

НОВАЯ НАУКА

Международный центр
научного партнерства



NEW SCIENCE

International Center
for Scientific Partnership

СОВРЕМЕННАЯ ЭКОНОМИКА И ПРАВО: ОПЫТ ТЕОРЕТИЧЕСКОГО И ЭМПИРИЧЕСКОГО АНАЛИЗА

Сборник статей XI Международной
научно-практической конференции,
состоявшейся 30 апреля 2026 г.
в г. Петрозаводске

г. Петрозаводск
Российская Федерация
МЦНП «НОВАЯ НАУКА»
2026

УДК 330+34
ББК 65+67
С56

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

С56 Современная экономика и право: опыт теоретического и эмпирического анализа : сборник статей XI Международной научно-практической конференции (30 апреля 2026 г.). — Петрозаводск : МЦНП «НОВАЯ НАУКА», 2026. — 248 с. : ил., табл.

ISBN 978-5-00276-072-5

Настоящий сборник составлен по материалам XI Международной научно-практической конференции **СОВРЕМЕННАЯ ЭКОНОМИКА И ПРАВО: ОПЫТ ТЕОРЕТИЧЕСКОГО И ЭМПИРИЧЕСКОГО АНАЛИЗА**, состоявшейся 30 апреля 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, результатов исследований, полученных специалистами в охватываемых областях, развитие методов и средств получения научных данных, 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 978-5-00276-072-5

© 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 МЕНЕДЖМЕНТ И МАРКЕТИНГ	8
ЭТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МАРКЕТИНГОВЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ	9
<i>Заякина Ирина Александровна, Петова София Сергеевна</i>	
УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРОЙ КАК ПАРАМЕТРОМ НАСТРОЙКИ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ И КОНТРОЛЯ	14
<i>Чернова Ирина Владимировна, Свиридова Татьяна Анатольевна, Попкова Елена Викторовна</i>	
ПРОБЛЕМА «РАЗРЫВА ДОСТУПА» КАК БАРЬЕР КОММЕРЦИАЛИЗАЦИИ ЭСТЕТИЧЕСКИХ ВИДОВ СПОРТА	20
<i>Лопушанская Анна-Мария Сергеевна</i>	
УПРАВЛЕНИЕ ЦЕНОВОЙ СТРАТЕГИЕЙ ПРИ ВЫВОДЕ НОВОЙ ПРОДУКЦИИ НА РЫНОК	28
<i>Абабий Виктория Сергеевна</i>	
УПРАВЛЕНИЕ ЦЕНОВОЙ ПОЛИТИКОЙ КАК ИНСТРУМЕНТ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА ТРАНСПОРТНО- ЛОГИСТИЧЕСКОЙ КОМПАНИИ	34
<i>Ли Ольга Александровна</i>	
SWOT-АНАЛИЗ КАК ИНСТРУМЕНТ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРИМЕРЕ МЯСОПЕРЕРАБАТЫВАЮЩЕГО ПРЕДПРИЯТИЯ	39
<i>Полонская Лиана Александровна</i>	
ОМНИКАНАЛЬНАЯ КОНТЕНТ-СТРАТЕГИЯ В СПОРТИВНОМ PR	47
<i>Циванюк Дарья Александровна</i>	
СЕКЦИЯ ЭКОНОМИКА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА	52
К ВОПРОСУ О ФАКТОРАХ И СТРАТЕГИЯХ ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ В ИНДУСТРИИ ТУРИЗМА	53
<i>Шеболкина Оксана Ивановна, Хачиян Милена</i>	
УПРАВЛЕНИЕ И ВНЕДРЕНИЕ НОВОЙ ПРОДУКЦИИ НА ПРЕДПРИЯТИИ В СТРОИТЕЛЬНОЙ ОТРАСЛИ: ЭТАПЫ ПРОЦЕССА И УСПЕШНЫЕ ПРАКТИКИ	59
<i>Бердников Дмитрий Михайлович, Жданова Ольга Сергеевна</i>	
МОДЕЛИРОВАНИЕ И РЕИНЖИНИРИНГ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ КАК ОСНОВА ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ	66
<i>Мартынов Михаил Дмитриевич</i>	

ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ФИНАНСОВЫЙ КОНТРОЛЬ, ОСУЩЕСТВЛЯЕМЫЙ ОРГАНАМИ СУДЕБНОЙ ВЛАСТИ: ОРГАНИЗАЦИЯ, ПРОБЛЕМЫ, ПЕРСПЕКТИВЫ	72
<i>Марков Роман Иванович, Кулиев Руслан Фирдовсиевич</i>	
АДАПТАЦИЯ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИЯМИ ВЫСОКОТЕХНОЛОГИЧНЫХ КОМПАНИЙ ДЛЯ ТНК ИНДУСТРИИ МОДЫ.....	77
<i>Долженко Игорь Борисович</i>	
СЕКЦИЯ АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ЮРИДИЧЕСКИХ НАУК.....	87
МЕХАНИЗМ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ПРАВ ВОЕННОСЛУЖАЩЕГО ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ СОЦИАЛЬНЫХ ГАРАНТИЙ.....	88
<i>Скорятин Денис Константинович</i>	
ПРАВОВЫЕ АСПЕКТЫ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ	93
<i>Шигабетдинов Рушан Раисович</i>	
ВОЗМОЖНЫЕ СПОСОБЫ ЗАЩИТЫ ВОЕННОСЛУЖАЩИМ СВОИХ ПРАВ: АДМИНИСТРАТИВНЫЙ И СУДЕБНЫЙ ПОРЯДОК, СРАВНЕНИЕ	104
<i>Скорятин Денис Константинович</i>	
СЕКЦИЯ ФИНАНСЫ, ДЕНЕЖНОЕ ОБРАЩЕНИЕ И КРЕДИТ	110
ВЛИЯНИЕ КРИПТОВАЛЮТНЫХ РЫНКОВ НА ФИНАНСОВУЮ СТАБИЛЬНОСТЬ И КАНАЛЫ ПЕРЕДАЧИ ВОЛАТИЛЬНОСТИ	111
<i>Волкова Елена Константиновна, Мамадалиева Алина Рустамовна, Чемшит Даниил Кириллович</i>	
НАЛОГОВЫЕ РИСКИ ПРИ ВЫБОРЕ МЕТОДА ОПТИМИЗАЦИИ НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ.....	117
<i>Курина Екатерина</i>	
РЕАЛИЗАЦИЯ ЗАЛОГОВОГО ИМУЩЕСТВА ЮРИДИЧЕСКИХ ЛИЦ В БАНКРОТСТВЕ: ПРАВОВЫЕ И РЫНОЧНЫЕ АСПЕКТЫ.....	123
<i>Соколов Дмитрий Александрович</i>	
МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ ФАКТОРИНГА И НАПРАВЛЕНИЯ ИХ УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ В УЗБЕКИСТАНЕ	134
<i>Бердиназаров Зафар Улашович, Умаралиев Абдузаффор Эркинович</i>	
СЕКЦИЯ УГОЛОВНОЕ ПРАВО И КРИМИНОЛОГИЯ	147
ТАКТИКА ПРЕДЪЯВЛЕНИЯ ДЛЯ ОПОЗНАНИЯ: ПРАВОВЫЕ ОСНОВАНИЯ, ОШИБКИ ПРИ ПРОВЕДЕНИИ ОПОЗНАНИЯ.....	148
<i>Ермакович Никита Максимович, Соич Лариса Михайловна</i>	
СРАВНИТЕЛЬНО-ПРАВОВОЙ АНАЛИЗ СОСТАВОВ ПРЕСТУПЛЕНИЙ, ПРЕДУСМОТРЕННЫХ СТАТЬЯМИ 285 И 286 УК РФ.....	155
<i>Немченко Артем Александрович</i>	

ЦИФРОВЫЕ ДОКАЗАТЕЛЬСТВА В УГОЛОВНОМ ПРОЦЕССЕ: ДОПУСТИМОСТЬ И ОЦЕНКА.....	159
<i>Мамадалиева Мадина Халитовна</i>	
СЕКЦИЯ АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ЭКОНОМИКИ	165
МЕХАНИЗМ РЕГУЛИРОВАНИЯ ЦЕН И ОПЛАТЫ ТРУДА В СИСТЕМЕ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ	166
<i>Шох Маргарита Альбертовна, Демихов Максим Александрович</i>	
АУДИТ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА КАК ИНСТРУМЕНТ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ ЕЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ: ОТ ОЦЕНКИ ПОТРЕБНОСТЕЙ К ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ.....	173
<i>Булычева Юлия Олеговна</i>	
ВЛИЯНИЕ АВТОМАТИЗАЦИИ НА СТАНДАРТЫ И КАЧЕСТВО АУДИТОРСКИХ ПРОВЕРОК.....	179
<i>Зуева Дарья Андреевна</i>	
СЕКЦИЯ ГРАЖДАНСКОЕ И СЕМЕЙНОЕ ПРАВО.....	184
МЕСТО СЕРВИТУТА В СИСТЕМЕ РОССИЙСКОГО ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА.....	185
<i>Заболотный Владислав Юрьевич</i>	
ПРАВОВОЙ АНАЛИЗ СТАТУСА УЧАСТНИКОВ КОРПОРАТИВНЫХ ОТНОШЕНИЙ В РАМКАХ РАЗРЕШЕНИЯ СЕМЕЙНО-КОРПОРАТИВНЫХ СПОРОВ АРБИТРАЖНЫМИ СУДАМИ.....	193
<i>Нефедова Евгения Александровна</i>	
ПРАВА И ОБЯЗАННОСТИ СТОРОН ПО ДОГОВОРУ НАЙМА ЖИЛОГО ПОМЕЩЕНИЯ.....	197
<i>Дюдин Андрей Иванович</i>	
СЕКЦИЯ ТРУДОВОЕ И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЕ ПРАВО	207
СОВРЕМЕННЫЕ УСЛОВИЯ ЗАЩИТЫ ПЕРСОНАЛЬНЫХ ДАННЫХ РАБОТНИКА.....	208
<i>Зайцева Светлана Петровна</i>	
ОСОБЕННОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В СФЕРЕ ТРУДА.....	223
<i>Зиганишина Элина Айдаровна, Идельбаева Гульфия Ишбулдовна</i>	
СЕКЦИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЕ И МУНИЦИПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ	229
ИННОВАЦИОННЫЕ ПОДХОДЫ К ОРГАНИЗАЦИИ СВЯЗЕЙ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ В МУНИЦИПАЛЬНОМ УПРАВЛЕНИИ.....	230
<i>Бекетова Марина Владимировна</i>	

СЕКЦИЯ БУХГАЛТЕРСКИЙ УЧЕТ И НАЛОГООБЛОЖЕНИЕ 237

ЦИФРОВЫЕ РАЗРЫВЫ И КАДРОВЫЕ ОГРАНИЧЕНИЯ:

БАРЬЕРЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ ФЕДЕРАЛЬНОЙ НАЛОГОВОЙ

СЛУЖБЫ РОССИИ В ПРОТИВОДЕЙСТВИИ ТЕНЕВОЙ ЭКОНОМИКЕ 238

Сударева Арина Алексеевна

СЕКЦИЯ АДМИНИСТРАТИВНОЕ ПРАВО 243

АПАТРИД КАК ПРАВОВОЙ ФЕНОМЕН:

СТАТУС И ПРАВА ЛИЦ БЕЗ ГРАЖДАНСТВА 244

Шмакова Ксения Вадимовна

**СЕКЦИЯ
МЕНЕДЖМЕНТ
И МАРКЕТИНГ**

ЭТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МАРКЕТИНГОВЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ

Заякина Ирина Александровна

к.э.н., доцент, доцент кафедры
экономической теории и менеджмента

Петова София Сергеевна

студент

Московский педагогический государственный университет

Аннотация: В статье рассматривается ряд этических проблем, возникающих в процессе проведения маркетинговых исследований, а также принимается во внимание баланс между интересами бизнеса и правами респондентов.

Ключевые слова: маркетинг, маркетинговые исследования, профессиональная этика, Кодекс ICC/ESOMAR, социальная ответственность бизнеса.

ETHICAL ASPECTS OF MARKETING RESEARCH

Zayakina Irina Alexandrovna

Petova Sofia Sergeevna

Abstract: The article examines several ethical issues that arise in the process of conducting marketing research and considers the balance between the interests of business and the rights of respondents.

Key words: marketing, marketing research, professional ethics, ICC/ESOMAR Code, social responsibility of business.

В условиях современного мира при развитии глобальной конкуренции и стремительной цифровизации бизнеса информация становится одним из наиболее важных стратегических ресурсов [1, 2, 3]. Согласно Чернышевой А.М. и Якубовой Т.Н. маркетинговое исследование – это сбор и анализ рыночной информации и разработка рекомендаций для принятия управленческих

решений [4, с. 11]. Целью маркетинговых исследований является не только установление потребностей или предпочтений потребителей, но и дальнейшее прогнозирование их поведения. Для этого используется широкий инструментарий, например Big Data, алгоритмы искусственного интеллекта и методы нейромаркетинга [5, 6]. Однако в качестве обратной стороны процесса сбора, обработки и анализа информации следует выделить появление этических проблем в рамках бизнес-отношений, касающихся респондентов, в том числе их частной жизни и конфиденциальности персональных данных.

Эта тема особенно актуальна для рассмотрения, поскольку согласно Д.В. Тюрину тотальной защиты от похищения или иной формы несанкционированного доступа к любому отчету со стороны конкурентов не существует [7, с. 78]. Цель работы заключается в изучении фундаментальных этических принципов, обеспечивающих валидность и социальную ответственность маркетинговых исследований. В соответствии с Карасевым А.П. под этикой понимаются моральные принципы или ценности, которыми люди руководствуются в своем поведении [8, с. 66]. В контексте маркетинговых исследований эти принципы трансформируются в обязательства исследователя перед обществом.

Результаты любого маркетингового исследования напрямую зависят от установления доверительных отношений между заказчиком, исполнителем и общественностью. В связи с отсутствием доверия между сторонами невозможно собрать качественные данные для дальнейшего процесса обработки и анализа полученной информации, недостаток данных влечет за собой неверные управленческие решения.

В 1977 году был создан международный кодекс ICC/ESOMAR, гарантирующий прозрачность и правдивость маркетинговых исследований, а также защиту персональных данных, обеспечивая доверие между исследователями и респондентами. Согласно Е.Б. Галицкому и Е.Г. Галицкой, ESOMAR предоставляет помощь по его практической реализации, услуги арбитража и экспертной оценки для разрешения технических и других споров в области маркетинговых проектов. В каждой стране, в которой проводятся маркетинговые исследования, должен существовать орган, ведающий вопросами соблюдения положений кодекса ESOMAR [9, с. 59]. Проведем анализ основных этических аспектов проведения маркетинговых исследований в соответствии с ICC/ESOMAR [10, с. 4].

ISS/ESOMAR предполагает проведение маркетинговых исследований исключительно в соответствии с национальным и международным законодательством. Соответствие с правовым полем служит пререквизитом для обеспечения достоверности полученных данных. Нарушения подрывают не только юридическую основу проекта, но и исключают научную ценность.

Также маркетинговые исследователи должны действовать в соответствии с общепринятыми этическими принципами. В методологический каркас исследования должна быть четко интегрирована концепция социальной ответственности, которая включает в себя необходимость превентивной оценки рисков, беспристрастность исследователя, отказ от фальсификации результатов и т.д.

Опросы среди детей и молодёжи должны проводиться с особой осторожностью, ввиду их статуса уязвимой категории субъектов. Исследователю необходимо строго соблюдать протокол «двойного подтверждения», в рамках которого важно получить не только формальное юридическое согласие законных представителей (родителей или опекунов), но и добровольное согласие самого ребенка. Также важно предварительно перед опросом провести экспертизу на соответствие уровню психоэмоционального развития целевой группы.

В основе Кодекса установлено положение о том, что участие в маркетинговых исследованиях со стороны респондентов осуществляется на добровольной основе. Добровольность в данном случае минимизирует риск возникновения ошибок, связанных с принуждением, и способствует обеспечению репрезентативности выборки через этическую валидацию процедур сбора первичной эмпирической информации.

Маркетинговым исследователям критически важно принимать меры по устранению прямого вреда или другого нежелательного воздействия на респондентов. Исследователю следует рассматривать респондента не как пассивный источник данных, а как частное лицо, чьи интересы и особенности превалируют над прагматическими целями маркетингового анализа.

Сбор данных должен исключить вероятность депривации, репутационного ущерба или эмоционального дискомфорта. Обеспечение безопасности респондента достигается путем разграничения персональных идентификаторов и аналитических массивов, что предотвращает использование результатов исследования с целью несанкционированного воздействия на конкретное лицо.

Маркетинговое исследование должно четко, прозрачно и объективно организовываться. Это подразумевает ведение подробного протокола исследования, фиксирующего каждый этап – от дизайна выборки до алгоритмов первичной обработки данных. Интерпретация полученных результатов должна соответствовать логичной строгости, исключая когнитивные искажения со стороны исследователей. В данном положении также отводится место архивации полученного информационного материала; анкеты, транскрипты, аудиозаписи должны целостно сохраняться в качестве доказательной базы, подтверждающей аутентичность полученных выводов исследования.

Заключающее положение Кодекса устанавливает необходимость добросовестной конкуренции среди маркетинговых исследователей. Запрещено публиковать дискредитирующие коллег или конкурирующие агентства, заведомо искаженные аналитические данные. Также положение не допускает использование методов, таких как промышленный шпионаж, дезинформация конкурентов или присвоение объектов их интеллектуальной собственности.

Таким образом, интеграция этических основ в практику маркетинговых исследований необходима для надежной защиты прав респондентов и их персональных данных, обеспечения чистоты научной выборки и поддержания положительного отношения общественности к самой исследовательской области. Маркетинговые исследования могут оставаться эффективным инструментом для бизнеса только при соблюдении баланса между коммерческими интересами заказчика и этическими аспектами.

Список литературы

1. Заякина И.А., Василенко А.А. Тенденции развития мирового рынка информации: результат анализа // Пространственная экономика: проблемы экономических структур: Материалы II Международной научной конференции, Москва, 13 декабря 2024 года. – Москва: Перо, 2025. – С. 82-86. – EDN ZATXOU.

