете расходов может отсутствовать, а риски – возрастают (включая сложности доказательства реальных расчётов). Такой пример показывает, почему в районах, где кадастровая стоимость приближена к рыночной или превышает её, кадастровый фактор становится доминирующим регулятором поведения продавцов [4, с. 141].

Ниже для наглядности сведём несколько расчётов НДФЛ в единую таблицу.

Таблица 2

Расчеты НДФЛ

Сценарий продажи (физлицо)	Цена в договоре, млн руб./	Кадастровая стоимость, млн руб.	$0,7 \cdot$ кадастр, млн руб.	Доход для НДФЛ, млн руб.	Уменьшение базы	Налоговая база, млн руб.	НДФЛ (13%), тыс. руб.
1. Продажа квартиры, есть расходы	3,4	4,0	2,8	3,4	Расходы 3,0	0,4	52
2. Та же продажа, вычет 1 млн	3,4	4,0	2,8	3,4	Вычет 1,0	2,4	312

Продолжение таблицы 2

3. Занижение цены, вычет 1 млн	2,5	4,0	2,8	2,8	Вычет 1,0	1,8	234
4. Продажа участка, нет расходов	1,6	2,6	1,82	1,82	Вычет 1,0	0,82	107

Сценарий 4 иллюстрирует типичный риск по земельным участкам: в некоторых локациях кадастровая стоимость может заметно опережать «быструю» рыночную цену. В таком случае даже при относительно невысокой цене сделки НДФЛ будет считаться с «кадастрового минимума» 0,7 и может восприниматься как диспропорциональный. Для районов с меньшей ликвидностью земли это особенно чувствительно: налог формируется не из фактической платёжеспособности покупателя и реальной выручки продавца, а из оценочного показателя, который обновляется не ежедневно и может не учитывать локальные факторы спроса.

Покупатель при покупке жилья обычно не платит «налог на покупку», но несёт государственную пошлину за регистрацию права собственности и может получить имущественный налоговый вычет по НДФЛ (при наличии облагаемых доходов). В рамках темы данной работы важно подчеркнуть, что вычет на покупку (до 2 млн руб. по расходам на приобретение жилья и до 3 млн руб. по процентам по ипотеке) снижает НДФЛ, удержанный с зарплаты, то есть работает как механизм «возврата налога» и в некоторой степени повышает доступность сделок. Однако в муниципалитетах с относительно невысокими доходами населения и частичной занятостью вне «белой» зарплаты эффект вычета часто ограничен: он полезен тем домохозяйствам, у которых есть достаточная база удержанного НДФЛ [5, с. 88].

Отдельный слой налоговой нагрузки возникает после завершения сделки: ежегодный налог на имущество физических лиц (по объектам капитального строительства) и земельный налог (по участкам). Эти платежи не зависят от факта сделки напрямую, но зависят от регистрации права и от кадастровой стоимости, поэтому их корректно рассматривать как «отложенную цену владения», влияющую на решение о покупке. На уровне муниципального

образования ставки устанавливаются в рамках предельных значений федерального законодательства [6, с. 199].

Таблица 3

Ставки муниципалитета

Платёж	Объект	Модельная ставка	База	Пример базы	Годовой платёж
Налог на имущество физлиц	Квартира	0,10%	Кадастровая стоимость	4 000 000 руб.	4 000 руб.
Налог на имущество физлиц	Жилой дом	0,15%	Кадастровая стоимость	5 500 000 руб.	8 250 руб.
Земельный налог	Участок под ИЖС	0,30%	Кадастровая стоимость	2 600 000 руб.	7 800 руб.
Земельный налог	Коммерческое назначение	1,50%	Кадастровая стоимость	3 000 000 руб.	45 000 руб.
Госпошлина	Регистрация права (покупка)	фикс.	факт регистрации	-	2 000 руб.

Даже при умеренных ставках видно, что земельный налог по коммерческим участкам может быть кратно выше, чем по ИЖС, и становится существенным фактором для малого бизнеса (склады, мастерские, торговые павильоны). Для Макаровского района это означает следующее: инвестиции в небольшие коммерческие объекты требуют не только расчёта окупаемости проекта, но и постоянных платежей, «привязанных» к кадастру, а не к текущей выручке. В периоды сезонных спадов это усиливает финансовые риски [7, с. 210].

С точки зрения муниципальных финансов действующая система имеет как сильные стороны (стабильность поступлений от имущественных налогов, администрирование через кадастровую базу), так и слабые (конфликтность кадастровой оценки, ограниченность налоговой базы из-за льгот и небольшого числа объектов, чувствительность к миграции населения). Для структурирования выводов удобно использовать SWOT-анализ.

SWOT-анализ

SWOT-элемент	Содержание применительно к налогообложению сделок и владения недвижимостью в Макаровском районе
S (Сильные стороны)	<ol style="list-style-type: none"> 1) Прозрачная база для имущественных налогов через кадастр. 2) Правило 0,7 кадастровой стоимости сдерживает занижение цен в договорах. 3) Наличие вычетов по НДФЛ снижает нагрузку для добросовестных участников
W (Слабые стороны)	<ol style="list-style-type: none"> 1) Кадастровая стоимость может расходиться с рыночной в малоликвидных локациях, что приводит к «переналогообложению» отдельных продавцов и владельцев. 2) Сложность для населения: выбор между вычетом и расходами, необходимость документов, деклараций. 3) Для малого бизнеса земельный налог по ставкам до 1,5% при высоком кадастре увеличивает постоянные издержки
O (Возможности)	<ol style="list-style-type: none"> 1) Актуализация кадастровой оценки с учётом реальных сделок района и корректных факторов местоположения. 2) Развитие электронных сервисов ФНС и Росреестра снижает транзакционные издержки. 3) Адресные муниципальные льготы (для социально значимых категорий/проектов) могут повышать инвестиционную привлекательность
T (Угрозы)	<ol style="list-style-type: none"> 1) Рост кадастровой стоимости без сопоставимого роста доходов населения повышает налоговую нагрузку и снижает активность сделок. 2) Низкая информированность стимулирует ошибки в декларациях и штрафные риски. 3) При сокращении населения и сделок муниципальная база имущественных налогов стагнирует, усиливая зависимость бюджета от межбюджетных трансфертов

Из SWOT-анализа следует ключевая практическая гипотеза для данной работы: в небольших муниципалитетах качество кадастровой оценки и понятность правил НДФЛ оказывают на рынок не меньшее влияние, чем уровень ставок. В условиях Макаровского района один и тот же формально «льготный» инструмент (например, ставка 0,1% по налогу на имущество) может восприниматься населением как тяжёлый, если кадастровая стоимость выросла быстрее зарплат, тогда, как правило, 0,7 при продаже способно превращать единичную сделку в значимое налоговое событие для домохозяйства. Поэтому оценка действующей системы должна включать не

только проверку соответствия нормам, но и анализ фактической нагрузки в типовых жизненных сценариях: продажа жилья при переезде, раздел имущества, продажа участка при отсутствии подтверждённых расходов, оформление наследства и последующая продажа.

В качестве итогового обобщающего примера можно рассчитать «полную налоговую траекторию» объекта на горизонте двух лет для семьи, которая купила дом и затем продала его, не выдержав минимальный срок владения. Пусть в 2023 году семья приобрела дом за 5,2 млн руб. (кадастровая стоимость 5,5 млн руб.), уплатила госпошину за регистрацию 2 тыс. руб. Ежегодный налог на имущество при ставке 0,15% составит около 8,25 тыс. руб. В 2024 году дом продан за 5,6 млн руб.; доход для НДФЛ – 5,6 млн руб. (он выше $0,7 \cdot 5,5 = 3,85$). Если есть документы о расходах 5,2 млн руб., база = 0,4 млн руб., НДФЛ = 52 тыс. руб. Если документов нет и применяется вычет 1 млн руб., база = 4,6 млн руб., НДФЛ = 598 тыс. руб.

Таким образом, «стоимость утраты документов» в налоговом выражении в нашем примере – около 546 тыс. руб., что для районного рынка сопоставимо с несколькими месяцами семейного дохода. Этот вывод имеет прикладное значение: налоговая грамотность и документирование расходов (договор, расписки/платёжные поручения, акты) фактически становятся элементом финансовой безопасности сделки.

В заключение отметим, что действующая система налогообложения операций с недвижимостью в целом выстроена на сочетании кадастрового подхода (для имущественных налогов и контроля НДФЛ) и механизмов «смягчения» нагрузки через вычеты и освобождения (минимальный срок владения, вычеты на покупку/продажу, льготы отдельным категориям). Для Макаровского района как территории с ограниченным объёмом рынка и неоднородной ликвидностью объектов основной риск лежит в зоне несоответствия кадастровых оценок и реальных цен, а также в низкой осведомлённости граждан о вариантах законного снижения НДФЛ.

Практические направления улучшений в рамках муниципального уровня и сопутствующих рекомендаций населению могут включать: регулярный мониторинг отклонений «кадастр/сделка», информационные памятки по выбору между вычетом и расходами, развитие консультационной поддержки (МФЦ/ФНС), а также адресную настройку ставок и льгот по земельному налогу

для проектов, важных для занятости и инфраструктуры. Если эти меры применять системно, то налоги будут выполнять не только фискальную, но и регулирующую функцию – снижая конфликтность сделок и повышая прозрачность рынка недвижимости района.

Список литературы

1. Зарук Н.Ф. Налоги и налогообложение: Учебное пособие / Н.Ф. Зарук, М.Ю. Федотова, О.А. Тагирова, А. Носов. – М.: Инфра-М, 2022. 432 с.
2. Дмитриева И.Н. Налоги и налогообложение: учебное пособие / И.Н. Дмитриева. – РнД: Феникс, 2022. 587 с.
3. Чернякова Т.М. Практикум по налогам и налогообложению: учебное пособие (курс практических занятий): для магистров очной и заочной формы обучения по направлению подготовки 38.04.01 Экономика. Магистерская программа: Налоги и финансовый консалтинг / Т.М. Чернякова. – Луганск: ЛГУ им. В. Даля, 2025. 155 с.
4. Скворцов О.В. Налоги и налогообложение: Учебник / О.В. Скворцов. – М.: Академия, 2025. 224 с.
5. Лыкова Л.Н. Налоги и налогообложение: Учебник и практикум для СПО / Л.Н. Лыкова. – Люберцы: Юрайт, 2025. 353 с.
6. Крамаренко Л.А. Налоги и налогообложение: Учебное пособие / Л.А. Крамаренко, М.Е. Косов. – М.: Юнити, 2023. 576 с.
7. Качур О.В. Налоги и налогообложение (для бакалавров) / О.В. Качур. – М.: КноРус, 2022. 480 с.