2. Заякина И.А., Василенко А.А. Мировой рынок информации // Вопросы фундаментальных и прикладных научных исследований: Сборник статей X международной научной конференции, Омск, 6 ноября 2024 года. – Санкт-Петербург: ГНИИ НАЦРАЗВИТИЕ, 2024. – С. 73-75. – EDN PZRXXVF.

3. Заякина И.А., Демина В.В. Стратегические ресурсы пост-индустриального общества // Современное социально-гуманитарное образование: векторы развития в год науки и технологий: материалы VI международной конференции, Москва, 22–23 апреля 2021 года / МПГУ, ИСГО. – Москва: МПГУ, 2021. – С. 32-36. – DOI 10.37492/ETNO.2021.39.42.003. – EDN OSYIPQ.
4. Чернышева А.М., Якубова Т.Н. Маркетинговые исследования и ситуационный анализ: учебник и практикум для вузов. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 447 с.
5. Заякина И.А., Василенко А.А. Методы и задачи нейромаркетинга // Наука. Исследования. Практика: сборник статей LXX International scientific conference, Санкт-Петербург, 16 июня 2023 года. – Санкт-Петербург: ЧНОУ ДПО ГНИИ «НАЦРАЗВИТИЕ», 2023. – С. 87-88. – EDN OTHJRD.
6. Заякина И.А., Василенко А.А. Плюсы и минусы нейромаркетинговых исследований // Высокие технологии и инновации в науке: Сборник статей XLIX международной научной конференции, Санкт-Петербург, 24 ноября 2023 года. – Санкт-Петербург: ЧНОУ ДПО ГНИИ «НАЦРАЗВИТИЕ», 2023. – С. 50-51. – DOI 10.37539/231124.2023.20.61.003. – EDN GAMSIS.
7. Тюрин Д.В. Маркетинговые исследования: учебник для вузов. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 342 с.
8. Карасев А.П. Маркетинговые исследования и ситуационный анализ: учебник и практикум для вузов. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 286 с.
9. Галицкий Е.Б., Галицкая Е.Г. Маркетинговые исследования. Теория и практика: учебник для вузов. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 490 с.
10. Международный кодекс ICC/ESOMAR по практике проведения маркетинговых и социальных исследований [Электронный ресурс] — URL: <https://best4service.ru/upload/material/ESOMAR.pdf> (дата обращения: 18.04.2026).

© Заякина И.А., Петова С.С., 2026

**УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРОЙ
КАК ПАРАМЕТРОМ НАСТРОЙКИ СИСТЕМЫ
СТИМУЛИРОВАНИЯ И КОНТРОЛЯ**

Чернова Ирина Владимировна

к.э.н., преподаватель
АН ПОО «Колледж информационных
технологий и финансов»

Свиридова Татьяна Анатольевна

старший преподаватель
ФГБОУ ВО «Воронежский государственный
технический университет»

Попкова Елена Викторовна

к.э.н., доцент
ФГБОУ ВО «Воронежский государственный аграрный
университет имени императора Петра I»

Аннотация: В статье рассматривается организационная культура как ключевой параметр настройки систем стимулирования и контроля в современном управлении. Авторы обосновывают, что культура не существует изолированно от формальных институтов организации, а системы мотивации и контроля должны проектироваться с учётом культурного контекста, а не накладываться на него «сверху». Раскрывается связь между функциями мотивации и контроля на предварительном и заключительном этапах выполнения задач. Рассмотрены методы диагностики организационной культуры, необходимые до начала настройки систем стимулирования.

Ключевые слова: организационная культура, система стимулирования, система контроля, мотивация персонала, формальные и неформальные рычаги, внутренняя мотивация, внешняя мотивация.

**MANAGING ORGANIZATIONAL CULTURE AS A PARAMETER
OF THE INCENTIVE AND CONTROL SYSTEM**

**Chernova Irina Vladimirovna
Sviridova Tatiana Anatolyevna
Popkova Elena Viktorovna**

Abstract: The article examines organizational culture as a key parameter for setting up incentive and control systems in modern management. The authors argue that culture does not exist in isolation from the formal institutions of an organization, and that incentive and control systems should be designed with the cultural context in mind, rather than imposed on it from above. The article explores the relationship between the functions of motivation and control at the preliminary and final stages of task execution. It also discusses the methods of diagnosing organizational culture that are necessary before setting up incentive systems.

Key words: organizational culture, incentive system, control system, staff motivation, formal and informal levers, internal motivation, and external motivation.

Одним из важнейших средств управления организацией, обеспечивающих её эффективное функционирование, является организационная культура.

Организационная культура – это явление, которое обеспечивает упорядоченность и согласованность функционирования социальных организаций различного уровня и оказывает прямое воздействие на результативность функционирования любого хозяйствующего субъекта, влияет на конечные результаты деятельности предприятия, способствует формированию имиджа, оказывает влияние на повышение качества предоставляемых услуг, оказываемых работ и т.д. [2, с. 25].

Целью управления организационной культурой является повышение её уровня путем воздействия на те факторы культуры, которые в наибольшей степени оказывают влияние на результаты деятельности организации.

Организационная культура выполняет ряд важнейших функций в системе управления. Она формирует единое ценностно-нормативное пространство, в рамках которого сотрудники интерпретируют управленческие воздействия и принимают решения.

Функция мотивации является одной из основных функций управления. Сущность ее заключается в побуждении персонала к эффективной, добросовестной деятельности для достижения целей организации, т. е. в определении потребностей персонала, разработке систем вознаграждения за выполняемую работу, использовании различных форм оплаты труда, применении стимулов к эффективному взаимодействию субъектов совместной деятельности [3, с. 118].

Связь функции мотивации с функцией контроля прослеживается на всех этапах выполнения задачи подчиненными, но в первую очередь на предварительном и заключительном:

– предварительный контроль осуществляется еще до начала выполнения задачи и предполагает разработку четких норм, стандартов и требований, регламентирующих документов; постановку конкретных целей и задач исполнителям; разработку систем вознаграждения.

– заключительный этап контроля в наибольшей мере стимулирует людей, поскольку по его результатам определяют качество работы и степень поощрения или наказания.

Согласно теории непредвиденных обстоятельств, не существует универсальной системы управленческого контроля, которая подходит всем организациям при любых обстоятельствах. Эффективность системы управленческого контроля зависит от того, насколько хорошо она согласована с конкретными контекстуальными факторами организации, включая ее культуру. Сильное соответствие между бизнес-стратегией и дизайном системы контроля повышает эффективность организации, в то время как несоответствие ведет к неэффективности контроля и стратегической рассогласованности.

Культура не возникает просто так – она проявляется, когда поведение становится видимым, моделируется и вознаграждается – но не всегда через оплату.

Выделяют два типа рычагов поведения: формальные и неформальные. К формальным рычагам относятся: бонусы и KPI, должностные инструкции, формальные процедуры оценки. К неформальным – признание со стороны коллег, автономия в принятии решений и т.д. Фокусировка только на формальных рычагах в отрыве от неформальных механизмов редко приводит к желаемым культурным изменениям [4, с. 51].

Существует фундаментальное динамическое противоречие: «фирма может увеличить интенсивность стимулов, что даёт больший выпуск сегодня, но только ценой подрыва кооперации и снижения выпуска в будущем».

Это означает, что менеджмент сталкивается с межвременным компромиссом: усиление формального контроля и материальных стимулов в краткосрочной перспективе повышает производительность, но в долгосрочной перспективе может разрушить культуру сотрудничества и внутреннюю мотивацию.

Внутренняя мотивация часто обеспечивает устойчивую эффективность в большей степени, чем одни лишь внешние стимулы. В командных средах подходы к формированию заработной платы, при которых размер вознаграждения напрямую зависит от результатов трудовой деятельности сотрудника, выполнения определённых показателей или достижения конкретных целей часто имеют неоднозначные результаты. Однако при сочетании с внутренними мотиваторами и подкрепление через сильное лидерство и культуру они могут ускорять как эффективность, так и культурные изменения.

Прежде чем настраивать системы стимулирования и контроля, необходимо провести диагностику доминирующего типа организационной культуры. Ключевые методы диагностики включают:

1. Анализ ценностных ориентаций сотрудников – выявление того, какие ценности разделяются в организации.
2. Оценка уровня консенсуса – насколько широко и интенсивно поддерживаются ключевые нормы.
3. Анализ стадий приверженности – преобладают ли в организации податливость, идентификация или интернализация.

Современные подходы к построению систем стимулирования и контроля в управлении культурой базируются на следующих принципах:

1. Соответствие целям и стратегии организации. Система стимулирования должна отражать миссию, цели и стратегические приоритеты компании, а также поддерживать её долгосрочные задачи.
2. Принцип баланса формальных и неформальных рычагов. Необходимо использовать как денежные стимулы, так и механизмы социального признания, автономии и смысла. Деньги перемещают внимание, смысл поддерживает усилие.
3. Принцип целостности. Для формирования организационной приверженности целостности необходимо согласование четырех ключевых областей: лидерства, письменных стандартов и контроля, организационной культуры/давления и стимулов.

Если все области согласованы и направлены в одну сторону, сотрудники имеют четкое представление о том, что от них ожидается (письменные стандарты), фактические стандарты соответствуют письменным, сотрудники поддерживаются и привлекаются к ответственности за правильные действия и получают финансовое и социальное вознаграждение за правильные действия.

Важнейшим аспектом настройки системы стимулирования является ее согласование со стратегическими целями организации.

Ключевые принципы согласования включают:

1. Четкость цели. Стимулы должны вознаграждать поведение и результаты, которые наиболее увеличивают долгосрочную ценность предприятия.

2. Системное мышление. Эффективность отдельного сотрудника находится внутри процесса, который находится внутри системы.

3. Каскадированные системы показателей. Руководители высшего звена несут ответственность за ценности предприятия; директора – за здоровье процесса; менеджеры – за эффективность потока; сотрудники – за качество и оперативность выполнения задач [1, с. 114].

Культура не существует изолированно от формальных институтов организации. Это означает, что системы стимулирования и контроля должны проектироваться с учётом культурного контекста, а не накладываться на него «сверху».

Руководителям на всех уровнях следует мотивировать персонал, понимать важность и значимость их ответственности и деятельности. Важно объяснять сотрудникам логику системы стимулирования и контроля, связывая ее с разделяемыми ценностями. Прозрачность и справедливость – универсальные требования, значимые для любого типа культуры.

Список литературы

1. Восканян Р.А. Совершенствование процесса материального стимулирования персонала в организации // Молодежь и системная модернизация страны : сб. науч. ст. 2 Междунар. науч. конф. студентов и молодых ученых : в 4 т. / отв. ред. А.А. Горохов. Курск, 2017. – С.113-115.

2. Колмыкова, М.А. Организационная культура: учебное пособие / М.А. Колмыкова, Н.А. Четверикова; Оренбургский гос. ун-т. – Оренбург : ОГУ, 2020. – 144 с.

3. Репина, Е.А. Основы менеджмента: Учебное пособие / Е.А. Репина, М.А. Чернышев, Т.Ю. Анопченко. – Москва : НИЦ ИНФРА-М: Академцентр, 2013. – 240 с. (Среднее профессиональное образование). ISBN 978-5-16-004659-

4. – Текст : электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/407685> (дата обращения: 29.04.2026). – Режим доступа: по подписке.

4. Современные методы мотивации и стимулирования персонала. Учебно-методическое пособие для студентов направления подготовки магистров 38.04.03 «Управление персоналом» / С.И. Жук, А.Н. Макаров, Е.А. Родионова. Набережные Челны: Набережночелнинский институт КФУ, 2019. – 80 с.

© Чернова И.В., Свиридова Т.А.,
Попкова Е.В., 2026

УДК 796.06:339.138

DOI 10.46916/04052026-2-978-5-00276-072-5

**ПРОБЛЕМА «РАЗРЫВА ДОСТУПА» КАК БАРЬЕР
КОММЕРЦИАЛИЗАЦИИ ЭСТЕТИЧЕСКИХ
ВИДОВ СПОРТА**

Лопушанская Анна-Мария Сергеевна

аспирант

Университет «Синергия»

Аннотация: Коммерциализация эстетических видов спорта остаётся актуальной задачей спортивного менеджмента. Несмотря на развитие цифровых каналов, многие дисциплины по-прежнему не используют в полной мере свой зрелищный и событийный потенциал. При этом ключевая проблема заключается не столько в нехватке ресурсов, сколько в ограниченной доступности существующей спортивной системы для внешней аудитории.

В статье рассматривается проблема «разрыва доступа» как одного из барьеров коммерциализации эстетических видов спорта. Под этим понятием понимается несоответствие между наличием спортивного продукта и удобством его восприятия и использования пользователем. Выделяются основные уровни данного разрыва: вход в систему, событийная коммуникация, медийный контент и представление данных.

Проведённый анализ показывает, что значительная часть необходимых ресурсов уже существует внутри спортивной инфраструктуры, однако не оформлена как понятный и доступный пользовательский продукт. В этой связи коммерциализация рассматривается как процесс переупаковки имеющихся ресурсов с учётом потребностей внешней аудитории.

Устранение «разрыва доступа» может способствовать расширению аудитории, росту вовлечённости и более эффективному использованию существующих возможностей без необходимости существенного увеличения затрат или количества мероприятий.

Ключевые слова: коммерциализация спорта, эстетические виды спорта, танцевальный спорт, цифровая трансформация, пользовательский доступ, спортивный маркетинг, цифровые платформы, вовлеченность аудитории.

**THE «ACCESS GAP» PROBLEM
AS A BARRIER TO THE COMMERCIALIZATION
OF AESTHETIC SPORTS**

Lopushanskaya Anna-Maria Sergeevna

Abstract: The commercialization of aesthetic sports remains a relevant challenge in modern sports management. Despite the growing use of digital channels, many disciplines still do not fully realize their visual and event-driven potential. At the same time, the key issue lies not so much in the lack of resources as in the limited accessibility of the existing sports system for external audiences.

This paper examines the problem of the «access gap» as one of the barriers to the commercialization of aesthetic sports. The concept is understood as a mismatch between the existence of a sports product and the ease with which it can be perceived and used by a potential user. Several levels of this gap are identified, including entry into the system, event communication, media content, and data presentation.

The analysis shows that a significant part of the necessary resources already exists within the sports infrastructure but is not structured as a clear and accessible user-oriented product. In this context, commercialization is viewed as a process of repackaging existing resources in line with the needs of external audiences.

Reducing the «access gap» can contribute to audience growth, increased engagement, and more efficient use of existing opportunities without the need for a significant increase in costs or the number of events.

Key words: commercialization of sport, aesthetic sports, dance sport, digital transformation, user access, sports marketing, digital platforms, audience engagement.

Введение

Коммерциализация эстетических видов спорта остается одной из актуальных проблем современного спортивного менеджмента. Несмотря на рост интереса к цифровым каналам продвижения, отдельные виды спорта по-прежнему не используют в полной мере собственный зрелищный и событийный потенциал. Особенно это заметно в дисциплинах, где спортивный

результат неотделим от визуального образа, художественной выразительности и эмоционального восприятия зрителя [5; 9].

К эстетическим видам спорта относятся художественная и эстетическая гимнастика, фигурное катание, танцевальный спорт, синхронное плавание и близкие к ним дисциплины. Их коммерческая ценность формируется не только за счет спортивной интриги, но и за счет визуального впечатления, музыкальной основы, костюма, постановки, индивидуальности спортсмена или пары. Однако наличие такого потенциала само по себе не гарантирует устойчивой монетизации [4].

На практике многие эстетические виды спорта обладают развитой внутренней инфраструктурой: соревнованиями, клубами, календарями, базами участников, тренерским и судейским корпусом. При этом внешний пользователь – зритель, родитель, любитель или потенциальный участник – часто не получает простого и понятного доступа к этой системе. Возникает ситуация, при которой продукт существует, но не становится полноценным объектом рыночного потребления [7; 8].

Цель статьи – рассмотреть проблему «разрыва доступа» как одного из барьеров коммерциализации эстетических видов спорта и показать, каким образом устранение этого разрыва может повысить эффективность использования уже имеющихся ресурсов спортивной системы.

Теоретические основы исследования

В современной литературе коммерциализация спорта рассматривается как процесс преобразования спортивной деятельности, событий, прав, контента и сопутствующих услуг в устойчивые источники дохода. К традиционным механизмам относят спонсорство, продажу билетов, трансляционные права, мерчандайзинг, лицензирование, рекламные интеграции и платные сервисы [2; 3; 15].

В условиях цифровой трансформации значение приобретают не только сами инструменты монетизации, но и способ их объединения в единую систему взаимодействия с аудиторией. Исследователи отмечают рост роли цифровых платформ, CRM-решений, аналитики данных, мобильных сервисов и персонализированных коммуникаций. Эти инструменты позволяют спортивным организациям не ограничиваться разовой продажей билета или трансляции, а формировать продолжительный пользовательский путь [1; 5; 13].

Для эстетических видов спорта данная логика особенно важна. Их аудитория может быть менее массовой, чем в игровых видах спорта, но часто более вовлеченной и эмоционально связанной с конкретными спортсменами, школами, клубами или событиями. Поэтому коммерциализация должна строиться не только вокруг крупного соревнования, но и вокруг постоянного доступа к контенту, информации, образовательным продуктам, клубной среде и сервисам участия [4; 15].

Таким образом, цифровая трансформация в данном контексте должна пониматься не как внедрение отдельных технических решений, а как изменение самой логики взаимодействия между спортивной организацией и пользователем [7; 9].

Анализ проблемы «разрыва доступа»

Под «разрывом доступа» в рамках данной статьи понимается несоответствие между наличием спортивного продукта и возможностью его удобного потребления внешней аудиторией. Иными словами, проблема заключается не в том, что у вида спорта отсутствуют события, участники или информационные ресурсы, а в том, что эти элементы не превращены в понятный пользовательский продукт [8].

Первый уровень разрыва связан с входом в систему. Потенциальный участник или родитель может не понимать, где находится ближайший клуб, чем отличаются направления подготовки, какие соревнования существуют и как выстроен путь новичка. Внутренние реестры и официальные сайты часто ориентированы на тех, кто уже находится внутри спортивной среды, а не на новую аудиторию [11; 12].