© Радьков И.А.

**СЕКЦИЯ
ФИНАНСЫ, ДЕНЕЖНОЕ
ОБРАЩЕНИЕ И КРЕДИТ**

ВЛИЯНИЕ КЛЮЧЕВОЙ СТАВКИ БАНКА РОССИИ НА ДОСТУПНОСТЬ КРЕДИТОВ ДЛЯ НАСЕЛЕНИЯ

Калистратова Мира Евгеньевна

студент

ФГАОУ ВО «Санкт-Петербургский политехнический
университет Петра Великого»

Аннотация: В статье рассматривается механизм влияния ключевой ставки Банка России на доступность банковских кредитов для населения. Анализируется динамика ключевой ставки в 2023-2026 годах, изменения в потребительском и ипотечном кредитовании, а также влияние денежно-кредитной политики на финансовое поведение граждан. На основе актуальных статистических данных формулируются прогнозы развития кредитного рынка в среднесрочной перспективе.

Ключевые слова: ключевая ставка, доступность кредитов, потребительское кредитование, ипотечное кредитование, просроченная задолженность, долговая нагрузка, денежно-кредитная политика.

THE IMPACT OF THE BANK OF RUSSIA'S KEY RATE ON THE AVAILABILITY OF LOANS FOR THE POPULATION

Kalistratova Mira Evgenievna

Abstract: The article examines the impact of the Bank of Russia's key interest rate on the availability of bank loans for the population. It analyzes the dynamics of the key interest rate in 2023-2026, changes in consumer and mortgage lending, and the impact of monetary policy on the financial behavior of citizens. Based on current statistical data, the article provides forecasts for the development of the credit market in the medium term.

Key words: key rate, availability of loans, consumer lending, mortgage lending, overdue debt, debt burden, and monetary policy.

Денежно-кредитная политика Банка России выступает одним из ключевых факторов, определяющих доступность банковских кредитов для

населения. В период с 2023 по 2026 год ключевая ставка претерпела значительные изменения: от относительно низких значений в начале 2023 года до пиковых в 2025 году и последующего снижения в марте 2026 года. Данная динамика оказала существенное влияние на условия кредитования, структуру спроса и качество кредитного портфеля.

Для корректной интерпретации динамики кредитного рынка необходимо рассмотреть механизм влияния ключевой ставки на стоимость кредитов для заемщиков.

Ключевая ставка является основным инструментом денежно-кредитной политики Центрального Банка. Данный показатель определяет процент, под который Банк России предоставляет кредиты коммерческим банкам и принимает от них денежные средства на депозиты. От уровня ключевой ставки зависят условия кредитования, стоимость денег в экономике и уровень инфляции.

Влияние на доступность кредитов осуществляется через два канала. Во-первых, при повышении ставки банкам становится дороже привлекать ресурсы, и они повышают ставки по кредитам. Во-вторых, ключевая ставка служит ориентиром для всех банковских продуктов. Конечная ставка для заемщика всегда выше ключевой, поскольку банк учитывает риски и собственные расходы.

Основной целью денежно-кредитной политики Банка России является обеспечение ценовой стабильности — поддержание инфляции на уровне, близком к 4% [1]. Ключевая ставка выступает главным инструментом достижения этой цели. Когда инфляция превышает целевой уровень, регулятор повышает ставку. Это делает кредиты более дорогими, а сбережения — более привлекательными. Спрос на товары и услуги снижается, что приводит к замедлению роста цен. Когда инфляция возвращается к цели, ставку можно снижать, стимулируя экономическую активность.

Ключевая ставка Банка России в период с 2023 года по настоящее время претерпела значительные изменения, отражающие этапы экономического развития страны и реакцию на внешние шоки. В таблице 1 представлена динамика изменения ключевой ставки за рассматриваемый период.

Таблица 1

Изменения ключевой ставки Банка России (2023-2026 гг.)

Период действия	Ключевая ставка (% годовых)
19.09.2022 – 23.07.2023	7,5
24.07.2023 – 14.08.2023	8,5
15.08.2023 – 17.09.2023	12,0
18.09.2023 – 29.10.2023	13,0
30.10.2023 – 17.12.2023	15,0
18.12.2023 – 28.07.2024	16,0
29.07.2024 – 15.09.2024	18,0
16.09.2024 – 27.10.2024	19,0
28.10.2024 – 08.06.2025	21,0
09.06.2025 – 27.07.2025	20,0
28.07.2025 – 14.09.2025	18,0
15.09.2025 – 26.10.2025	17,0
27.10.2025 – 21.12.2025	16,5
22.12.2025 – 15.02.2026	16,0
16.02.2026 – 22.03.2026	15,5
23.03.2026 – по настоящее время	15,0

Составлено автором по данным источника [2]

В 2023 году ключевая ставка последовательно повышалась с 7,5% до 16,0%, после чего сохранялась на этом уровне до июля 2024 года. Затем последовал этап ужесточения: с июля по октябрь 2024 года ставка выросла до 21,0%, на котором удерживалась до июня 2025 года. После этого регулятор приступил к поэтапному смягчению, и в марте 2026 года ставка была снижена до 15,0% [2].

В 2023-2024 годах наблюдался рост потребительского кредитования, чему способствовали увеличение доходов населения и реализация отложенного спроса. Однако в 2025 году на фоне высокой ключевой ставки (достигавшей 21%) спрос на кредиты существенно сократился. Банки ужесточили требования к заемщикам: по данным Национального бюро кредитных историй (НБКИ), в феврале 2026 года доля отказов по заявкам на потребительские кредиты (кредиты наличными) составила 75,0%, снизившись по сравнению с январем 2026 года (76,4%) [3]. При этом доля отказов по всем видам розничных кредитов в феврале 2026 года составила 81,8% [4].

В ипотечном сегменте объемы выдачи снизились в 2024-2025 годах в связи с завершением массовой программы льготной ипотеки и ужесточением

условий по программе «Семейная ипотека». По данным Банка России, в январе 2026 года около 82% выдач ипотечных жилищных кредитов приходилось на программы государственной поддержки [5].

Благодаря мерам Банка России по ограничению рискованного кредитования доля заемщиков, направляющих на обслуживание долга более половины дохода, сократилась. Однако в ипотечном сегменте проблема высокой долговой нагрузки сохраняется.

Качество ипотечного портфеля дифференцировано. По данным Банка России на октябрь 2025 года, доля просроченной задолженности свыше 90 дней в сегменте индивидуального жилищного строительства (ИЖС) составила 4,6%, что значительно выше, чем в ипотечном портфеле в целом (1,7%). В сегменте ИЖС доля кредитов, выданных заемщикам с показателем долговой нагрузки (ПДН) выше 80%, достигла 29%, а в сегменте нецелевых кредитов под залог недвижимости — 61% [6].

Политика Банка России напрямую влияет на благосостояние граждан и их финансовое поведение.

Высокая ключевая ставка обуславливает труднодоступность банковского кредитования. По итогам февраля 2026 года, по данным НБКИ, доля отказов по потребительским кредитам составила 75,0% [3], по всем розничным кредитам — 81,8% [4]. Ставки по рыночной ипотеке остаются на высоком уровне, стоимость потребительских кредитов также сохраняется повышенной.

Рост закредитованности населения привел к увеличению объема просроченной задолженности. На начало 2026 года доля просроченной задолженности по необеспеченным потребительским кредитам составила 4,6% [6]. Рост просроченной задолженности обусловлен кредитами, предоставленными в период активного роста 2023-2024 годов, в том числе заемщикам, не имевшим кредитной истории.

На фоне высоких ставок по депозитам население активно наращивает сбережения. Подавляющая часть средств размещена в рублевых вкладах и накопительных счетах. Депозиты продолжают выступать основным инструментом сбережения для граждан.

В будущем, если ключевая ставка продолжит снижаться, кредиты станут доступнее. По прогнозам, в 2026 году средняя ключевая ставка ожидается в диапазоне 12-13%, а в 2027 году около 7,5-8,5% [1]. Вероятность сохранения высокого уровня процентных ставок в долгосрочной перспективе

обуславливает необходимость оценки рисков, возникающих при наращивании кредитной нагрузки.

С учетом рассмотренных тенденций ожидается расширение доступности кредитов относительно периода 2024-2025 годов, характеризовавшегося ключевой ставкой на уровне 21%. Снижение ключевой ставки повлечет за собой уменьшение процентных ставок по банковским кредитам, что сделает заемные средства более доступными для населения. Однако регулятор сохранит консервативный подход к розничному кредитованию, поэтому принципиального изменения соотношения одобрений и отказов в ближайшее время не произойдет [7].

В сегменте потребительского кредитования восстановление спроса будет происходить постепенно. Сохранение жестких макропруденциальных лимитов будет сдерживать выдачу кредитов заемщикам с высокой долговой нагрузкой. Наиболее вероятно, что кредиты станут более доступными прежде всего для надежных заемщиков с подтвержденным доходом и хорошей кредитной историей.

В ипотечном сегменте доступность жилищных кредитов будет определяться двумя факторами. С одной стороны, снижение ключевой ставки приведет к удешевлению рыночной ипотеки. С другой стороны, сворачивание льготных государственных программ может ограничить возможности для заемщиков, рассчитывающих на субсидированные ставки. В результате общая доступность жилья для населения останется ограниченной.

Таким образом, несмотря на ожидаемое снижение ключевой ставки, восстановление доступности кредитов будет носить ограниченный и дифференцированный характер как в потребительском, так и в ипотечном сегментах.