Второй уровень связан с событийной коммуникацией. Календарь соревнований может быть плотным, но при этом оставаться понятным только спортсменам, тренерам и судьям. Для внешнего зрителя он не всегда превращается в афишу, билетный продукт или повод для посещения мероприятия. В результате соревнование проводится, но его зрительский и коммерческий потенциал используется частично.

Третий уровень связан с медийным контентом. Эстетические виды спорта производят большое количество визуально привлекательных материалов: выступления, тренировки, backstage, интервью, разборы программ, фрагменты постановочного процесса. Однако без системной упаковки этот контент остается разрозненным и не формирует самостоятельный канал монетизации.

Четвертый уровень касается данных и статистики. Результаты, рейтинги, биографии спортсменов, история выступлений и календарь мероприятий могут быть интересны не только профессиональному сообществу, но и болельщикам. Тем не менее, в большинстве случаев такие данные представлены технически и не адаптированы для внешнего пользователя [7; 10].

Результаты исследования

Анализ показывает, что для эстетических видов спорта основным ограничением является не отсутствие ресурсов, а недостаточная организация доступа к ним. Значительная часть ресурсов уже существует внутри спортивной системы, но не работает как коммерческий продукт [6].

В связи с этим коммерциализация должна рассматриваться как процесс переупаковки имеющихся ресурсов для внешней аудитории. Например, база клубов может быть преобразована в публичный навигатор входа в спорт, календарь соревнований – в зрительскую афишу, технические трансляции – в платный медийный продукт, а статистика и результаты – в инструмент вовлечения.

Такой подход позволяет сместить акцент с постоянного увеличения количества мероприятий на повышение эффективности существующей активности. Это особенно важно для видов спорта, где событийная нагрузка достаточно высока, но коммерческая отдача от нее остается ограниченной.

Устранение «разрыва доступа» может способствовать расширению аудитории, росту повторных контактов, повышению интереса к мероприятиям, развитию платного контента и укреплению партнерской привлекательности вида спорта.

Обсуждение результатов

Полученные выводы позволяют уточнить саму логику коммерциализации эстетических видов спорта. В традиционном подходе основным объектом монетизации выступает событие: соревнование, шоу, турнир или фестиваль. Однако в условиях цифровой трансформации более устойчивым объектом становится не отдельное событие, а пользовательский путь вокруг него.

Пользовательский путь включает несколько этапов: первое знакомство с видом спорта, поиск информации, выбор формы участия или просмотра, покупку билета или контента, повторное взаимодействие, участие в сообществе и дальнейшее потребление сопутствующих продуктов. Чем меньше барьеров

возникает на каждом из этих этапов, тем выше вероятность коммерческого результата.

Для спортивных федераций и организаторов это означает, что привычная административная логика работы постепенно перестает быть эффективной. Возникает необходимость выстраивать систему как сервис, понятный и удобный не только для профессиональных участников, но и для внешней аудитории.

Именно в этом контексте становится очевидной практическая значимость работы с «разрывом доступа». Речь идет не о внедрении отдельных цифровых решений, а о том, чтобы выстроить целостное взаимодействие с пользователем. Цифровые инструменты здесь выступают не как самостоятельная цель, а как способ связать между собой информацию, контент, коммуникацию и процессы продаж [10; 15].

Когда эти элементы объединены в единую систему, пользователь получает более понятный и последовательный опыт взаимодействия со спортом. Это, в свою очередь, напрямую влияет на уровень вовлеченности и создает предпосылки для последующей монетизации.

Заключение

Таким образом, проблема коммерциализации эстетических видов спорта не может рассматриваться исключительно через призму нехватки ресурсов или недостаточной зрелищности. Во многих случаях такие виды спорта уже обладают значительным потенциалом — как с точки зрения событийной составляющей, так и с позиции визуального и организационного наполнения.

Основным ограничением становится «разрыв доступа», то есть ситуация, при которой существующая спортивная система оказывается недостаточно понятной и удобной для внешнего пользователя. Снижение этого разрыва позволяет по-новому использовать уже имеющуюся инфраструктуру, не увеличивая при этом количество мероприятий и не требуя существенного роста затрат.

Перспективы дальнейших исследований связаны с более детальной количественной оценкой влияния различных форм доступа на вовлеченность аудитории, интерес к мероприятиям, готовность к оплате цифрового контента, а также на устойчивость доходов спортивных организаций.

Список литературы

1. Белякова, М.Ю. Цифровое взаимодействие как фактор развития спортивной отрасли / М.Ю. Белякова, А.О. Зверева, И.Д. Киреенков // Информатизация в цифровой экономике. – 2023. – Т. 4, № 4. – С. 443-456. – DOI 10.18334/ide.4.4.119782.
2. Гореликов В.А., Краснов П.В. Маркетинговые права в спорте: проблемы и возможности // Практический маркетинг. - 2025. - № 4 (334). – С. 69-76.
3. Гореликов В.А. Маркетинговая стратегия спортивной организации – возможность повышения доходов и поиск новых источников финансирования // Наука и спорт: современные тенденции. – 2021. – Т. 9, № 2. – С. 139-145.
4. Девятова О.Л., Пичуева А.А. Танцевальная культура в цифровую эпоху. Обсерватория культуры. 2022;19(4):372-380. <https://doi.org/10.25281/2072-3156-2022-19-4-372-380>.
5. Дьяконов, А.Д. Цифровая трансформация в сфере физической культуры и спорта / А.Д. Дьяконов // Экономика и управление в спорте. – 2023. – Т. 3, № 1. – С. 39-50. – DOI 10.18334/sport.3.1.119818.
6. Лопушанская А.-М.С. Современные модели финансирования и монетизации в эстетических видах спорта // Практический маркетинг. – 2026. – № 3 (345). – С. 42-47.
7. Орлова М.М. Цифровая трансформация в сфере физической культуры и спорта: на пути к созданию единой цифровой экосистемы организации // Экономика и управление в спорте. – 2024. – Т. 4, № 3. – С. 199-210.
8. Принципы построения новой экосистемы: экономические, юридические и социальные аспекты : монография / С.Л. Данильченко, Н.Е. Судакова, А.В. Курдюмов [и др.]. – Чебоксары: ИД «Среда», 2024. – 244 с.
9. Скороходов С. Н. Цифровая трансформация индустрии спорта. – Москва: Дашков и К, 2024. – 242 с.
10. Скороходов С.Н. Цифровые особенности и специфика жизненного цикла клиента в индустрии спорта // Практический маркетинг. – 2025. – № 9. – С. 45-48.
11. Федерация танцевального спорта и акробатического рок-н-ролла. Официальный сайт. - URL: <https://fdsarr.ru> (дата обращения: 24.04.2026).

12. Tadance.ru. Каталог танцевально-спортивных клубов России. – URL: <https://tadance.ru> (дата обращения: 24.04.2026).

13. Glebova E., Su Y., Desbordes M., Schut P.O. Emerging digital technologies as a game changer in the sport industry // *Frontiers in Sports and Active Living*. – 2025. – Vol. 7.

14. Clausen J., Bayle E., Giaque D., Ruoranen K., Lang G., Nagel S., Klenk C., Schlesinger T. International sport federation commercialisation: a qualitative comparative analysis // *European Sport Management Quarterly*. – 2018. – Vol. 18, No. 3. – P. 373-392.

15. Smith A., Stewart B. Sport management in the digital era: strategies for fan engagement and revenue growth // *International Journal of Sport Management and Marketing*. – 2020. – Vol. 20, No. 1-2. – P. 15-32.

© Лопушанская А.-М.С., 2026

**УПРАВЛЕНИЕ ЦЕНОВОЙ СТРАТЕГИЕЙ
ПРИ ВЫВОДЕ НОВОЙ ПРОДУКЦИИ НА РЫНОК**

Абабий Виктория Сергеевна

студент

Научный руководитель: **Алиев Аяз Аладдин оглы**

к.э.н., доцент

ФГБОУ ВО «Российский экономический
университет имени Г.В. Плеханова»

Аннотация: В статье рассматриваются теоретические подходы и практические аспекты управления ценовой стратегией при выводе новой продукции на рынок на примере организации, специализирующейся на интернет-торговле массажным и фитнес-оборудованием, а также товарами для здоровья. На основе обобщения современных представлений о ценовой стратегии и особенностях ценообразования на инновационные товары показана роль ценовых решений в обеспечении баланса между целями прибыльности и расширением рынков сбыта. Эмпирическая база содержит данные о запуске в 2024 г. четырех новых товаров компании, для которых проведен анализ стартового ценообразования, динамики цен и эффективности применяемых стратегий. Сформулированы рекомендации по совершенствованию управления ценовой стратегией новых товаров в условиях высокой инфляции и усиления конкуренции.

Ключевые слова: ценовая стратегия, ценовая политика, новая продукция, инновационный товар, интернет-ритейл.

**MANAGING THE PRICING STRATEGY
WHEN INTRODUCING NEW PRODUCTS TO THE MARKET**

Ababiy Victoria Sergeevna

Scientific adviser: **Aliev Ayaz Aladdin oglu**

Abstract: The article discusses theoretical approaches and practical aspects of managing a pricing strategy when launching new products on the market using the example of an organization specializing in online sales of massage and fitness equipment, as well as health products. Based on the generalization of modern concepts of pricing strategy and pricing features for innovative products, the role of pricing decisions in ensuring a balance between the goals of profitability and the expansion of sales markets is shown. The empirical database contains data on the launch in 2024 four new products of the company, for which the analysis of initial pricing, price dynamics and effectiveness of applied strategies was carried out. Recommendations are formulated to improve the management of the pricing strategy of new products in conditions of high inflation and increased competition.

Key words: pricing strategy, pricing policy, new products, innovative goods, online retail.

В современной экономике цена остается единственным элементом маркетинг-микса, непосредственно формирующим доход предприятия, тогда как товар, продвижение и распределение в основном отражают структуру затрат. В условиях высокой инфляции, волатильности курсов и роста ценовой чувствительности потребителей ошибки при установлении стартовой цены на новый товар приводят либо к потере потенциальной прибыли, либо к срыву спроса и замедлению окупаемости инвестиций. Для компаний интернет-торговли, работающих в сегменте технически сложных и капиталоемких товаров, проблема управления ценовой стратегией новых продуктов сегодня является особо актуальной [1, с. 56-57].

Теоретические основы ценообразования и разработки ценовой стратегии достаточно подробно разработаны в отечественной литературе. В работах под ред. В.А. Слепова, Т.Г. Касьяненко, А.М. Фридмана ценовая стратегия трактуется как долгосрочный план управленческих решений, определяющий принципы и методы установления и изменения цен в соответствии с целями компании и особенностями рыночной среды. Специфика новых товаров заключается в высокой неопределенности спроса, отсутствии прямых аналогов и высокой доле нематериальных характеристик, что усиливает требования к аналитической проработке ценовых решений [2].

Целью исследования является анализ управления ценовой стратегией при выводе новой продукции на рынок на примере организации, специализирующейся на интернет-торговле массажным и фитнес-оборудованием, а также

товарами для здоровья и разработка практических рекомендаций по ее совершенствованию. Для достижения цели решаются задачи: уточнить содержание ценовой стратегии применительно к новым товарам; охарактеризовать объект исследования и методику анализа; оценить реализуемые ценовые стратегии новых товаров компании; обосновать направления развития ценового управления.

Ценовая политика компании рассматривается как система принципов и целевых установок, определяющих общие подходы к формированию и корректировке цен. Ценовая стратегия конкретизирует эту политику в виде долгосрочного набора инструментов и сценариев ценового поведения по отдельным товарам и товарным группам, обеспечивающих достижение целевых показателей выручки, маржи и рыночной доли [3, с. 109]. При выводе новых товаров на рынок наиболее распространены стратегии «снятия сливок» и проникновения. Первая предполагает установление завышенной стартовой цены на инновационный продукт, ориентированный на сегмент потребителей с низкой ценовой чувствительностью и высокой оценкой уникальных характеристик, с последующим постепенным снижением цены по мере насыщения спроса и усиления конкуренции. Стратегия проникновения, напротив, основана на относительно низкой стартовой цене, нацеленной на быстрое формирование спроса и завоевание рыночной доли при условии высокой эластичности спроса и значимого эффекта масштаба. При этом, особенностью ценообразования на инновационные товары является необходимость опоры не только на затратный подход, но и на оценку воспринимаемой ценности и сравнительный анализ с ближайшими аналогами [2]. Рассмотрим практический пример.

Анализируемая организация осуществляет розничную торговлю через интернет по основному виду деятельности ОКВЭД 47.91 и специализируется на продаже массажного оборудования, фитнес-оборудования и товаров для здоровья через собственный сайт. Ассортимент включает в себя широкий диапазон ценовых сегментов от бюджетных массажных накидок и ирригаторов до премиальных массажных кресел и беговых дорожек, что создает предпосылки для применения дифференцированных ценовых стратегий. Анализ был сосредоточен на четырех новых товарах, выведенных на рынок в 2024 г. (беговых дорожках Профиль 1 и Профиль 2, ирригаторе и мини-массажере). По данным компании, в 2024 г. новые товары обеспечили около 24% выручки (порядка 59,8 млн. руб. из 249,6 млн. руб.), при средней

валовой марже по ним около 18,2%, что сопоставимо с маржой базового ассортимента и свидетельствует о том, что стартовые ценовые решения позволили одновременно поддержать темпы роста и не ухудшить прибыльность портфеля. В целом по группе новых товаров средняя динамика цен за 2024 г. составила около 0,5%, что отражает баланс между необходимостью компенсировать инфляционный рост издержек и потребностью поддерживать конкурентоспособность цен на фоне высокой ценовой чувствительности потребителей.

Главной особенностью ценовой стратегии организации является высокая степень дифференциации цен по моделям, сегментам и регионам. В категории массажных кресел диапазон цен варьируется от порядка 60-70 тыс. руб. за массажные накидки до 700-800 тыс. руб. за премиальные модели, что позволяет компании одновременно обслуживать широкую линейку сегментов платежеспособности и выстраивать иерархию цен, стимулирующую переход потребителей к более дорогим моделям. Дифференциация реализуется также через региональные коэффициенты и логистические надбавки, программы лояльности, объемные скидки и комплектные предложения. Портфельный анализ показал, что категория аксессуаров и товаров для здоровья, включающая ирригатор и мини-массажер, продемонстрировала более высокие показатели маржинальности и темпов роста по сравнению с основными товарными группами, несмотря на относительно небольшой удельный вес в выручке.

При этом, проведенный анализ позволил выделить ряд ограничений действующей ценовой стратегии в отношении новых товаров. Для беговой дорожки Профиль 1 реализуемая стратегия проникновения с умеренным последующим повышением цены обеспечивает устойчивый спрос, но не раскрывает потенциал премиализации продукта и не позволяет в полной мере использовать эффект дифференциации модификаций. Для модели Профиль 2 отрицательная ценовая динамика и сравнительно низкие темпы роста продаж сигнализируют о недостаточно четком позиционировании и утрате части конкурентных преимуществ на насыщенном рынке фитнес-оборудования. Несмотря на высокие темпы роста, ирригатор и мини-массажер пока занимают небольшой удельный вес в выручке, что говорит о неполном использовании потенциала сегмента товаров для здоровья и ограниченной их интеграции в ценовую и маркетинговую политику компании. Указанные проблемы соотносятся с типичными рисками ценовой стратегии при выводе инновационной продукции [4].

В целях совершенствования управления ценовой стратегией новых товаров организации целесообразно:

1. Развивать стратегию усиленного проникновения для беговой дорожки Профиль 1 с элементами премиального сегментирования, формируя линейку модификаций (базовая, стандартная, расширенная) с градуированным ценовым диапазоном и расширенной системой объемных скидок и бонусов.

2. Реализовать для беговой дорожки Профиль 2 стратегию перепозиционирования с усилением ценностного предложения за счет добавления уникальных функциональных характеристик и возможного смещения фокуса на полу-профессиональный сегмент, что позволит обосновать более высокий ценовой уровень.

3. Рассматривать категорию wellness-товаров как самостоятельное стратегическое направление, развивая продуктовую линейку вокруг ирригаторов, увеличивая маркетинговую поддержку и внедряя механизмы кросс- и апсейлинга с основными категориями.

4. Использовать мини-массажер как элемент связанного ценообразования, включающий его в акционные наборы и премиальные комплекты, что одновременно повышает воспринимаемую ценность основных товаров и увеличивает оборот аксессуаров.

Реализация данных направлений требует развития системы динамического управления ценами, интегрированной с данными о спросе, ценах конкурентов и жизненном цикле каждой товарной позиции, что соответствует современным подходам к стратегическому маркетинговому управлению.

Таким образом, теоретический анализ и результаты эмпирического исследования на примере организации, специализирующейся на интернет-торговле массажным и фитнес-оборудованием, а также товарами для здоровья подтверждают основную роль управляемой ценовой стратегии при выводе новой продукции на рынок в обеспечении устойчивости финансовых результатов и конкурентных позиций компании. Практика организации в 2024 г. демонстрирует, что сочетание стратегий проникновения и умеренного «снятия сливок» с развитой системой дифференцированного и психологического ценообразования позволяет одновременно обеспечивать рост выручки и удержание маржи на целевом уровне, а также расширять рынки сбыта за счет вывода новых товаров. В то же время выявленные ограничения, связанные с ограниченным потенциалом премиализации отдельных моделей, рисками спада

в сегменте беговых дорожек и недоиспользованием потенциала сегмента wellness, указывают на необходимость дальнейшей институционализации управления ценовой стратегией, в том числе развития динамического ценообразования и укрепления аналитической базы.

Рассмотренный практический опыт организации может быть использован в качестве практического примера для компаний интернет-торговли и производителей инновационной продукции, реализующих стратегию активного обновления товарного портфеля. Результаты исследования подтверждают, что успешное управление ценовой стратегией новых товаров предполагает опору на научно обоснованные подходы к выбору стратегий и методов ценообразования, глубокий анализ потребительской ценности и конкурентной среды, а также регулярный мониторинг эффективности ценовых решений.