Проведенный анализ показал, что динамика ключевой ставки в 2023-2026 годах определяла условия кредитования, а ужесточение денежно-кредитной политики в 2024-2025 годах привело к росту просроченной задолженности и ухудшению качества кредитного портфеля в отдельных сегментах. С учетом текущего тренда на снижение ключевой ставки условия кредитования станут более благоприятными, чем в 2025 году, но дешевыми и легкодоступными они в ближайшее время не будут. В сложившихся условиях представляется обоснованным взвешенный подход заемщиков к оценке собственной долговой нагрузки.

Список литературы

1. Основные направления единой государственной денежно-кредитной политики на 2025 год и период 2026 и 2027 годов / [Электронный ресурс] // Банк России : [сайт]. — URL: https://cbr.ru/about_br/publ/ondkp/on_2025_2027 (дата обращения 23.03.2026).
2. Процентные ставки денежно-кредитной политики (по датам изменений, полная версия)* / [Электронный ресурс] // Банк России : [сайт]. — URL: https://www.cbr.ru/hd_base/ProcStav/IR_CHG_MPO/full/ (дата обращения 24.03.2026).
3. НБКИ: в феврале 2026 года доля отказов по заявкам на потребительские кредиты немного снизилась / [Электронный ресурс] // НБКИ : [сайт]. — URL: https://nbki.ru/company/news/nbki_v_fevrale_2026_goda_dolya_otkazov_po_zayavkam_na_potrebitelskie_kredity_nemnogo_snizilas/?ysclid=mn7sm184y1960501168 (дата обращения 25.03.2026).
4. НБКИ: в феврале 2026 года выдача потребительских кредитов продолжила сокращаться / [Электронный ресурс] // НБКИ : [сайт]. — URL: https://nbki.ru/company/news/nbki_v_fevrale_2026_goda_vydacha_potrebitelskikh_kreditov_prodolzhiba_sokrashchatsya/?ysclid=mn7sojbp62505501069 (дата обращения 26.03.2026).
5. Обзор рынка ипотечного жилищного кредитования / [Электронный ресурс] // Банк России : [сайт]. — URL: https://www.cbr.ru/statistics/bank_sector/mortgage/indicator_mortgage/0126/ (дата обращения 26.03.2026).
6. Банк России принял ряд решений по макропруденциальной политике / [Электронный ресурс] // Банк России : [сайт]. — URL: <https://cbr.ru/press/pr/?file=638895609849590143FINSTAB.htm> (дата обращения 26.03.2026).
7. Выступление Эльвиры Набиуллиной на пленарном заседании Государственной Думы, посвященном рассмотрению Годового отчета Банка России за 2025 год / [Электронный ресурс] // Банк России : [сайт]. — URL: <https://cbr.ru/press/event/?id=28430> (дата обращения 26.03.2026).

© Калистратова М.Е.

**СЕКЦИЯ
ПРАВООХРАНИТЕЛЬНАЯ
ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ**

**РОЛЬ ПРАВООХРАНИТЕЛЬНЫХ ОРГАНОВ В ПРОТИВОДЕЙСТВИИ
ЛЕГАЛИЗАЦИИ (ОТМЫВАНИЮ) ДОХОДОВ, ПОЛУЧЕННЫХ
ПРЕСТУПНЫМ ПУТЕМ**

Савельева Наталья Владимировна

к.ю.н., доцент

Шестакова Дарья Михайловна

студент

Кубанский государственный университет им. И.Т. Трубилина

Аннотация: В статье анализируется роль правоохранительных органов в системе противодействия легализации преступных доходов. Рассматриваются механизмы взаимодействия Росфинмониторинга с МВД, ФСБ и СК РФ, приводятся итоги деятельности за 2025 год, а также современные вызовы, связанные с использованием криптовалют.

Ключевые слова: легализация доходов, отмывание денег, правоохранительные органы, Росфинмониторинг, экономическая безопасность, криптовалюты, противодействие.

**THE ROLE OF LAW ENFORCEMENT AGENCIES
IN COUNTERING MONEY LAUNDERING**

Savelyeva Natalya Vladimirovna

Shestakova Daria Mikhailovna

Abstract: This article analyzes the role of law enforcement agencies in combating money laundering. It examines the mechanisms of interaction between Rosfinmonitoring and the Ministry of Internal Affairs, the Federal Security Service, and the Investigative Committee of the Russian Federation, presents the results of its activities through 2025, and addresses current challenges associated with the use of cryptocurrencies.

Key words: money laundering, anti-money laundering, law enforcement, Rosfinmonitoring, economic security, cryptocurrencies, counteraction.

Легализация (отмывание) доходов, полученных преступным путем, является одной из ключевых угроз экономической стабильности Российской Федерации. Незаконная деятельность приносит преступникам доход, одновременно нанося ущерб финансовой системе, искажая конкуренцию и снижая инвестиционную привлекательность страны. О важности этой проблемы свидетельствует постоянное обновление законодательства: за последние два года Федеральный закон № 115-ФЗ неоднократно корректировался, расширяя список контролируемых операций, включая майнинг и криптовалюты, и усиливая полномочия надзорных органов. [1]

В российской уголовной системе наказание за легализацию преступных доходов установлено двумя статьями: ст. 174 УК РФ — легализация денежных средств или иного имущества, приобретенных другими лицами преступным путем, и ст. 174.1 УК РФ — легализация денежных средств или иного имущества, приобретенных лицом в результате совершения им преступления. Легализация представляет собой процесс оформления незаконно полученного имущества или средств в виде законного объекта владения, использования или распоряжения. [2]

Для полного осмысления процесса отмывания денег необходимо уяснить суть «предикатных преступлений». Это первичные правонарушения (например, хищения, коррупция, наркоторговля), которые генерируют незаконный доход, впоследствии подвергающийся легализации. Отсутствие доказательств совершения такого предшествующего преступления значительно усложняет привлечение к ответственности за само отмывание.

Правовая база для противодействия легализации преступных доходов представляет собой многоуровневую структуру нормативных актов. Её основу составляет Федеральный закон № 115-ФЗ от 7 августа 2001 года, который определяет круг лиц и организаций, обязанных осуществлять контроль за финансовыми операциями, устанавливает перечень таких операций и механизмы их взаимодействия. Этот закон постоянно совершенствуется; так, последние изменения (в редакции от 20.02.2026) расширили его действие на майнинг цифровой валюты и операторов инвестиционных платформ. [3] Уголовная ответственность за легализацию предусмотрена статьями 174 и 174.1 УК РФ, при этом Постановление Пленума Верховного Суда РФ от 26 февраля 2019 года № 1 разъясняет возможность признания криптовалюты предметом данных преступлений. Детальный порядок обмена информацией между различными ведомствами регулируется Межведомственной инструкцией,

утвержденной Генеральной прокуратурой, МВД, ФСБ, Росфинмониторингом и другими ключевыми органами.

Система противодействия легализации доходов состоит из трёх уровней участников. На первом уровне находятся организации, проводящие операции с денежными средствами (банки, страховщики, биржевые дилеры). Контроль и координацию на втором уровне осуществляют Росфинмониторинг как финансовая разведка и Центральный банк Российской Федерации, который осуществляет надзор за банковскими структурами. Третий уровень, обеспечивающий правовое обеспечение, включает силовые структуры — МВД России (подразделения по экономической безопасности и борьбе с коррупцией), ФСБ, Следственный комитет, прокуратуру и таможню (рис. 1). [4]

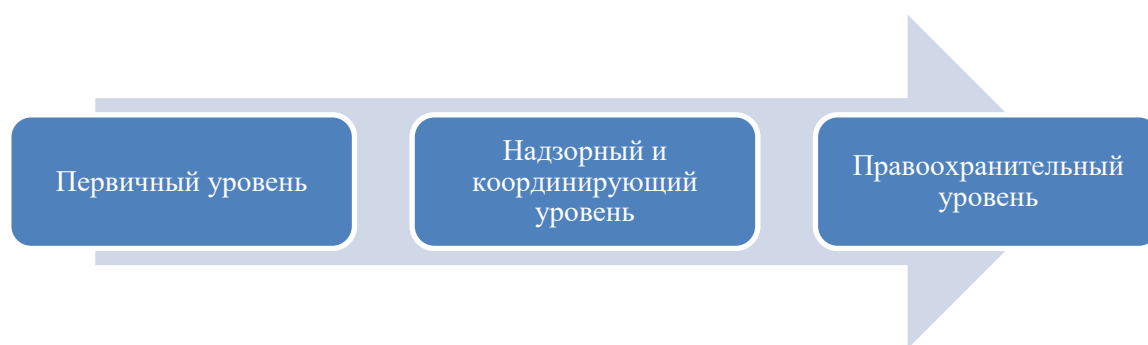


Рис. 1. Уровни системы противодействия легализации доходов [4]

Росфинмониторинг занимает стратегически важное положение в системе, поскольку именно он отвечает за выявление и пресечение незаконных финансовых операций. Его задачи включают сбор и детальный анализ информации, проведение финансового мониторинга, формирование аналитических материалов и создание прочной доказательной базы для последующей передачи в правоохранительные органы. Как подчёркивают в службе, их подход основан на оценке рисков: чем выше вероятность отмывания денег, тем более интенсивными становятся меры контроля, что позволяет эффективно противодействовать финансовым преступлениям. С 2025 года Росфинмониторинг получил расширенные полномочия: в соответствии с Федеральным законом № 115-ФЗ он вправе направлять в кредитные организации решения о приостановлении подозрительных финансовых операций на срок до десяти дней. Ранее подобная функция была исключительно в компетенции банков. По словам заместителя главы Росфинмониторинга

Германа Негляда, данное нововведение призвано усилить противодействие использованию «дропперов» и организаторов нелегальных финансовых схем. [4, 5] По результатам обнаружения операций, характеризующихся признаками правонарушений, Росфинмониторинг передает информацию в компетентные правоохранительные структуры. В число таких данных входят: аналитическая справка с детальным описанием установленной схемы, графики перемещения финансовых потоков, список банковских счетов и участников сделок, а также информация о фактических собственниках активов.