Список литературы

1. Рысай, П.В. Разработка стратегии продвижения нового товара на рынок / П.В. Рысай // Экономика глазами молодых : Материалы Международной конференции студентов, аспирантов и молодых ученых, Томск, 12–13 мая 2023 года / Под общей редакцией М.В. Чикова. – Томск: Национальный исследовательский Томский государственный университет, 2023. – С. 56-59.
2. Терещенко Д.А. Анализ эффективности различных стратегий ценообразования в современных условиях рынка // Universum: экономика и юриспруденция : электрон. научн. журн. – 2024. – 5(115). – URL: <https://7universum.com/ru/economy/archive/item/17295> (дата обращения: 01.12.2025).
3. Ценообразование : учебник / под ред. проф. В. А. Слепова. – 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Магистр : ИНФРА-М, 2024. – 304 с.
4. Миллер А.Е. Ценовая политика в условиях технологического взаимодействия: сценарный подход // ОНВ. ОИС. – 2025. – №2. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsenovaya-politika-v-usloviyah-tehnologicheskogo-vzaimodeystviya-stsenarnyy-podhod> (дата обращения: 01.12.2025).

© Абабий В.С., 2026

**УПРАВЛЕНИЕ ЦЕНОВОЙ ПОЛИТИКОЙ КАК ИНСТРУМЕНТ
СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА ТРАНСПОРТНО-
ЛОГИСТИЧЕСКОЙ КОМПАНИИ**

Ли Ольга Александровна
студент

Научный руководитель: **Алиев Аяз Аладдин оглы**
к.э.н., доцент
ФГБОУ ВО «Российский экономический
университет имени Г.В. Плеханова»

Аннотация: В статье рассматривается ценовая политика как инструмент стратегического менеджмента транспортно-логистической компании. На результатах практической деятельности компании, осуществляющей деятельность в этой области, анализируются различные показатели, выявляются ограничения ориентации на краткосрочное стимулирование спроса. Предлагается проектная ценовая стратегия выхода на новый рынок, основанная на сегментации тарифов и оптимизации скидок, оценивается ее влияние на выручку и рентабельность.

Ключевые слова: ценовая политика, ценовая стратегия, стратегический менеджмент, транспортно-логистическая компания, контейнерные логистические решения.

**MANAGEMENT OF PRICING POLICY AS A TOOL
OF STRATEGIC MANAGEMENT IN A TRANSPORT
AND LOGISTICS COMPANY**

Li Olga Aleksandrovna
Scientific adviser: **Aliev Ayaz Aladdin oglu**

Abstract: The article considers pricing policy as a strategic management tool of a transport and logistics company. Based on the results of the company's practical activities in this area, various indicators are analyzed, and limitations of focusing on short-term demand stimulation are identified. A draft pricing strategy for entering a

new market is proposed, based on tariff segmentation and discount optimization, and its impact on revenue and profitability is assessed.

Key words: pricing policy, pricing strategy, strategic management, transport and logistics company, container logistics solutions.

С позиций стратегического менеджмента ценовая политика является частью комплекса функциональных стратегий предприятия наряду с продуктовой, сбытовой и коммуникационной политикой. Принимаемые стратегические решения по ценам должны быть увязаны с выбором целевых сегментов, позиционированием и формированием конкурентных преимуществ, а также с ресурсным потенциалом организации [1, с. 12]. В этом контексте ценовая политика выступает в качестве управляемого процесса, охватывающего анализ факторов ценообразования, выбор ценовых стратегий, организацию системы принятия ценовых решений и мониторинг результатов [2, с. 83-84]. В транспортно-логистической сфере цена услуги связана с логистическими затратами, маршрутом, видом транспорта и уровнем сервиса. Соответственно, тарифы в железнодорожных перевозках обеспечивают покрытие затрат и прибыль, а также регулируют потоки грузов и пассажиров, а эффективность транспортных компаний зависит от обоснованной ценовой политики, учёта затрат, тарифов конкурентов и рыночной конъюнктуры. В свою очередь, необоснованные скидки и слабый учёт рисков снижают рентабельность и устойчивость бизнеса [3, с. 55-57].

Эмпирической базой исследования являются данные транспортно-логистической компании, функционирующей на стыке рынков контейнерных решений и модульных строительных объектов. Компания специализируется на продаже и модификации стандартных ISO-контейнеров (20'/40') для логистических и строительных целей, а также на оказании сопутствующих транспортно-логистических услуг корпоративным и частным клиентам. В результате исследования деятельности компании было выявлено, что в 2022 г. она применяла стратегию проникновения на рынок с установлением тарифов на услуги контейнерной логистики ниже среднерыночного уровня. При среднем тарифе порядка 19,4 тыс. руб. за контейнер 20' и 29,0 тыс. руб. за контейнер 40' выручка составила около 1,45 млн. руб., однако, операционная маржа была отрицательной, что соответствует классической логике стратегии проникновения, предполагающей жертву краткосрочной прибылью ради

освоения рынка. В 2023 г. компания перешла к более сложной комбинации стратегий. Так, сохранялась ориентация на привлечение клиентов за счёт конкурентных тарифов, но одновременно использовались элементы дифференцированного и ассортиментного ценообразования. В частности были введены различные уровни цен для крупных логистических операторов и средних компаний, система скидок в зависимости от объёмов перевозок и сроков контрактов, а также пакетные предложения, включающие транспортировку, страхование и документальное сопровождение. Реализация указанной ценовой политики привела к десятикратному росту выручки (до порядка 15 млн. руб.) и повышению операционной маржи. Вместе с тем, рентабельность продаж достигла порядка 7-8%. Однако анализ структуры портфеля показал, что большая часть объёма приходилась на сегменты с относительно низкой маржей, тогда как наиболее рентабельные премиальные услуги занимали ограниченную долю. В 2024 г. в условиях роста издержек и усиления ценовой конкуренции компания была вынуждена удерживать тарифы вблизи рыночного уровня, сочетая элементы нейтрального и конкурентного ценообразования. При сохранении высокого объёма операций рентабельность продаж снизилась до околонулевых значений, что свидетельствует о смещении акцента ценовой политики в сторону краткосрочного стимулирования спроса и загрузки мощностей в ущерб устойчивой норме прибыли. Проведенное сопоставление динамики выручки и рентабельности позволило прийти к следующему выводу: действующая ценовая политика компании обеспечила быстрый выход на новые рынки и наращивание объёмов, но не была встроена в целостную систему стратегического менеджмента, ориентированную на устойчивый рост стоимости бизнеса и рентабельности собственного капитала.

В связи с этим предлагается к разработке ценовая стратегия выхода транспортно-логистической компании на новый региональный рынок в 2026-2027 гг., исходя из необходимости совместить цели по росту объёмов продаж и восстановлению рентабельности. Она должна предусматривать дифференциацию цен по сегментам клиентов (крупные логистические и строительные компании, малый и средний бизнес, частные лица) и продуктовым линиям (стандартные контейнеры, модифицированные контейнеры с утеплением и электрификацией, контейнерные модули для строительства и хранения). В частности, для основных сегментов предлагается умеренное повышение базовых тарифов на 8-9% относительно уровня 2024 г.

при одновременном переходе к более структурированной системе скидок, зависящих от объёмов и длительности сотрудничества. Также отметим, что рекомендуемый подход соответствует теории дифференцированного и ассортиментного ценообразования, которые предполагают установление различных уровней цен для сегментов с различной ценовой чувствительностью и стратегической значимостью для компании [4, с. 197]. Помимо этого, рекомендуется осуществить перераспределение акцента в портфеле в пользу более маржинальных решений, а именно модифицированных контейнеров и комплексных логистических услуг, включающих дополнительные сервисы.

Предлагаемая стратегия увязывается с общими ориентирами стратегического менеджмента компании, а именно ростом выручки, рентабельности продаж и собственного капитала, а также снижением риска чрезмерной зависимости от демпинговых тарифных решений. Тем самым ценовая политика рассматривается как одна из основ стратегического управления, влияющих на структуру клиентской базы, загрузку производственных и логистических мощностей и возможности финансирования инвестиционных проектов.

Сценарные расчёты показывают, что реализация предложенной ценовой стратегии способна обеспечить рост выручки транспортно-логистической компании до порядка 38 млн. руб. в 2026 г. и 47-48 млн. руб. в 2027 г. при условии реализации базового сценария спроса и сохранения контролируемого уровня издержек. При этом рентабельность продаж по основным направлениям деятельности восстанавливается до 2-3,5%, что выше уровня 2024 г., когда показатель приближался к нулю. При этом, главным результатом моделирования является увеличение рентабельности собственного капитала. Так, в базовом сценарии показатель ROE составляет около 42% в 2026 г. и 68% в 2027 г., что свидетельствует о высокой эффективности использовании капитала по сравнению с текущей ситуацией. Полученная динамика объясняется ростом выручки и изменением структуры портфеля в пользу более маржинальных продуктов, а также более рациональным использованием скидок.

Проведенный анализ целевых показателей к изменению исходных допущений показывает, что в неблагоприятных сценариях возможно недостижение плановых уровней рентабельности, однако, даже в этом случае новая ценовая политика позволяет избежать отрицательной или околонулевой рентабельности, характерной для 2024 г., что подтверждает тезис о ценовой политике как инструменте управления ожидаемой доходностью и риском, что

соответствует современным подходам к стратегическому управлению финансовыми результатами предприятий. Сопоставление полученных результатов с выводами исследований по транспортному тарифообразованию и стратегическому управлению показывает, что переход от тактических ценовых решений к системному управлению ценовой политикой повышает устойчивость транспортно-логистической компании в условиях волатильной рыночной среды. Учёт логистических затрат, конкурентных тарифов и ожидаемой реакции клиентов при разработке ценовой стратегии позволяет минимизировать риск чрезмерного использования скидок и демпинга, ведущих к эрозии маржи, что подтверждается анализируемым кейсом.

Таким образом, проведённое исследование позволяет сделать вывод о том, что управление ценовой политикой является основным инструментом стратегического менеджмента транспортно-логистической компании. Разработанная проектная ценовая стратегия, основанная на дифференциации цен по сегментам и продуктовым линиям, оптимизации системы скидок и перераспределении акцента в портфеле услуг в пользу более маржинальных решений, позволяет рассматривать ценовую политику как полноценный рычаг достижения стратегических целей.

Список литературы

1. Терещенко Д.А. Анализ эффективности различных стратегий ценообразования в современных условиях рынка // *Universum: экономика и юриспруденция*. - 2024. - № 5 (115). – С. 11-20.
2. Гагарина, М.В. Стратегия ценообразования как инструмент роста и конкурентных преимуществ бизнеса / М.В. Гагарина, И.Р. Хасаметдинов // *Вестник Национального Института Бизнеса*. – 2025. – № 2(58). – С. 82-88.
3. Скаков, Р.Ж. Проблемы тарифного регулирования при сборных мультимодальных грузоперевозках / Р.Ж. Скаков, Г.Г. Левкин // *Инновационная экономика и общество*. – 2021. – № 1 (31). – С. 54-60.
4. Бутузова А.С. Виды стратегий дифференцированного и ассортиментного ценообразования // *Международный журнал гуманитарных и естественных наук*. – 2018. – №. 12-1. – С. 196-198.

© Ли О.А., 2026

**SWOT-АНАЛИЗ КАК ИНСТРУМЕНТ СТРАТЕГИЧЕСКОГО
ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРИМЕРЕ МЯСОПЕРЕРАБАТЫВАЮЩЕГО
ПРЕДПРИЯТИЯ**

Полонская Лиана Александровна

студент

Научный руководитель: **Баранова Ирина Викторовна**

к.э.н., доцент

ФГБОУ ВО «Омский государственный аграрный
университет им. П.А. Столыпина»

Аннотация: В статье рассматривается применение SWOT-анализа на примере мясоперерабатывающего предприятия, включая анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз. На основе результатов разработаны стратегии для использования конкурентных преимуществ и минимизации рисков, что поможет предприятию адаптироваться и развиваться на рынке.

Ключевые слова: SWOT-анализ, внешняя среда, внутренняя среда, возможности, угрозы, сильные стороны, слабые стороны.

**SWOT ANALYSIS AS A STRATEGIC PLANNING TOOL BASED ON
THE EXAMPLE OF MEAT PROCESSING ENTERPRISE**

Polonskaya Liana Alexandrovna

Scientific adviser: **Baranova Irina Viktorovna**

Abstract: The article examines the application of SWOT analysis using the example of meat enterprise, including the analysis of strengths and weaknesses, opportunities and threats. Based on the results, strategies have been developed to use competitive advantages and minimize risks, which will help the company adapt and develop in the market.

Key words: SWOT analysis, external environment, internal environment, opportunities, threats, strengths, weaknesses.

В условиях конкурентной среды SWOT-анализ становится важным инструментом для оперативной адаптации предприятий к изменениям. Он оценивает внутренние преимущества и недостатки, а также внешние риски и возможности. SWOT-аналитика упорядочивает данные о ресурсах и рыночной ситуации, помогая руководству принимать обоснованные решения для укрепления позиций. Метод универсален и подходит для организаций любого размера, способствуя вовлечению персонала в стратегическое планирование [1, с. 198].

Для конкретного предприятия SWOT-анализ выявляет проблемы и формирует стратегии для устойчивого развития, что критически важно в условиях высокой конкуренции на рынке мясной продукции. Цель данной статьи – провести SWOT-анализ мясоперерабатывающего предприятия города Омска.

SWOT-анализ мясоперерабатывающего производства позволяет изучить внутренние и внешние факторы, влияющие на предприятие, выявить его сильные и слабые стороны, а также возможности и угрозы. Это поможет сформулировать рекомендации по улучшению стратегий управления и повышению конкурентоспособности.

Предприятие зарегистрировано в городе Омск и производит высококачественные колбасные изделия, акцентируя внимание на натуральности и разнообразии. Его девиз отражает высокие стандарты качества. Сначала предприятие занималось поставкой специй, затем стало одним из ведущих мясоперерабатывающих предприятий Сибири, выпуская более 130 наименований продукции под собственным брендом и имея более 1200 сотрудников. Основной вид деятельности – производство колбасных изделий, также компания занимается производством мяса, мясных консервов и полуфабрикатов. С увеличением масштабов рассматриваемого производства важно провести анализ финансовых показателей предприятия (табл. 1).

Таблица 1

**Финансовые результаты деятельности
мясоперерабатывающего предприятия**

Показатели	2022 г.	2023 г.	2024 г.	2024 г. к 2022 г., %
Выручка от реализации продукции, работ, услуг всего тыс. руб.	5873129,00	6440935,00	5668439,00	97,41

**СОВРЕМЕННАЯ ЭКОНОМИКА И ПРАВО:
ОПЫТ ТЕОРЕТИЧЕСКОГО И ЭМПИРИЧЕСКОГО АНАЛИЗА**

Продолжение таблицы 1

Себестоимость продаж, тыс. руб.	4601610,00	5144530,00	4345649,00	94,44
Валовая прибыль, тыс. руб.	1271519,00	1296405,00	1322790,00	104,03
Прибыль, убыток от продаж, тыс. руб.	273291,00	272803,00	115635,00	42,31
Коммерческие расходы	210276,00	247147,00	251672,00	119,69
Управленческие расходы	787952,00	776455,00	955483,00	121,26
Прочие доходы, тыс. руб.	156397,00	238762,00	158335,00	101,24
Прочие расходы, тыс. руб.	153097,00	222326,00	246365,00	160,92
Прибыль, убыток до налогообложения, тыс. руб.	190724,00	181453,00	-193090,00	-101,24
Чистая прибыль, убыток, тыс. руб.	85223,00	134653,00	-175113,00	-205,48

Финансовые данные предприятия за 2022-2024 годы показывают следующие ключевые аспекты. Выручка в 2024 году составила 97,41% от уровня 2022 года, что указывает на небольшой спад, несмотря на рост в 2023 году. Себестоимость продаж снизилась до 94,44% по сравнению с 2022 годом, что говорит о сокращении производственных затрат.

Валовая прибыль увеличилась на 4,03% по сравнению с 2022 годом, но прибыль от продаж снизилась до 42,31% из-за роста коммерческих и управленческих расходов на 21,26%. В результате, в 2024 году предприятие понесло убыток до налогообложения и отрицательную чистую прибыль, превышающую уровень 2022 года на 205,48%. Это указывает на необходимость пересмотра финансовой стратегии и контроля затрат. Рекомендуется провести анализ структуры расходов для повышения доходности и оптимизации затрат [2, с. 5]. Далее рассмотрим показатели рентабельности (табл. 2).

Таблица 2

**Изменение показателей рентабельности за 2022-2024 гг.
мясоперерабатывающего предприятия**

Показатели	2022 г., %	2024 г., %	Абсолютное отклонение
Рентабельность продаж	4,65	2,04	-2,61
Рентабельность продукции	5,93	2,66	-3,27
Рентабельность затрат	4,14	-4,44	-8,58
Рентабельность активов по чистой прибыли	1,93	-4,14	-6,07
Рентабельность активов по прибыли до налогообложения	5,97	-4,57	-10,54

Согласно данным таблицы, на рассматриваемом предприятии наблюдается снижение рентабельности с 2022 по 2024 годы. Прибыльность от реализации продукции упала с 4,65% до 2,04%, что указывает на ухудшение экономической эффективности. Рентабельность продукции снизилась с 5,93% до 2,66%, что говорит о падении ее доходности. Анализ рентабельности затрат показал падение с 4,14% до -4,44%, что свидетельствует о превышении расходов над доходами.

Эти данные указывают на серьезные финансовые трудности и необходимость принятия мер по увеличению прибыльности. В компании фиксируется общая негативная тенденция: сокращение выручки и рост долговой нагрузки, что повышает риски платежеспособности. Рекомендуется провести детальный анализ расходов, пересмотреть политику ценообразования, усилить взыскание задолженности и изучить возможности реструктуризации долгов. Также важно разработать стратегию для обеспечения устойчивого роста с акцентом на инновации и новые товарные позиции [3, с. 341]. Далее проведем SWOT-анализ (табл. 3).