Документы, полученные по результатам проверки, позволяют инициировать досудебное расследование и возбудить уголовное дело. В процессе работы следственные органы и оперативные работники направляют в Росфинмониторинг запросы на предоставление сведений об имущественном положении подозреваемых. Необходимость этого шага связана с необходимостью выявления всех банковских счетов и депозитов участников дела, определения объектов, подлежащих изъятию, а также прослеживания траекторий перемещения денежных средств, включая переводы за рубеж. Подобная кооперация играет ключевую роль в гарантиях неотвратимости правоприменения и реализации возможности конфискации имущества, приобретённого преступным путём. [6]

Таблица 1

Итоги деятельности Росфинмониторинга и Банка России за 2025 г. [4]

Показатель	Значение
Количество проведенных финансовых расследований	более 3 000
Количество фигурантов расследований	более 30 000
Возбуждено уголовных дел по материалам Росфинмониторинга	более 1100
Вынесено обвинительных приговоров	более 100
Сумма возмещенных денежных средств	17 млрд руб.
Ликвидировано теневых площадок	5
Объем средств, обезвреженных на теневых площадках	12 млрд руб.

Продолжение таблицы 1

Пресечено незаконной деятельности участников торгов (совместно с ФАС, ФНС)	более 34 млрд руб.
Заблокировано нелегальных финансовых интернет-ресурсов (ЦБ РФ)	около 16000

Источники: данные Росфинмониторинга, Банка России

Как видно из данных таблицы 1, в 2025 году Росфинмониторингом проведено более 3 тысяч финансовых расследований в отношении свыше 30 тысяч фигурантов. По направленным материалам возбуждено более 1100 уголовных дел, судами вынесено свыше 100 обвинительных приговоров, а сумма возмещенных средств достигла порядка 17 млрд рублей. Важным направлением стала ликвидация теневых площадок — 5 таких структур с оборотом 12 млрд рублей прекратили деятельность. Кроме того, совместно с ФАС и ФНС пресечены незаконные действия участников торгов на сумму более 34 млрд рублей [4] (табл. 1).

По данным Центрального банка и Росфинмониторинга, благодаря скоординированным действиям регулятора и правоохранителей объем вывода денег за рубеж сократился с 816 миллиардов рублей в 2014 году до 25,6 миллиарда рублей в 2024 году. Масштабы обналичивания денежных средств снизились с 681 до 44,2 миллиарда рублей за тот же период.

Основной проблемой системы ПОД/ФТ сегодня остаётся работа с криптовалютами. Децентрализация цифровых активов, анонимность при проведении операций (псевдонимность) и применение миксеров — инструментов, объединяющих транзакции различных пользователей — значительно осложняют выявление преступных средств. [7] Мошеннические схемы зачастую строятся так: незаконно добытые рубли преобразуются в криптовалюту, далее — через серию транзитных кошельков и сервисов по смешиванию средств — направляются на биржевые платформы, где вновь обмениваются на фиатные деньги. Важно подчеркнуть, что с точки зрения российского права прохождение средств через криптовалюту, миксеры или иные инструменты не придаёт им законного статуса. Имущество сохраняет признак преступного происхождения независимо от числа транзакций. Такие

действия, напротив, могут квалифицироваться как дополнительные эпизоды легализации (ст. 174, 174.1 УК РФ). Как разъяснил Пленум Верховного Суда РФ, отмывание — это процесс придания видимости законности, а не результат, автоматически легализующий средства. [2]

Российское законодательство адаптируется к этим вызовам. Федеральный закон от 31.07.2020 № 259-ФЗ «О цифровых финансовых активах» легализовал понятия операторов информационных систем, включив их в сферу действия 115-ФЗ. [1] С августа 2024 года майнинг и распределение цифровой валюты также стали подконтрольными операциями.

Для эффективной борьбы с отмыванием денег через криптовалюты предлагаются следующие меры: внедрение блокчейн-аналитики, предполагающее использование специализированных программных продуктов для анализа сетевых графов и выявления подозрительных адресов; лицензирование провайдеров виртуальных активов (VASP), распространяющее требования идентификации и контроля на криптобиржи и обменники; создание единого реестра транзакций и репутационных меток криптоадресов, а также развитие международного сотрудничества, предусматривающее обмен информацией с финансовыми разведками других стран, поскольку криптотранзакции не имеют государственных границ (рис. 2). [8]

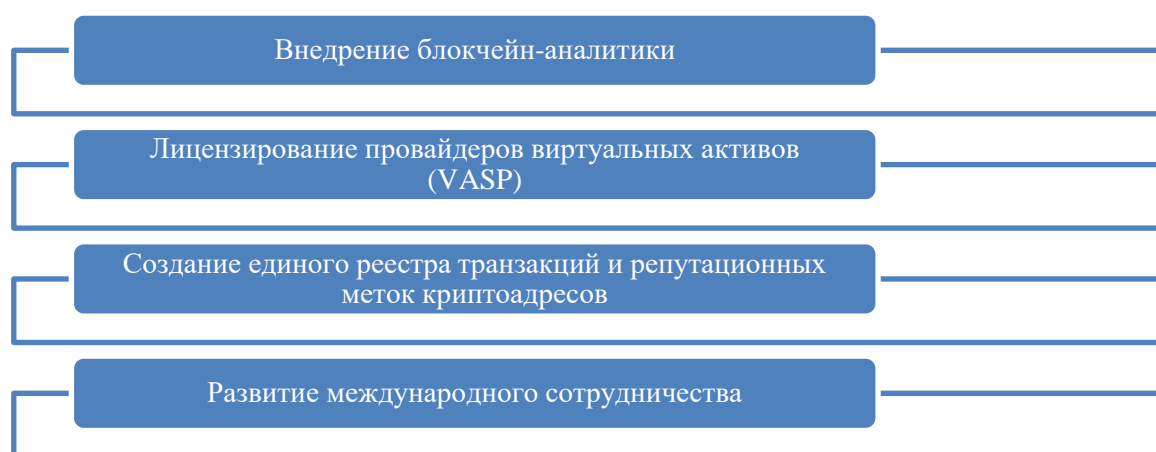


Рис. 2. Меры для эффективной борьбы с отмыванием денег через криптовалюты [8]

Проведенный анализ позволяет сделать вывод, что система противодействия легализации преступных доходов в Российской Федерации представляет собой сложный, многоуровневый механизм. Центральную

координирующую роль в нем выполняет Росфинмониторинг, который собирает и анализирует финансовую информацию, формируя материалы для передачи в правоохранительные органы. Правоохранительные органы (МВД, ФСБ, СК РФ) выступают ключевым звеном, реализующим уголовное преследование на основе материалов, полученных от финансовой разведки. [6] Эффективность взаимодействия подтверждается статистикой: объемы теневых операций за последнее десятилетие сократились в десятки раз. Однако современные вызовы, связанные с цифровизацией финансов и использованием криптовалют, требуют постоянного совершенствования методов работы.

Перспективными направлениями развития являются: законодательное закрепление ответственности за незаконный оборот криптовалюты как самостоятельного состава преступления, внедрение инструментов блокчейн-аналитики в деятельность правоохранителей и расширение полномочий Росфинмониторинга по приостановлению сомнительных операций. Только в условиях тесной кооперации всех субъектов системы возможно эффективное противодействие легализации и обеспечение экономической безопасности государства.

Список литературы

1. Федеральный закон от 07.08.2001 № 115-ФЗ (ред. от 20.02.2026) «О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма».
2. Постановление Пленума Верховного Суда РФ от 26.02.2019 № 1 «О внесении изменений в постановление Пленума Верховного Суда Российской Федерации от 7 июля 2015 года № 32».
3. Федеральный закон от 08.08.2024 № 221-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации».
4. Итоги деятельности Росфинмониторинга за 2025 год // Официальный сайт Федеральной службы по финансовому мониторингу. — 2026.
5. Интервью статс-секретаря – заместителя директора Росфинмониторинга Г. Негляда // PLUSworld.ru, апрель 2025 г.
6. Банк России: Обзор нелегальной деятельности на финансовом рынке за 9 месяцев 2025 года // Официальный сайт Центрального банка РФ. — 2025.

7. Леонова Е.В. Способы противодействия легализации преступных доходов, полученных с использованием криптовалюты // Исследования молодых ученых: материалы LXXXV Междунар. науч. конф. (г. Казань, июнь 2024 г.). — Казань: Молодой ученый, 2024.

8. Кошкин Д.Е. Криптовалюты и виртуальные активы как вызов системе противодействия легализации преступных доходов // Молодой ученый. — 2025. — № 48 (599). — С. 236-238.

© Савельева Н.В., Шестакова Д.М.

НАУЧНОЕ ИЗДАНИЕ

**АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ЭКОНОМИКИ И ПРАВА
В КОНТЕКСТЕ СОВРЕМЕННЫХ ВЫЗОВОВ**

Сборник статей

II Международной научно-практической конференции,
состоявшейся 26 марта 2026 г. в г. Петрозаводске.

Ответственные редакторы:

Ивановская И.И., Кузьмина Л.А.

Подписано в печать 30.03.2026.

Формат 60x84 1/16. Усл. печ. л. 11.33.

МЦНП «НОВАЯ НАУКА»

185002, г. Петрозаводск,

ул. С. Ковалевской, д.16Б, помещ.35

office@sciencen.org

www.sciencen.org



НОВАЯ НАУКА

Международный центр
научного партнерства



NEW SCIENCE

International Center
for Scientific Partnership

МЦНП «НОВАЯ НАУКА» - член Международной ассоциации издателей научной литературы
«Publishers International Linking Association»

ПРИГЛАШАЕМ К ПУБЛИКАЦИИ

1. в сборниках статей Международных
и Всероссийских научно-практических конференций

<https://www.sciencen.org/konferencii/grafik-konferencij/>



2. в сборниках статей Международных
и Всероссийских научно-исследовательских,
профессионально-исследовательских конкурсов

<https://www.sciencen.org/novaja-nauka-konkursy/grafik-konkursov/>



3. в составе коллективных монографий

<https://www.sciencen.org/novaja-nauka-monografii/grafik-monografij/>



<https://sciencen.org/>