Таблица 3

SWOT-анализ мясоперерабатывающего предприятия

Внутренняя среда	
Сильные стороны	Слабые стороны
1. В чём заключается наше отличительное превосходство над конкурентами? 2. Какие активы и возможности нам доступны? 3. Какие блага получают наши работники? 4. Что ценят и предпочитают потребители?	1. Что делается плохо? 2. В чем конкуренты лучше нас? 3. Какие жалобы возникают у потребителей? 4. Каковы недостатки сотрудников? 5. Что сдерживает предприятие? 6. Каких ресурсов не хватает?
1. Высокое качество и натуральные ингредиенты 2. Современное оборудование, поставщики сырья и развитая логистика для доставки 3. Высококвалифицированный и опытный персонал 4. Качество, вкус и разнообразие ассортимента продукции	1. Долгое время выполнения процессов 2. Более широкий ассортимент и низкие цены у конкурентов 3. Недостаточная информированность потребителей о новинках 4. Затраты времени на обучение нового персонала из-за текучести кадров 5. Высокая кредиторская и дебиторская задолженность 6. Нехватка маркетинговых ресурсов

*СОВРЕМЕННАЯ ЭКОНОМИКА И ПРАВО:
ОПЫТ ТЕОРЕТИЧЕСКОГО И ЭМПИРИЧЕСКОГО АНАЛИЗА*

Продолжение таблицы 3

Внешняя среда	
Возможности	Угрозы
1. Являются ли тенденции рынка благоприятными для предприятия? 2. Может ли нынешняя экономика повлиять на предприятие позитивным образом? 3. Какие новые возможности становятся доступными? 4. Можно ли мы приобрести дополнительные ресурсы?	1. Уменьшается ли размер рынка? 2. Могут ли тенденции в отрасли негативно повлиять на деятельность предприятия? 3. Увеличивается ли стоимость товаров? 4. Являются ли поставщики предприятия надежными?
1. Рост интереса к мясным изделиям, натуральным и органическим продуктам 2. Увеличение инвестиций в аграрный сектор 3. Расширение рынков сбыта 4. Получение государственных грантов и субсидий	1. Конкуренция на мясном рынке приводит к потере доли рынка 2. Изменения в законодательстве 3. Рост цен на сырье и логистику 4. Оценка воздействия колебаний стоимости и нормативных актов на исполнение обязательств поставщиками

SWOT-анализ рассматриваемого предприятия позволяет детально рассмотреть внутренние и внешние аспекты его работы [4, с. 33]. Сильные стороны включают выпуск высококачественной продукции на основе натуральных компонентов и использование современных производственных технологий, что обеспечивает значительное преимущество над конкурентами и положительное восприятие бренда покупателями. Однако слабые стороны, такие как длительный производственный цикл, высокая текучесть кадров и недостаточная активность в маркетинге, представляют собой вызовы, которые могут препятствовать развитию предприятия.

Среди возможностей можно выделить растущий спрос на продукцию из натуральных и органических ингредиентов, а также увеличение инвестиций в сельское хозяйство, что открывает перспективы для освоения новых сегментов рынка. В то же время угрозы, такие как усиление конкурентной борьбы, рост закупочных цен на сырье и транспортные расходы, а также возможные изменения в законодательстве, создают риски, способные негативно повлиять на операционную деятельность.

Таким образом, рассматриваемое мясоперерабатывающее предприятие обладает значительным потенциалом для дальнейшего роста, опираясь на свои преимущества и благоприятные условия. Однако для достижения макси-

мальной результативности компании необходимо работать над устранением выявленных недостатков и выстраиванием грамотной стратегии по противодействию рискам, связанным с конкурентной борьбой и динамикой рынка. Далее необходимо сформировать матрицу SWOT-анализа (табл. 4).

Таблица 4

Матрица SWOT-решений мясоперерабатывающего предприятия

Сильные стороны + возможность	<ol style="list-style-type: none">1. Растущий спрос на мясную продукцию и органические товары можно удовлетворить, используя высококачественные натуральные компоненты.2. Современные производственные мощности и отлаженная логистика обеспечивают эффективное освоение новых рынков.3. Наличие высококвалифицированного персонала упрощает привлечение государственных грантов и субсидий для роста.4. Привлечение широкой аудитории, предпочитающей здоровое питание, достигается за счет высокого качества, превосходного вкуса и разнообразного ассортимента продукции.
Слабые стороны + возможности	<ol style="list-style-type: none">1. Длительное выполнение процессов можно сократить, внедрив новые технологии и методы управления.2. Нехватка информации о новинках устраняется активными маркетинговыми кампаниями с использованием дополнительных ресурсов.3. Высокую текучесть кадров и затраты на обучение можно уменьшить, привлекая инвестиции в развитие персонала.4. Нехватка маркетинговых ресурсов может быть восполнена новыми возможностями финансирования и субсидирования.
Слабые стороны + угрозы	<ol style="list-style-type: none">1. Длительное выполнение процессов может снизить конкурентоспособность из-за высокой конкуренции на мясном рынке.2. Широкий ассортимент и низкие цены конкурентов создают давление на компанию в условиях изменения законодательства.3. Нехватка информации для потребителей может привести к потере доли рынка при росте цен на сырьё и логистику.4. Высокая кредиторская и дебиторская задолженность могут усугубиться при изменении цен и регулирования на рынке.
Сильные стороны + угрозы	<ol style="list-style-type: none">1. Высокое качество и натуральные ингредиенты помогут выделиться на мясном рынке.2. Современное оборудование и логистика помогут адаптироваться к изменениям в законодательстве.3. Квалифицированный персонал справится с конкуренцией при инвестициях в обучение.4. Качество, вкус и разнообразие ассортимента важны для удержания клиентов при росте цен на сырьё.

Представленная матрица SWOT-решений показывает, как предприятие может использовать свои сильные стороны и возможности для преодоления существующих слабостей и угроз, что позволит улучшить конкурентоспособность и обеспечить устойчивый рост на рынке [5, с. 215].

На основе проведенного SWOT-анализа можно разработать следующие перспективные направления оптимизации производства, которые отражены в матрице развернутого SWOT-анализа (табл. 5).

Таблица 5

Развернутый SWOT-анализ мясоперерабатывающего предприятия

Факторы	Сильные стороны	Слабые стороны
Возможности	Разработка стратегии увеличения присутствия компании на новых рынках через расширение географии продаж, установление партнерств с крупными торговыми сетями и оптимизацию логистики для эффективного выхода на внутренние и международные рынки.	Проведение маркетинговой кампании для повышения осведомленности о высоком качестве и натуральности продукции через дегустации в супермаркетах, участие в выставках, продвижение в соцсетях и сотрудничество с блогерами для привлечения новых клиентов.
Угрозы	Создание системы поощрения для сотрудников, предлагающих инновационные идеи, с целями и критериями, платформой для предложений, материальными и нематериальными поощрениями, внедрением лучших идей и оценкой эффективности, что повысит вовлеченность и конкурентоспособность компании.	В условиях высокой конкуренции предприятие может внедрить гибкие методологии разработки (Agile) в производственные процессы. Это включает создание кросс-функциональных команд для регулярного анализа задач и использование коротких спринтов для оптимизации рабочих процессов. Активное вовлечение персонала в принятие решений повысит скорость выполнения заказов, лояльность потребителей и атмосферу непрерывного совершенствования.

В результате SWOT-анализа мясоперерабатывающего предприятия были разработаны четыре стратегии для развития производства.

1. Расширение географии продаж через партнерства с крупными торговыми сетями для повышения доступности продукции.

2. Активные маркетинговые коммуникации (участие в выставках, продвижение в соцсетях) для повышения осведомленности о качестве товаров.

3. Инновационное развитие через систему поощрения сотрудников за новые идеи для повышения вовлеченности и конкурентоспособности.

4. Оптимизация производственных процессов с внедрением Agile для улучшения эффективности и удовлетворенности потребителей.

Эти стратегии помогут предприятию использовать свои сильные стороны, справляться с угрозами и обеспечивать устойчивое развитие на рынке.

SWOT-анализ выявил ключевые факторы, влияющие на деятельность компании, включая сильные и слабые стороны, возможности и угрозы. Определены стратегии, направленные на использование преимуществ и преодоление вызовов.

Предприятие должно сосредоточиться на расширении географии продаж через партнерство с торговыми сетями, активизации маркетинговых коммуникаций для повышения осведомленности о продукции, внедрении инноваций для вовлечения сотрудников и оптимизации производственных процессов. Эти меры помогут минимизировать риски и обеспечить устойчивый рост на рынке.

Список литературы

1. Басовский, Л.Е. Современный стратегический анализ: учебник / Л.Е. Басовский. – Москва: ИНФРА-М. – 2021. – 256 с.

2. Баранова И.В., Дмитренко Е.А., Чердынцева Э.А. Анализ ключевых показателей финансового состояния АО «Омский бекон» г. Калачинска Омской области. – 2022. – № 2(29). – С. 5.

3. Казакова Н.А. «Современный стратегический анализ: учебник и практикум для вузов». 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2023 – 469 с.

4. Шаляпина, И.П. Стратегическое планирование деятельности предприятия АПК: учебное пособие / И.П. Шаляпина, О.Ю. Анциферова, Е.А. Мягкова. – Санкт-Петербург: Лань. – 2022. – 140 с.

5. Маркова, В.Д. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений: справочное пособие / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. – Москва: ИНФРА-М. – 2021. – 320 с.

© Полонская Л.А., 2026

УДК 659

ОМНИКАНАЛЬНАЯ КОНТЕНТ-СТРАТЕГИЯ В СПОРТИВНОМ PR

Циванюк Дарья Александровна

магистрант 2-го курса кафедры маркетинга,
рекламы и связей с общественностью,

направления «Рекламный бизнес и управление брендами»

Научный руководитель: **Маркасова Ольга Александровна**

канд. филол. наук, доцент

ФГБОУ ВО «Новосибирский государственный
университет экономики и управления»

Аннотация: В статье рассматривается омниканальная контент-стратегия в спортивном PR, которая приобретает особую значимость в условиях растущей конкуренции на спортивном рынке и эволюции потребительских привычек. Анализируется единый подход к сообщениям, распространяемым через социальные сети, сайты и приложения, повышая вовлечённость любителей спорта. Приводится пример анонса соревнований по спортивной гимнастике для демонстрации омниканального распространения.

Ключевые слова: омниканальная стратегия, спортивный PR, социальные сети, контент-маркетинг, целевая аудитория, вовлечённость.

OMNICHANNEL CONTENT STRATEGY IN SPORTS PR

Tsivanyuk Daria Alexandrovna

Scientific adviser: **Markasova Olga Alexandrovna**

Abstract: The article discusses the omnichannel content strategy in sports PR, which is becoming increasingly important in the context of growing competition in the sports market and the evolution of consumer habits. It analyzes a unified approach to messages distributed through social media, websites, and applications, increasing the engagement of sports enthusiasts. The article provides an example of an announcement for a gymnastics competition to demonstrate the omnichannel distribution.

Key words: omnichannel strategy, sports PR, social media, content marketing, target audience, engagement.

Оmnikanальность определяется как стратегия, обеспечивающая наивысшую степень интеграции маркетинговых каналов для формирования единого потребительского опыта и максимизации удовлетворённости аудитории. Omnikanальные сбытовые системы связывают множество каналов, адаптируясь к российскому рынку [3].

Omnikanальная контент-стратегия в спортивном PR представляет собой интегрированный подход к коммуникации и продвижению спортивных брендов, команд и мероприятий через различные каналы и платформы [4]. Она включает в себя использование традиционных медиа, сайтов, социальных сетей, блогов, мессенджеров, мобильных приложений и других цифровых инструментов для создания единого, согласованного и последовательного сообщения. Основной целью omnikanальной стратегии является обеспечение максимального охвата аудитории и создание взаимодействия с любителями спорта и потребителями на всех этапах их взаимодействия со спортивным контентом [1].

В рамках omnikanальной контент-стратегии учитываются особенности каждой платформы, на которые адаптируется контент под конкретную аудиторию. Например, в социальных сетях акцент может быть сделан на визуальные материалы и интерактивные элементы, тогда как на официальных сайтах предпочтение отдаётся более подробной информации и аналитике [5].

Можно выделить несколько ключевых элементов, которые играют значительную роль в формировании эффективного взаимодействия с аудиторией:

- изучение текущего состояния omnikanальных контент-стратегий в спортивном PR, включая анализ существующих теорий и практик, а также выявление основных элементов и их влияния на взаимодействие с аудиторией;
- организацию будущих экспериментов, направленных на оценку эффективности различных элементов omnikanальной контент-стратегии, с использованием качественных и количественных методов, таких как анализ контента, опросы целевой аудитории;
- разработку алгоритма практической реализации экспериментов, включая выбор платформ, создание контента, его распространение и мониторинг взаимодействия с аудиторией;

– оценку полученных результатов с точки зрения их влияния на взаимодействие с аудиторией, анализ успешности внедрённых стратегий и формулирование рекомендаций для дальнейшего использования в спортивном PR.

Социальные медиа в настоящее время представляют собой не только платформы для общения, но и мощные инструменты для продвижения брендов, особенно в спортивной индустрии. В омниканальной контент-стратегии можно увидеть, как различные форматы и каналы взаимодействуют друг с другом, создавая единую коммуникацию для пользователей.

Рассмотрим несколько цифровых платформ, с помощью которых в 2026 году бренды выстраивают свою коммуникационную стратегию.

Официальные сайты служат основной платформой для детальной информации: новостей, анонсов событий, статистики, трансляций и аналитики, обеспечивая авторитетный источник для аудитории и СМИ. Они интегрируются в омниканальные стратегии через ссылки на социальные сети, мессенджеры и рассылки, повышая доверие и SEO-видимость бренда.

Блоги на таких сайтах или отдельных платформах (например, Sports.ru) добавляют живую коммуникацию: мнения спортсменов, тренеров и экспертов, глубокие разборы и интерактивные обсуждения, что усиливает эмоциональную связь с аудиторией.

Дзен является алгоритмической платформой для нативного контента, где спортивные бренды публикуют статьи, видео и инфографику, адаптированные под интересы пользователей. Она идеальна для глубокого вовлечения: длинные обзоры о тренировках, событиях или ЗОЖ, с монетизацией через рекламу и партнёрства.

Социальные сети ВКонтакте и «Одноклассники» представляют собой значимые платформы, каждая из которых обладает уникальными характеристиками и возможностями для взаимодействия с аудиторией. ВКонтакте, как одна из крупнейших социальных сетей в России, предлагает пользователям широкий спектр инструментов для создания контента, включая текстовые посты, фотографии, видео- и аудиозаписи. Эта платформа активно используется для продвижения брендов и мероприятий, что делает её важным элементом омниканальных стратегий в PR. «Одноклассники» ориентированы зрелую аудиторию, с акцентом на искренний, полезный контент и локальные сообщества. Платформа предлагает простые инструменты для взаимодействия:

группы для обсуждений (например, спортивные или хобби), фотоальбомы, видео, музыку, личные сообщения, что идеально для брендов в спортивном PR, продвигающих события через нативную рекламу и рекомендации.

МАХ-каналы в мессенджере МАХ – это тематические чаты и сообщества для оперативного спорта-контента: live-обновления матчей, опросы, посты. Бренды используют их для нишевого PR – быстрых уведомлений и обсуждений, интегрируя с сайтами для взаимодействия с лояльной аудиторией.

Интеграция описанных платформ позволяет спортивным брендам создавать синергетический эффект: официальные сайты обеспечивают глубину, блоги – эмоциональность, Яндекс Дзен – персонализацию, ВКонтakte и «Одноклассники» – массовость, а МАХ-каналы – оперативность. Такой подход минимизирует разрывы в коммуникации, повышая общую эффективность PR-кампаний.

Рассмотрим реальный пример из спорта: анонс соревнований по спортивной гимнастике с онлайн-трансляциями в дни проведения события. Информирование начинается с публикации на официальном сайте – размещается подробная статья с программой, расписанием, афишей, местом проведения, ссылками на онлайн-трансляции и контактами для СМИ, обеспечивая авторитетность и SEO-оптимизацию. Затем адаптируется в ВКонтakte и «Одноклассники»: публикуется анонс с афишей в новостях с ссылками на онлайн-трансляции. В Дзен выходит развёрнутая статья с историей центра и подробной информацией о соревнованиях, а также ссылками на онлайн-трансляции для персонализированного охвата. В мессенджерах публикуются анонс, напоминания и обсуждения с интеграцией ссылок на онлайн-трансляции и сайт. Такой омниканальный подход усиливает вовлечённость аудитории в просмотры онлайн-трансляций и участия в качестве зрителей соревнований в месте их проведения.

Омниканальная контент-стратегия преобразует спортивный PR, создавая связь каналов для цельного опыта пользователей и постоянной вовлечённости. Пример с анонсом гимнастических соревнований иллюстрирует усиление охвата от официального сайта до мессенджеров, что повышает посещаемость и лояльность аудитории. Применение омниканальной контент-стратегии оптимизирует PR, устраняет коммуникационные пробелы и ускоряет рост аудитории на фоне цифровизации в 2026 году.

Список литературы

1. Актуальные стратегии в спортивном маркетинге. URL: <https://vc.ru/marketing/269443-aktualnye-strategii-v-sportivnom-marketinge> (дата обращения: 28.04.2026).
2. Гореликов, В.А. Маркетинговые продукты в спорте: учебное пособие для студентов и слушателей, изучающих дисциплины «Спортивный менеджмент» и «Спортивный маркетинг». – М.: Университет Синергия, 2022. – 195 с.
3. Антипин, Ф.А. Омниканальная торговля в России в реалиях современной экономической ситуации / Ф.А. Антипин // Российское предпринимательство. – 2017. – Т. 18, № 5. – С. 733-748. URL: <https://1economic.ru/lib/37556> (дата обращения: 27.04.2026).
4. Концепция омниканального маркетинга в индустрии спорта. URL: <https://progressive-economy.ru/wp-content/uploads/2024/06/konczepczyia-omnikanalnogo-marketinga.pdf> (дата обращения: 28.04.2026).
5. Социальные сети в спортивном маркетинге. URL: <https://intellectdialog.com/blog/sportivnyu-marketing-v-sotssetyakh> (дата обращения: 28.04.2026).
6. Сухостав, Е.В. Подходы к сущности омниканального маркетинга / Е.В. Сухостав // Экономика, предпринимательство и право. – 2024. – Т. 14, № 9. – С. 5207-5220. – DOI 10.18334/epp.14.9.121540. URL: <https://1economic.ru/lib/121540> (дата обращения: 27.04.2026).

© Циванюк Д.А., 2026

**СЕКЦИЯ
ЭКОНОМИКА
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА**

**К ВОПРОСУ О ФАКТОРАХ И СТРАТЕГИЯХ
ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ В ИНДУСТРИИ ТУРИЗМА**

Шеболкина Оксана Ивановна

к.э.н., доцент кафедры туризма и индустрии гостеприимства
Высшая школа креативных индустрий

Хачиян Милена

студент

Высшая школа креативных индустрий,
ФГАОУ ВО «Северо-Кавказский федеральный университет»

Аннотация: В статье исследуются особенности ценообразования в сфере туризма. На основе контент-анализа научных источников выделены ключевые факторы (спрос и сезонность, конкуренция, издержки, потребительские предпочтения, бренд) и систематизированы основные стратегии ценообразования – динамическая, сегментация, пакетные предложения и психологическая. Обоснована необходимость комбинированного подхода туристского предприятия к выбору ценовой политики с учетом рыночной ситуации.

Ключевые слова: факторы, стратегия, сегментация, туристский продукт, конкурентная среда, ценовая политика.

**ON THE ISSUE OF FACTORS AND STRATEGIES
OF PRICING IN THE TOURISM INDUSTRY**

Shebolkina Oksana Ivanovna

Khachiyan Milena

Abstract: The article examines the specifics of pricing in the tourism sector. Based on the content analysis of scientific sources, key factors (demand and seasonality, competition, costs, consumer preferences, brand) are identified and the main pricing strategies are systematized – dynamic, segmentation, package offers and psychological. The necessity of a combined approach of a tourist enterprise to the choice of pricing policy, taking into account the market situation, is substantiated.

Key words: factors, strategy, segmentation, tourism product, competitive environment, pricing policy.

Ценообразование в туристской индустрии представляет собой сложный и многофакторный процесс, который требует учета различных переменных. В современных экономических условиях, характеризующихся высокой волатильностью спроса, ростом конкуренции и изменением потребительского поведения, вопросы ценообразования приобретают особую значимость, что особенно актуально для российского туристского рынка, столкнувшегося с переориентацией внутренних и выездных потоков, импортозамещением и необходимостью повышения доступности отдыха при сохранении рентабельности бизнеса. В туризме цена формируется не только на основе издержек, но и с учетом спроса, сезонности, уровня конкуренции, бренда компании, качества услуг и психологических ожиданий клиентов. Цель данной статьи – раскрыть особенности ценообразования, а также выявить факторы, влияющие на выбор стратегии формирования стоимости туристских продуктов.

С.А. Туменова считает, что «категорию «цена» принято рассматривать как механизм, направленный на обеспечение рыночного равновесия между спросом и предложением, а процесс ценообразования как результат взаимодействия экономических, политических, социальных, психологических и иных факторов и условий функционирования хозяйствующих субъектов, способствующий установлению конечной цены товара за счет достижения консенсуса между ценами покупателей и ценами продавцов» [1, с. 3454]. Таким образом, цена в туризме – это не просто сумма издержек и желаемой прибыли, а сложный инструмент, который отражает ценность продукта для производителя, потребителя и учитывает рыночную конъюнктуру.

В.В. Щербаков и А.В. Деменев делят факторы, влияющие на формирование цены на туристских предприятиях (средствах размещения), на внутренние (издержки, продуктовый ассортимент, затраты на продвижение, имидж и бренд, качество обслуживания) и внешние (общая экономическая ситуация, предложения и цены конкурентов, гибкость спроса, сезонные колебания, престижность, мода) [2]. В свою очередь А.А. Гайсарова и Г.А. Штофер приводят следующий перечень факторов, оказывающих влияние на ценообразование предприятий рекреационной сферы: спрос и предложение, затраты, конкуренция, целевая аудитория, государственное регулирование [3].

В соответствии с целью исследования охарактеризуем основные, на наш взгляд, факторы, определяющие специфику ценообразования в современной туристской индустрии.

1. Туристский рынок подвержен ярко выраженным сезонным колебаниям, что напрямую влияет на стоимость услуг. В периоды пикового спроса (например, летние месяцы для пляжного отдыха или новогодние праздники для горнолыжных курортов) цены достигают максимума. В то же время в «низкий» сезон компании вынуждены применять стимулирующее ценообразование для привлечения клиентов и обеспечения загрузки.

2. Конкурентная среда диктует необходимость постоянного мониторинга цен и предложений других участников рынка. В условиях высокой конкуренции и стандартизированных продуктов ценовое давление усиливается. Это вынуждает туроператоров не только корректировать стоимость, но и искать пути дифференциации через дополнительные услуги и уникальные торговые предложения.

3. Структура издержек является фундаментальной основой для формирования цены в туризме. Она включает в себя как переменные затраты (авиаперелет, проживание в отеле, трансфер, страховка), так и постоянные расходы (содержание офиса, маркетинг, зарплата персонала, формирование резервных фондов). Точный расчет себестоимости тура – необходимое условие для обеспечения рентабельности бизнеса.

4. Потребительские предпочтения в современном мире становятся все более разнообразными и требовательными. Туристы ищут уникальный опыт, персонализацию, экологичность и безопасность. Способность компании удовлетворить эти запросы и создать высокую воспринимаемую ценность продукта позволяет ей устанавливать более высокую цену по сравнению с конкурентами, предлагающими стандартный набор услуг.

5. Бренд и репутация являются ключевыми нематериальными активами, которые напрямую влияют на ценообразование, позволяя компаниям обладать большей ценовой властью, как, например, у сетевых отелей международных брендов. В конечном итоге интенсивность и продолжительность воздействия вышеизложенных факторов на хозяйственную деятельность туристского предприятия предопределяет выбор конкретной стратегии ценообразования.

Так, Н.И. Рылова, Е.В. Стремоусова и Е.А. Калач утверждают следующее: «...существует три основные стратегии ценообразования характерные для сферы гостеприимства. Это стратегия стабильных цен, ценовая стратегия в зависимости от сезона и гибкая цена» [4, с. 581]. Кроме того, Н. Муродова

выделяет несколько распространенных стратегий ценообразования, используемых в туризме: динамическое ценообразование, сезонное ценообразование, скидки, объединение, ценообразование для проникновения, ценообразование на основе ценности, премиальное ценообразование, снятие сливок цен, географическое ценообразование и психологическое ценообразование [5]. При этом М.С. Фасхутдинова и А.Р. Нуртдинов определяют ценовую дискриминацию в экономике как «ценовую политику, при которой один и тот же товар или услуга продается по разным ценам одному или разным потребителям» [6, с. 213]. Вместе с тем С.А. Туменова предлагает комплексный подход к установлению конечной цены на туристские услуги, основанный на комбинированном использовании конкурентного, маркетингового, ценностного и рентного методов ценообразования [1].

Полагаем, что выбор и сочетание рассмотренных выше стратегий зависят от специфики компании, характеристик ее целевой аудитории, а также от тенденций развития рыночной ситуации в краткосрочной и долгосрочной перспективе (табл. 1).

Таблица 1

Основные характеристики стратегий ценообразования в туризме

Стратегия	Описание	Преимущества	Недостатки
Динамическое ценообразование	Цены меняются в зависимости от спроса, времени бронирования, наличия мест	Максимизация прибыли, гибкость	Сложность внедрения, риск недовольства клиентов
Сегментация	Разные цены для разных категорий клиентов (например, семейные туры, молодежные, VIP)	Учет потребностей разных групп, повышение лояльности	Требует глубокого анализа рынка
Пакетные предложения	Объединение услуг (перелет + отель + экскурсии) по выгодной цене	Привлекательность для клиента, увеличение среднего чека	Сложность расчета оптимальной цены пакета

**СОВРЕМЕННАЯ ЭКОНОМИКА И ПРАВО:
ОПЫТ ТЕОРЕТИЧЕСКОГО И ЭМПИРИЧЕСКОГО АНАЛИЗА**

Продолжение таблицы 1

Психологическое ценообразование	Использование цен, заканчивающихся на 990 или 1999 рублей	Создание иллюзии выгоды, стимулирование покупки	Может восприниматься как манипуляция
---------------------------------	---	---	--------------------------------------

Оценим достоинства и недостатки перечисленных стратегий. Ключевое преимущество динамического ценообразования – гибкость и максимизация прибыли в высокий сезон. Однако основные риски этого подхода связаны с необходимостью дорогостоящих IT-решений и возможной негативной реакцией клиентов на постоянное изменение цен. Сегментация ценна тем, что позволяет адаптировать предложение под разные категории туристов и укреплять их лояльность. Обратная сторона – высокие требования к маркетинговой аналитике и точности позиционирования. Использование комплексных предложений повышает маржинальность туристского продукта и способствует росту потребительских расходов, но точное определение цены такого предложения затруднено из-за высокой вариативности исходных параметров. Ценообразование с акцентом на психологическое восприятие формирует у клиента иллюзию экономии, однако его частая эксплуатация может негативно сказаться на доверии клиента к поставщику.

Таким образом, в актуальных рыночных условиях ключевую роль в формировании цен в туризме играют себестоимость, конкурентная среда, потребительские установки и репутационный капитал предприятия. В этой связи наиболее оптимальным подходом, на наш взгляд, становится смешанная ценовая политика, позволяющая варьировать отдельные стратегические элементы в привязке к сезонным колебаниям, характеристикам аудитории и позициям прямых конкурентов. В конечном итоге продуманная ценовая стратегия становится важнейшим нематериальным активом в сфере туризма, напрямую определяющим финансовую стабильность предприятия, его рыночные позиции, имидж и уровень лояльности потребителей.

Список литературы

1. Туменова С.А. Оптимизация процесса ценообразования в туристической отрасли (на примере курортов Северного Кавказа) /

С.А. Туменова // Креативная экономика. – 2024. – Т. 18. – № 12. – С. 3451-3472. – DOI: 10.18334/ce. 18.12.122321.

2. Щербаков В.В., Деменев А.В. Факторы ценообразования гостиничных услуг в средствах размещения / В.В. Щербаков, А.В. Деменев // Сервис в России и за рубежом. – 2023. – Т. 17. – № 2. – С. 96-105. – DOI: 10.5281/zenodo.8114757.

3. Гайсарова А.А., Штофер Г.А. О специфике ценообразования на предприятиях рекреационной сферы в современных условиях / А.А. Гайсарова, Г.А. Штофер // Геополитика и экогеодинамика регионов. – 2025. – Т. 11. – № 1. – С. 147-157.

4. Рылова Н.И., Стремоусова Е.В., Калач Е.А. Политика ценообразования в сфере гостеприимства / Н.И. Рылова, Е.В. Стремоусова, Е.А. Калач // Московский экономический журнал. – 2023. – № 6. – С. 577–584. – DOI: 10.55186/2413046X_2023_8_6_295.

5. Муродова Н. Ценовые стратегии в сфере туризма / Н. Муродова // Экономика и социум. – 2024. – № 12-1 (127). – С. 920-926.

6. Фасхутдинова М.С., Нуртдинов А.Р. Стратегии дифференцированного ценообразования / М.С. Фасхутдинова, А.Р. Нуртдинов // Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева. – 2022. – Т. 2. – № 3 (50). – С. 210-216.

© Шеболкина О.И., Хачиян М., 2026

**УПРАВЛЕНИЕ И ВНЕДРЕНИЕ НОВОЙ ПРОДУКЦИИ
НА ПРЕДПРИЯТИИ В СТРОИТЕЛЬНОЙ ОТРАСЛИ:
ЭТАПЫ ПРОЦЕССА И УСПЕШНЫЕ ПРАКТИКИ**

Бердников Дмитрий Михайлович

студент кафедры государственного
и муниципального управления

Жданова Ольга Сергеевна

к.э.н., доцент кафедры государственного
и муниципального управления

ФГБОУ ВО «Вятский государственный университет»

Аннотация: В статье проводится углубленное исследование процессов управления и внедрения новой продукции на предприятиях строительной отрасли, подробно систематизированы и описаны этапы жизненного цикла продуктовой инновации – начиная от генерации первичной идеи и заканчивая этапом масштабирования и коммерциализации. Рассмотрены ключевые управленческие инструменты, включая методологию Stage-Gate и системы управления проектным портфелем. Особое внимание уделено анализу успешного опыта ведущих российских и зарубежных строительных компаний, внедривших инновационные продукты, такие как энергоэффективные строительные материалы, передовые технологии информационного моделирования зданий (BIM) и экологичные конструктивные решения. Результаты исследования показали, что комплексный и системный подход к управлению продуктовыми инновациями выступает важнейшим и необходимым условием повышения рыночной конкурентоспособности современного строительного предприятия.

Ключевые слова: внедрение новой продукции, строительная отрасль, продуктовые инновации, стадии инновационного процесса, управление инновациями, BIM-технологии, строительные материалы, конкурентоспособность предприятия, методология Stage-Gate.

**MANAGEMENT AND INTRODUCTION OF NEW PRODUCTS
AT AN ENTERPRISE IN THE CONSTRUCTION INDUSTRY:
PROCESS STAGES AND SUCCESSFUL PRACTICES**

**Berdnikov Dmitry Mikhailovich
Zhdanova Olga Sergeevna**

Abstract: The article provides an in-depth study of the processes of managing and introducing new products at enterprises in the construction industry. The author systematically details the stages of the product innovation lifecycle — from the generation of the initial idea to scaling and commercialization. Key management tools are considered, including the Stage-Gate methodology and project portfolio management systems. Special attention is given to analyzing the successful experience of leading Russian and foreign construction companies that have introduced innovative products, such as energy-efficient building materials, advanced Building Information Modeling (BIM) technologies, and eco-friendly structural solutions. The research results irrefutably confirm that a comprehensive and systematic approach to managing product innovations is a crucial and necessary condition for increasing the market competitiveness of a modern construction enterprise.

Key words: new product introduction, construction industry, product innovations, stages of innovation process, innovation management, BIM technologies, building materials, enterprise competitiveness, Stage-Gate methodology.

Строительная отрасль исторически занимает одно из ключевых мест в структуре национальной экономики Российской Федерации, выступая драйвером развития для множества смежных производственных секторов. По официальным данным Росстата, её доля во внутреннем валовом продукте (ВВП) страны в 2023 году составила около 5,0%, а общая численность занятых в секторе превысила 6,8 млн. человек [8, с. 12-13]. Вместе с тем, несмотря на столь внушительные масштабы, данная сфера традиционно относится к числу наименее инновационно активных отраслей экономики. Высокая капиталоемкость каждого проекта, предельно длительные инвестиционные циклы,

а также значительная нормативная зарегулированность объективно сдерживают стремительное распространение новых продуктов и прорывных технологий.

Тем не менее, современные глобальные вызовы – беспрецедентный рост себестоимости строительных материалов, ужесточение экологических требований к энергоэффективности зданий и тотальная цифровизация этапов проектирования – вынуждают строительные предприятия пересматривать консервативные стратегии. Компании начинают активно формировать собственные портфели продуктовых инноваций. В этой связи проблема формирования эффективной системы управления процессом внедрения новой продукции приобретает особую теоретическую значимость и острую практическую необходимость.

В научной литературе к настоящему времени сложились различные фундаментальные трактовки понятия «внедрение новой продукции». Выдающийся экономист Й. Шумпетер рассматривал его как одну из базовых «новых комбинаций», создаваемых предпринимателем-новатором и радикально меняющих сложившееся рыночное равновесие [10, с. 105]. В свою очередь, Ф. Котлер акцентирует внимание на рыночной природе данного процесса, жестко связывая коммерческий успех нового продукта с точностью его маркетингового позиционирования и соответствием потребительскому спросу [5, с. 215].

Российские исследователи А.Н. Асаул и П.Б. Люлин глубоко рассматривают инновационную деятельность в строительстве как особую форму предпринимательства, обусловленную спецификой производства и длительностью строительного цикла [1, с. 72]. Р.А. Фатхутдинов подчёркивает, что долгосрочный конкурентный потенциал предприятия напрямую определяется способностью управленческой команды своевременно вывести качественный обновлённый продукт на рынок [9, с. 340].

В отечественной и передовой зарубежной практике процесс управления внедрением нового продукта чаще всего рассматривается в рамках концепции Stage-Gate (ворота стадий), предложенной Р. Купером [4, с. 88]. Применительно к строительной отрасли данная модель требует серьезной адаптации с учётом ГОСТов, специфики проектного управления и колоссальной стоимости возможных ошибок на поздних стадиях реализации.

Обобщая теоретические подходы и отраслевую практику, можно выделить следующие укрупнённые стадии процесса внедрения новой строительной продукции (табл. 1).

Управление данным многоступенчатым процессом в строительстве предполагает применение ряда специфических инструментов. Ключевым из них является внедрение комплексной системы управления проектным портфелем, позволяющей грамотно распределять ресурсы между инновационными проектами различного уровня зрелости [6, с. 245].

Таблица 1

**Основные стадии внедрения продуктовых
инноваций в строительстве**

№ п/п	Наименование стадии	Содержание управленческих и производственных процессов
1	Генерация и скрининг идей	Формирование банка предложений от НИОКР и маркетинга. Первичная оценка рыночного потенциала.
2	Технико-экономическое обоснование	Анализ рынка, расчет рентабельности, оценка рисков. Принятие решения о финансировании [7].
3	Разработка прототипа	Создание опытных образцов и формирование технической документации.
4	Испытания и апробация	Лабораторные тесты и пилотное внедрение на строительной площадке. Внесение изменений по итогам тестов.
5	Нормативное оформление	Обязательная и добровольная сертификация, внесение продукта в государственные реестры.
6	Масштабирование и выход на рынок	Запуск производства, настройка логистики, обучение персонала и старт рекламной кампании.

Параллельно с портфельным управлением активно применяются технологии информационного моделирования (BIM). BIM обеспечивает сквозной цифровой контроль на всех стадиях создания нового продукта: от расчета материалов до выявления коллизий на этапе проектирования [2, с. 61–65]. Неотъемлемым элементом системы является риск-менеджмент: строительные компании обязаны учитывать технические и финансовые риски уже на этапе разработки ТЭО [4, с. 90]. Для поддержания оперативной коммуникации все шире используются agile-методологии и кросс-функциональные команды [3, с. 290–298].

Анализ актуальной отечественной и зарубежной практики позволяет выявить ряд ярких примеров успешного внедрения новой строительной продукции. Один из них связан с ТЕХНОНИКОЛЬ: в 2021 году компания завершила первый этап инвестиционной программы на заводе «Лоджикруф ПИР», разработала рецептуру и запустила производство криогенной технической изоляции PIR CRYO. Продукт предназначен для объектов газовой промышленности и модернизации действующих зданий и сооружений и рассчитан на эксплуатацию в диапазоне температур от +110°C до -200°C; реализация проекта позволила компании выйти в новый сегмент рынка при объеме инвестиций около 50 млн. рублей [11].

Второй пример демонстрирует потенциал BIM-технологий. Девелоперская компания «Брусника» в 2020 году внедрила собственную BIM-платформу управления строительством. В результате использование платформы позволило снизить процент проектных ошибок на 35% и сократить общие сроки строительства в среднем на 12%. Международный опыт также дает ценные ориентиры: шведская корпорация Skanska с 2017 года реализует программу «Green Concrete», направленную на вывод на рынок экологичных бетонных смесей с пониженным содержанием клинкера.

Вместе с тем необходимо признать существование серьезных системных барьеров. Прежде всего, это инертность нормативно-технической базы: более 30% действующих ГОСТов в сфере строительных материалов требуют актуализации [7]. Существенным ограничением остается и дефицит частного финансирования НИОКР: российские компании направляют на инновации в среднем лишь 0.8% выручки [6, с. 245-247].

Таким образом, процесс внедрения новой продукции в строительстве является сложным и многостадийным. Успешные практики показывают, что сокращение инновационного цикла достигается за счет параллельного ведения стадий и интеграции кросс-функциональных команд. Для преодоления отраслевых барьеров сегодня критически необходима целенаправленная государственная политика по модернизации нормативной базы и стимулированию инвестиций.

Список литературы

1. Асаул А.Н., Войнаренко М.П., Крюкова И.В., Люлин П.Б. Организация предпринимательской деятельности: учебник / под ред. А.Н. Асаула. — 5-е изд., перераб. и доп. — М.: Проспект, 2016. — 400 с.
2. Гинзбург А.В. Информационная модель жизненного цикла строительного объекта // Промышленное и гражданское строительство. — 2016. — № 9. — С. 61–65.
3. Вирцев М.Ю., Грахов В.П., Мохначев С.А., Галлямов А.Ф. Повышение эффективности управления проектами на промышленных предприятиях за счет внедрения Agile // Региональные проблемы преобразования экономики. — 2025. — № 9. — С. 290–298.
4. Cooper R.G. Winning at New Products: Creating Value Through Innovation / R. G. Cooper. — 5th ed. — New York: Basic Books, 2017. — 431p.
5. Kotler P., Keller K.L. Marketing Management. — 16th ed. — Hoboken: Pearson, 2022. — 736 p.
6. Баранчеев В.П., Масленникова Н.П., Мишин В.М. Управление инновациями: учебник для вузов. — 3-е изд. — М.: Юрайт, 2023. — 747 с.
7. Стратегия развития строительной отрасли и жилищно-коммунального хозяйства Российской Федерации на период до 2030 года с прогнозом до 2035 года: утв. распоряжением Правительства РФ от 31 окт. 2022 г. № 3268-р [Электронный ресурс] // ГАРАНТ. — URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/405560559/> (дата обращения: 29.04.2026).
8. Строительство в России. 2024: стат. сб. / Росстат. — М., 2024. — 118 с. — URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Stroit_2024.pdf (дата обращения: 29.04.2026).

9. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации: учебник / Р.А. Фатхутдинов. — 2-е изд. — М.: Эксмо, 2005. — 544 с.

10. Шумпетер Й.А. Теория экономического развития / Й.А. Шумпетер. — М.: Прогресс, 1982. — 456 с.

11. ТЕХНОНИКОЛЬ выходит в сегмент криогенной технической изоляции [Электронный ресурс] // ТЕХНОНИКОЛЬ. — 18.11.2021. — URL: <https://www.tn.ru/about/press/news/tekhnonikol-vykhodit-v-segment-kriogennoy-tekhnicheskoy-izolyatsii/> (дата обращения: 23.04.2026).

© Бердников Д.М., Жданова О.С., 2026

УДК 330

**МОДЕЛИРОВАНИЕ И РЕИНЖИНИРИНГ БИЗНЕС-
ПРОЦЕССОВ КАК ОСНОВА ПОВЫШЕНИЯ
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ
В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ**

Мартынов Михаил Дмитриевич

аспирант

Ивановский государственный университет

Аннотация: Статья посвящена исследованию эволюции концепции реинжиниринга бизнес-процессов (BPR) в контексте современных технологий цифровой экономики. Автором проведен анализ классической теории М. Хаммера и Дж. Чампи в сопоставлении с актуальными подходами к моделированию на базе нотаций BPMN и технологий интеллектуальной автоматизации (AI, RPA). В работе предложена сравнительная модель атрибутов реинжиниринга индустриальной и цифровой эпох. Обосновано, что синергия методологии реинжиниринга и современного стека цифровых технологий является ключевым драйвером конкурентоспособности хозяйствующего субъекта.

Ключевые слова: Реинжиниринг бизнес-процессов, цифровая экономика, конкурентоспособность, моделирование бизнес-процессов, BPMN, цифровая трансформация, процессное управление, искусственный интеллект.

**BUSINESS PROCESS MODELING AND REENGINEERING
AS A BASIS FOR INCREASING ENTERPRISE
COMPETITIVENESS IN THE DIGITAL ECONOMY**

Martynov Mikhail Dmitrievich

Abstract: This article examines the evolution of the concept of business process reengineering (BPR) in the context of modern digital economy technologies. The author analyzes the classical theory of M. Hammer and J. Champy in comparison with current modeling approaches based on BPMN notations and intelligent

automation technologies (AI, RPA). The paper proposes a comparative model of reengineering attributes for the industrial and digital eras. It is argued that the synergy between reengineering methodology and a modern digital technology stack is a key driver of business competitiveness.

Key words: Business process reengineering, digital economy, competitiveness, business process modeling, BPMN, digital transformation, process management, artificial intelligence.

Введение

В условиях современной цифровой экономики, характеризующейся высокой турбулентностью внешней среды и кастомизацией потребительского спроса, традиционные методы повышения операционной эффективности демонстрируют снижающуюся предельную полезность. Если в конце XX века конкурентное преимущество достигалось за счет экономии на масштабе и функциональной специализации, то в XXI веке на первый план выходит способность предприятия к быстрой адаптации бизнес-модели и сквозной оптимизации цепочек создания ценности.

Концепция реинжиниринга бизнес-процессов (Business Process Reengineering, BPR), сформулированная М. Хаммером и Дж. Чампи в начале 1990-х годов как «фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов для достижения скачкообразных улучшений ключевых показателей», переживает сегодня второе рождение. Однако ее инструментальная реализация претерпела существенные изменения. Если в классическом труде «Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе» акцент делался на использовании информационных технологий для «слома» устаревших правил и иерархий, то современная цифровая экономика предлагает инструментарий качественно иного уровня: BPMN-моделирование, искусственный интеллект (AI), роботизированную автоматизацию процессов (RPA), цифровые двойники организаций (DTO) [1].

Целью настоящей статьи является анализ взаимосвязи классической теории реинжиниринга с современными цифровыми реалиями моделирования бизнес-процессов, а также определение роли данной синергии в обеспечении долгосрочной конкурентоспособности предприятия.

Методологическая эволюция: от радикального слома к непрерывной оптимизации

Классический BPR, описанный Хаммером и Чампи, базировался на тезисе о том, что автоматизация существующих неэффективных процессов («мощение тропинок для коров») не ведет к прорывным результатам [1]. Вместо этого предлагалось начинать проектирование с «чистого листа» (clean sheet approach), игнорируя сложившуюся организационную структуру и фокусируясь на целостном процессе, создающем ценность для клиента

В современных исследованиях, в частности в работах, посвященных цифровой трансформации бизнеса, отмечается смещение парадигмы: от единовременного радикального изменения к созданию адаптивной архитектуры предприятия, способной к перманентной оптимизации [4]. Такой подход требует не просто перепроектирования, а внедрения инструментов непрерывного моделирования и мониторинга. Как показано в практике IBM по реинжинирингу процесса снабжения, внедрение электронной модели ведения бизнеса позволило не только сократить время обработки заказа с месяца до одного дня, но и создать систему, где KPI привязаны к динамическим изменениям рынка [2].

Сравнительный анализ ключевых атрибутов реинжиниринга в классическом и современном понимании представлен в таблице 1.

Таблица 1

Сравнение классического и цифрового реинжиниринга бизнес-процессов

Признак	Классический BPR (Хаммер и Чампи, 1993)	Цифровой BPR (эра Индустрии 4.0/5.0)
Цель	Радикальное снижение издержек и времени	Создание ценности, клиентский опыт и адаптивность
Масштаб	Единовременное фундаментальное изменение	Непрерывная трансформация (Continuous Improvement)
Роль ИТ	Инструмент автоматизации нового дизайна	Драйвер и среда существования процесса (AI, Digital Twins)

Продолжение таблицы 1

Нотации моделирования	Блок-схемы, начальные этапы IDEF	Исполняемая архитектура на базе BPМN 2.0 , CMMN, DMN
Организация труда	Переход от функциональных подразделений к процессным командам	Гибридные человеко-машинные команды (Human-Machine Collaboration)
Подход к внедрению	«Большой взрыв»	Итерационный, Agile-трансформация

Источник: составлено автором на основе анализа источников [1; 4; 5].

Моделирование бизнес-процессов как основа конкурентоспособности в цифровой экономике

Ключевым отличием современного этапа является переход от статического описания процессов к их исполняемым моделям. Нотация BPМN (Business Process Model and Notation) в версии 2.0 выступает сегодня не просто средством документирования, а языком коммуникации между бизнес-архитекторами и ИТ-специалистами. Как отмечается в отраслевых обзорах [5], BPМN позволяет устранить семантическую неоднозначность и перейти от «хаоса неформализованных регламентов к цифровому порядку» .

Эффективное моделирование бизнес-процессов в рамках реинжиниринга позволяет решить несколько стратегических задач конкурентоспособности:

1. **Сквозная прозрачность:** Цифровые модели процессов, развернутые в системах класса BPMS (Business Process Management Suite), позволяют руководству видеть не фрагментированные операции отделов, а целостную цепочку создания ценности (Order-to-Cash, Procure-to-Pay) [5].

2. **Снижение Time-to-Market:** Итерационное моделирование и симуляция процессов («what-if» анализ) до их физической реализации в организационной структуре сокращает время вывода новых продуктов и услуг на рынок.

3. **Интеграция финтех-инструментов:** В рамках цифровой экономики моделирование позволяет бесшовно встраивать финансовые технологии (смарт-

контракты, цифровые платежи) в операционный контур, ускоряя оборачиваемость капитала.

Современные исследования в области управления бизнес-процессами (BPM) подчеркивают, что интеграция в BPM-системы технологий искусственного интеллекта (AI) и машинного обучения (ML) трансформирует BPM из жесткой, линейной системы в динамичную и интеллектуальную [3]. Это соответствует принципу «непрерывного реинжиниринга», заложенному еще в опыте IBM: команда процесса должна не просто внедрить новую схему, а постоянно управлять ею на основе данных [2].

Практический аспект: BPMN как мост между стратегией и цифровой архитектурой

Практика показывает, что основная сложность реинжиниринга сегодня лежит не в плоскости генерации идей, а в плоскости их воплощения. Использование специализированного ПО для моделирования в нотации BPMN (например, Bizagi, Camunda, отечественная платформа SILA Union) позволяет создать цифровой двойник организации (DTO) [4]. Это дает возможность декомпонировать процессы верхнего уровня до атомарных операций, которые затем могут быть автоматизированы с помощью RPA или оптимизированы при помощи алгоритмов Process Mining.

Таким образом, современный реинжиниринг — это не разовая акция, а встроенная в корпоративную культуру дисциплина управления изменениями. Как подчеркивал М. Хаммер в более поздних работах и что подтверждается практикой крупных корпораций, реинжиниринг должен быть встроен прямо в ежедневную деятельность компании, а ответственность за процессы — закреплена за конкретными руководителями, обладающими полномочиями на сквозные изменения [2].

Заключение

Проведенный анализ показал, что классическая теория реинжиниринга бизнес-процессов не утратила своей актуальности в условиях цифровой экономики, а, напротив, обрела новую технологическую основу. Связь классических принципов Хаммера и Чампи с современными цифровыми реалиями проявляется в следующем:

Принцип фундаментальности (концентрация на сути процесса, а не на существующих ограничениях) в цифровую эпоху реализуется через

возможности BPMN-моделирования, позволяющего абстрагироваться от организационной структуры и спроектировать идеальный поток работ.

Принцип радикальности сегодня достигается не столько сокращением персонала, сколько внедрением интеллектуальных систем (AI/ML) и сквозной автоматизацией, обеспечивающей рост производительности без линейного роста издержек. ИТ из вспомогательного инструмента классической эпохи превратились в цифровую среду обитания современного бизнеса, где модели процессов являются не рисунками, а исполняемым кодом корпорации.

Дальнейшее повышение конкурентоспособности предприятий будет связано с переходом от дискретных проектов реинжиниринга к формированию культуры непрерывного совершенствования на базе цифровых платформ процессного управления.

Список литературы

1. Hammer M., Champy J. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. – New York: HarperBusiness, 1993. – 223 p. – ISBN 0887306403.

2. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе : [фрагмент издания] / М. Хаммер, Дж. Чампи. – Текст : электронный – URL: <https://litmir.club/br/?b=87117&p=44>.

3. Dr. Nasrullah K. Khilji. Technological Innovation: The Catalyst of Business Process Management Transformation in the Digital Era // Teletimes International. – 2025. – July 17. – URL: <https://teletimesinternational.com/2025/catalyst-of-business-process-management-transformation-in-the-digital-era/>.

4. BPMN как основа цифровой архитектуры российской индустриальной компании / SILA Union. – Текст : электронный. – 2025. – URL: <https://silaunion.ru/articles/vrmn-kak-osnova-cifrovoy-arkhitektury-rossiyskoy-industrialnoy-kompanii-v-sisteme-sila>.

5. Эминова Н.Э. Автоматизация бизнес-процессов: современные тенденции и технологии // Научный семинар ДГУНХ. – Махачкала, 2025. – URL: <https://dgunh.ru/news/22-maya-2025-goda-v-1400-sostoyalsya-nauchnyi-seminar-na-avtomatizaciya-biznes-processov-sovremennye-tendencii-i-tehnologii/>.

© Мартынов М.Д., 2026

**ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ФИНАНСОВЫЙ КОНТРОЛЬ,
ОСУЩЕСТВЛЯЕМЫЙ ОРГАНАМИ СУДЕБНОЙ ВЛАСТИ:
ОРГАНИЗАЦИЯ, ПРОБЛЕМЫ, ПЕРСПЕКТИВЫ**

**Марков Роман Иванович
Кулиев Руслан Фирдовсиевич**

студенты группы ЭПЭБ-21-1

Иркутский национальный исследовательский
технический университет (ИрНИТУ)

Аннотация: В работе исследуется механизм финансового контроля за расходованием бюджетных средств судебной системой России. Выявлен институциональный конфликт: Федеральное казначейство (орган исполнительной власти) одновременно проводит ревизии финансово-хозяйственной деятельности арбитражных судов и представляет интересы РФ в судебных разбирательствах. Анализ проверок 2024–2025 годов показал, что высшие судебные инстанции соблюдают бюджетную дисциплину, тогда как в деятельности Судебного департамента при Верховном Суде РФ допускаются существенные искажения учёта. Обоснована передача полномочий по внешнему аудиту судов исключительно Счётной палате РФ и внедрение превентивных цифровых инструментов.

Ключевые слова: финансовый контроль, судебная власть, Счётная палата РФ, Федеральное казначейство, независимость судей, Судебный департамент.

**STATE FINANCIAL CONTROL CARRIED OUT
BY JUDICIAL AUTHORITIES: ORGANIZATION,
PROBLEMS, PROSPECTS**

**Markov Roman Ivanovich
Kuliev Ruslan Firdovsieвич**

Abstract: The paper examines the mechanism of financial control over budget spending by the Russian judicial system. An institutional conflict is identified: the Federal Treasury, an executive authority, simultaneously audits the financial and economic activities of arbitration courts and represents the interests of the Russian Federation in court proceedings. Analysis of the 2024–2025 audits shows that the highest courts maintain budget discipline, while the Judicial Department under the Supreme Court of the Russian Federation commits significant accounting distortions. The transfer of external audit powers over courts exclusively to the Accounts Chamber of the Russian Federation and the introduction of preventive digital tools are substantiated.

Key words: financial control, judiciary, Accounts Chamber, Federal Treasury, judicial independence, Judicial Department.

Введение. Прозрачность бюджетных расходов на содержание судебной системы входит в противоречие с конституционным принципом независимости судей (ст. 10 и 120 Конституции РФ). Контрольный орган исполнительной власти потенциально создаёт угрозу вмешательства в правосудие. Двойственный статус Федерального казначейства обостряет проблему: оно проверяет финансовые операции арбитражных судов и одновременно выступает стороной в арбитражных делах по искам о федеральном бюджете, порождая конфликт интересов. В 2024–2025 годах Счётная палата РФ провела проверки высших судов и обеспечивающей инфраструктуры [1], а Судебный департамент отчитался о более чем 400 ведомственных ревизиях [2].

Цель исследования. Проанализировать модель финансового контроля судебной власти, выявить проблемы и предложить решения с учётом независимости судов и цифровизации.

Результаты исследования. Правовую основу внешнего аудита судов составляют Федеральный закон «О Счётной палате Российской Федерации» [3] и Бюджетный кодекс РФ [4]. Счётная палата проверяет получателей бюджетных средств, включая суды. Параллельно Бюджетный кодекс закрепляет за Федеральным казначейством полномочия по внутреннему финансовому контролю всех судебных органов, финансируемых из федерального бюджета. При этом ведомственные акты позволяют Казначейству представлять интересы РФ в арбитражных судах. Исполнительная власть в лице

одного органа сначала оценивает законность действий суда как субъекта хозяйственной деятельности, а затем выступает перед ним в роли стороны процесса. Такое совмещение функций противоречит принципу разделения властей и способно подорвать доверие к объективности суда.

В судебной системе также действует ведомственный контроль, осуществляемый Судебным департаментом при Верховном Суде РФ. Департамент финансирует суды общей юрисдикции, мировые суды и органы судейского сообщества и одновременно проверяет их финансово-хозяйственную деятельность, что требует усиленного внешнего аудита.

Отчёт Счётной палаты за 2024 год свидетельствует, что Конституционный и Верховный Суды РФ обеспечили надлежащее ведение бюджетного учёта и отчётности; нецелевого использования средств не выявлено [1]. Вместе с тем в Судебном департаменте обнаружены многочисленные ошибки бухучёта, искажения отчётности и несоблюдение требований к учёту активов и обязательств. Масштаб недостатков оценивается как значительный [1]. В 2025 году Департамент провёл свыше четырёхсот собственных проверок, сосредоточившись на строительстве и эксплуатации зданий судов [2]. Это подтверждает высокую концентрацию рисков в сфере материально-технического обеспечения. Основные проблемы и перспективные решения приведены в таблице 1.

Таблица 1

**Основные проблемы финансового контроля
судебной власти и перспективные решения**

Проблема	Проявление	Перспектива решения
Институциональный конфликт интересов	Федеральное казначейство одновременно контролирует арбитражный суд и выступает в нём стороной	Законодательно ограничить полномочия органов внутреннего госфинконтроля в отношении судов, передав внешний аудит исключительно Счётной палате

Продолжение таблицы 1

Слабость ведомственного аудита	Судебный департамент допускает серьёзные учётные ошибки при контроле нижестоящих судов	Внедрить обязательный внешний аудит деятельности самого Департамента и усилить его внутренние контрольные регламенты
Запаздывающий характер проверок	Нарушения выявляются после совершения платежа, возврат средств затруднен	Развитие превентивного цифрового контроля с автоматической блокировкой некорректных казначейских операций
Отсутствие специализированного органа	Универсальные процедуры не учитывают специфику судебной системы	Создание Судебно-финансовой инспекции при Верховном Суде РФ

Источник: составлено авторами по материалам [1; 2; 5]

Центральной проблемой остаётся конфликт интересов, не исчезнувший с упразднением Росфиннадзора и передачей функций Казначейству. Исполнительная власть сохраняет рычаги воздействия на суды через финансовые проверки и может выступать оппонентом в процессе, что противоречит конституционному принципу сдержек и противовесов.

С 2025 года акцент сделан на предупреждение нарушений. Заместитель министра финансов И. Окладникова отмечает смещение контроля «от констатации свершившихся фактов к их недопущению» [5, с. 80]. Для этого используются единые цифровые реестры контрактов, интегрированные с системами Казначейства. Руководитель Казначейства Р. Артюхин подчёркивает, что «цифровой контроль должен быть встроен в повседневные процедуры и оставаться незаметным» [5, с. 85]. Применительно к судам внедрение превентивных алгоритмов означает автоматическую блокировку платежа с признаками нецелевого использования на этапе санкционирования. Это способно снять подозрения в коррупции и избавить судей от избыточной отчётности, однако требует детальной законодательной проработки, чтобы не ущемить оперативную самостоятельность судебных органов.

Выводы. Проведенное исследование позволяет заключить, что система финансового контроля в отношении судебной власти отличается внутренней противоречивостью. Высшие суды демонстрируют высокую финансовую дисциплину, а на уровне Судебного департамента сохраняются зоны неэффективности и учётных ошибок. Основная институциональная проблема – конфликт интересов у Федерального казначейства. Оптимальный путь решения – законодательное закрепление правила, по которому внешний государственный аудит судов осуществляется исключительно Счётной палатой, а полномочия органов внутреннего финансового контроля в отношении судебных органов минимизируются либо передаются специализированной инспекции, созданной внутри судебной системы под эгидой Верховного Суда. Дополнение этого подхода механизмами превентивного цифрового контроля позволит обеспечить безусловное соблюдение бюджетного законодательства и укрепить конституционные гарантии независимости суда.

Список литературы

1. Отчёт о результатах контрольного мероприятия «Аудит исполнения федерального бюджета в органах судебной власти за 2024 год» // Официальный сайт Счётной палаты РФ. – URL: https://ach.gov.ru/reports/report_2024#budget (дата обращения: 24.03.2026).
2. Судебный департамент: итоги ведомственного финансового контроля в 2025 году // Журнал «Судья». – 2026. – 26 января. – URL: <https://zhurnalsudya.ru/news/tpost/4ebjy3n311> (дата обращения: 24.03.2026).
3. Федеральный закон от 05.04.2013 № 41-ФЗ «О Счётной палате Российской Федерации» [Электронный ресурс]. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_144621/ (дата обращения: 24.03.2026).
4. Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 № 145-ФЗ [Электронный ресурс]. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19702/ (дата обращения: 24.03.2026).
5. Булетова Н.Е., Золотко Т.А., Гаджигороев Г.Ш. Цифровая трансформация государственного финансового контроля в России // Финансы и кредит. – 2025. – № 6. – С. 77–96.

© Марков Р.И., Кулиев Р.Ф., 2026

**АДАПТАЦИЯ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИЯМИ
ВЫСОКОТЕХНОЛОГИЧНЫХ КОМПАНИЙ
ДЛЯ ТНК ИНДУСТРИИ МОДЫ**

Долженко Игорь Борисович
кандидат экономических наук,
генеральный директор
ООО «ДЕЛЬТА КОНСАЛТИНГ», г. Москва

Аннотация: В статье исследуется возможность адаптации моделей стратегического управления инновациями, сформировавшихся в высокотехнологичных отраслях, для цифровой трансформации ТНК индустрии моды. Глобальные компании индустрии моды решают сходные с высокотехнологичными компаниями по структуре задачи: сокращение времени вывода коллекций на рынок, координация разветвлённых цепочек поставок, персонализация продукта, интеграция физического и цифрового контуров, рост значимости данных и внешних технологических партнёрств. Цель статьи – выявить те элементы инновационного менеджмента высокотехнологичных компаний, которые целесообразно адаптировать в индустрии моды с учётом её креативной и сезонной природы. Показано, что адаптация управленческих принципов – сквозной цифровой модели, ранней интеграции данных, предиктивного управления отклонениями, платформенной координации и жизненно цикловой логики инноваций – обладает более высоким потенциалом, чем прямое копирование технологических решений.

Ключевые слова: мировой рынок одежды, цифровая трансформация, мировой рынок, ТНК, ТНК индустрии моды, высокотехнологичные компании, индустрия моды, предиктивная аналитика, жизненный цикл, персонализация, инновации, цепочки поставок.

**ADAPTING HIGH-TECH COMPANIES' INNOVATION
MANAGEMENT MODELS FOR TNCS
IN THE FASHION INDUSTRY**

Dolzhenko Igor Borisovich

Abstract: This article examines the possibility of adapting strategic innovation management models developed in high-tech industries to the digital transformation of TNCs in the fashion industry. Global fashion companies are addressing challenges structurally similar to those of high-tech companies: reducing time to market for collections, coordinating extensive supply chains, product personalization, integrating physical and digital systems, and the increasing importance of data and external technology partnerships. The purpose of this article is to identify those elements of innovation management in high-tech companies that are appropriate for adaptation to the fashion industry, given its creative and seasonal nature. It has been shown that adapting management principles—an end-to-end digital model, early data integration, predictive deviation management, platform coordination, and a lifecycle logic of innovation—has greater potential than directly copying technological solutions.

Key words: global apparel market, digital transformation, global market, TNCs, fashion industry TNCs, high-tech companies, fashion industry, predictive analytics, lifecycle, personalization, innovation, supply chain.

Введение

В мировой экономике цифровые технологии всё реже выступают лишь как средство автоматизации отдельных операций. Их стратегическая роль раскрывается там, где меняется сам алгоритм принятия решений, способы координации сложных систем и логика создания стоимости [8; 9; 10]. Особенно показательны высокотехнологичные отрасли, прежде всего авиастроение, где цифровизация стала ядром инновационного менеджмента. Airbus определяет программу «Цифровое проектирование, производство и обслуживание» как подход, при котором цифровые технологии ставятся во главу угла, напрямую связывая его с сокращением затрат и времени вывода на рынок [5]. Boeing развивает проектирование на основе моделей как общефирменную практику, позволяющую создавать производственные системы с инженерной строгостью, сопоставимой с жёсткостью разработки самого самолёта, а поставщики интегрируются в эту цифровую среду [12]. Rolls Royce в модели TotalCare трансформирует техническое обслуживание в сервис переноса рисков, превращая данные о работе двигателя в контрактное преимущество [5].

Индустрия моды, на первый взгляд, далека от аэрокосмического сектора, однако структурные управленческие вызовы во многом совпадают. Крупные ТНК индустрии моды также сталкиваются с необходимостью ускорения вывода

коллекций на мировой рынок одежды, координации географически распределённых цепочек поставок, объединения дизайна, закупок, логистики и продаж, персонализации предложения и превращения данных в самостоятельный управленческий ресурс [1; 2; 3; 4]. Inditex подчёркивает, что все физические магазины и онлайн платформы объединены в единую среду продаж, а цифровизация торговых точек углубляется во взаимосвязи с онлайн каналами [15]. H&M Group отмечает, что обновлённый цифровой магазин позволяет предлагать клиентам персонализированный контент и ассортимент, опираясь на анализ данных и понимание предпочтений [13]. LVMH в рамках участия в выставке VivaTech 2025 представила ряд совместных проектов между своими Домами и технологическими партнёрами, подтвердив их практическую значимость и потенциал масштабирования [16].

Тем не менее, в индустрии моды цифровая трансформация нередко остаётся фрагментарной: одни решения усиливают клиентский интерфейс, другие – контент или прослеживаемость, но между ними отсутствует сквозная управленческая модель. В авиастроении, напротив, цифровизация трактуется как единая система, связывающая проектирование, производство, данные, цепочку поставок, сервис и жизненный цикл изделия. Возникает научный разрыв: в исследованиях по цифровой трансформации индустрии моды редко рассматривается адаптация именно моделей стратегического управления инновациями из высокотехнологичных отраслей, а не просто технологических решений. Цель статьи – выявить элементы инновационного менеджмента, отработанные в авиастроении, которые могут быть перенесены в индустрию моды с учётом её креативной, сезонной и ассортиментно дробной специфики. Гипотеза состоит в том, что для ТНК индустрии моды адаптация организационных принципов – сквозной цифровой модели продукта и процессов, ранней интеграции данных, предиктивного управления отклонениями, платформенной координации и жизненно циклового подхода к инновациям – обладает более высоким потенциалом, чем прямое копирование авиационных инструментов.

Методология исследования

Методологическая основа статьи – сочетание сравнительного отраслевого анализа, системного подхода к инновациям и инструментов менеджмента ТНК. В качестве примера высокотехнологичной отрасли выбрано авиастроение. Примерами послужили материалы компаний Airbus, Boeing, Rolls Royce,

Inditex, H&M Group и LVMH [5; 12; 13; 14; 15; 16]. Их выбор обусловлен возможностью сопоставить реальные параметры цифровой трансформации: применение подхода «цифровые технологии прежде всего», проектирования на основе моделей, предиктивного обслуживания, платформенную координацию с поставщиками, глубину интеграции офлайн- и онлайн-среды, а также характер взаимодействия с технологическими партнёрами и стартапами.

Задача исследования – выявление адаптируемых управленческих принципов для ТНК индустрии моды.

Результаты исследования

Анализ позволяет сделать вывод об аналогии управленческих вызовов в высокотехнологичных компаниях, в частности в авиастроении и индустрии моды при технологическом несходстве. В компаниях авиастроения инновационный менеджмент выстроен вокруг единой цифровой архитектуры. Европейская ТНК Airbus характеризует свою программу как подход «цифровые технологии прежде всего» к проектированию, производству и эксплуатации, нацеленный на соединение платформ и интенсификацию обмена данными [5]. Американская ТНК Boeing через проектирование на основе моделей добивается, чтобы производственная система проектировалась столь же строго, как и изделие, а изменение в одном контуре сразу отражалось в другом [12]. Британская ТНК Rolls Royce моделью TotalCare превращает предиктивное планирование обслуживания и перенос рисков простоя и стоимости ремонта в основу контрактного сервиса [5]. Инновации здесь перерастают рамки НИОКР и становятся способом координации всей организационной структуры.

Индустрия моды демонстрирует сильные, но пока ещё модульные инновационные контуры. Испанская ТНК индустрии моды Inditex сформировала единую среду продаж, объединяющую физические магазины и онлайн платформы, и углубляет их цифровую интеграцию [15]. Шведская ТНК индустрии моды H&M Group строит обновлённый цифровой магазин на основе данных, клиентской аналитики и креативности, стремясь обеспечить персонализированное взаимодействие [13; 14]. Французская ТНК-конгломерат сегмента люкс LVMH представила 15 совместных проектов между Домами и технологическими партнёрами, имеющих подтверждённые результаты и перспективы масштабирования [16]. Однако эти достижения сосредоточены преимущественно в потребительском контуре: клиентский опыт, продажи, контент. Единой цифровой модели, охватывающей продукт, цепочку поставок,

контент и сервис, пока не сложилось, что и отличает индустрию моды от авиапрома. Следовательно, первым переносимым элементом является построение сквозной управленческой архитектуры, в которой дизайн, ассортимент, сорсинг, логистика, маркетинговый контент, продажи и послепродажные сервисы рассматриваются как взаимозависимые подсистемы.

Второй элемент – предиктивность. В авиастроении управление сместилось от реактивного к предиктивному. Платформа Skywise, созданная Airbus, представляет собой открытую отраслевую среду, объединяющую эксплуатационные, производственные и сервисные данные; она охватывает тысячи подключённых воздушных судов и используется авиакомпаниями и Airbus для совершенствования операций, обслуживания и наземного хэндлинга [5; 11]. Модель TotalCare выстроена вокруг предиктивного планирования технического обслуживания. В индустрии моды прямым аналогом выступает предиктивное управление ассортиментом, производственными окнами, визуальным контентом, логистикой, возвратами, рисками дефицита и поведением клиента. H&M указывает, что обновлённый цифровой магазин позволяет точнее понимать стиль, потребности и поведение покупателя и своевременно предлагать релевантный контент и ассортимент [13]. Это уже предиктивная логика, хотя и реализованная пока главным образом в потребительском контуре.

Третий элемент – подход с позиции жизненного цикла. Boeing включает поддержку жизненного цикла в само определение проектирования на основе моделей, а Rolls Royce монетизирует жизненный цикл двигателя как сервис [5; 12]. В индустрии моды это направление остаётся наименее зрелым. Компании эффективно управляют моментом выбора и покупки, но гораздо слабее интегрировали инновации в стадии постпродажного взаимодействия, ремонта, удостоверенной перепродажи, прослеживаемости изделия и возвращения его в оборот. Вместе с тем H&M Group уже развивает сервисы ремонта и проката, онлайн продажи подержанных товаров, модель членства и фиксирует перепродажу как измеримый сегмент оборота [13]. Это не полноценная модель жизненного цикла высокотехнологичных компаний, но важный шаг от управления коллекцией к управлению циклом изделия. Третий переносимый принцип – переориентация инновационного менеджмента с «момента коллекции» на «цикл продукта».

Четвёртый элемент – межфункциональное и межорганизационное масштабирование. Boeing рассматривает проектирование на основе моделей как механизм цифрового сотрудничества с базой поставщиков [12]. Airbus постепенно включает партнёров по цепочке поставок в свою цифровую программу [5]. Ближайший аналог в индустрии моды предлагает LVMH: La Maison des Startups объединяет предпринимателей, экспертов и Дома, направляя их через пилоты к реальным применениям в масштабе всей группы, а подход «пилот – масштабирование – запуск» определяет траекторию от эксперимента к внедрению [16]. Это показывает, что ценность инновации в значительной степени реализуется при её тиражировании на уровне всей группы. Четвёртый принцип – создание механизмов межбрендового масштабирования инноваций.

Пятый элемент – ранняя интеграция данных для сокращения времени вывода на рынок. В индустрии моды скорость традиционно ассоциируется с быстрой модой, но авиастроение показывает, что ускорение достигается не только операционной скоростью, а заблаговременной цифровой синхронизацией всех стадий. Airbus напрямую связывает свою цифровую программу с сокращением затрат и времени выхода на рынок [5]. Для индустрии моды действительное сокращение времени вывода на рынок требует цифровой координации дизайна, мерчандайзинга, сорсинга, логистики и контентного планирования уже на этапе замысла продукта. Пока Inditex наиболее полно интегрирует готовый продукт в единую среду продаж, H&M совершенствует цифровой магазин, однако дальнейшая адаптация аналогичной логики к этапу разработки продукта представляется перспективной.

Наконец, креативная природа индустрии моды выступает не запретом, а особым условием адаптации. В авиастроении жёсткая инженерная верификация ограничивает вариативность, в индустрии моды ценность рождается из постоянного обновления и эмоционального вовлечения. H&M формулирует это так: «генеративный ИИ должен усиливать креативность и переосмысливать способы демонстрации моды, оставаясь верным стилевому, человеко-центричному ядру» [14]. Адаптированная логика высокотехнологичных компаний дисциплинирует творческую сложность, не нивелируя её: цифровые модели должны охватывать не только физическое изделие, но и креативно визуальный цикл (цифровой дизайн, контент, тестирование аудитории, виртуальная

примерка, персонализация). Именно так дисциплина высокотехнологичных компаний может усилить скорость и управляемость, не подавляя творчество.

Таким образом, можно выделить пять адаптируемых подходов: 1) сквозная цифровая архитектура продукта и процессов; 2) предиктивное управление отклонениями; 3) жизненно цикловой подход к управлению изделием; 4) межфункциональное и межбрендовое масштабирование инноваций; 5) ранняя интеграция данных в сокращение времени вывода на рынок.

Обсуждение

Индустрия моды уже вступила в фазу, когда инновации перестают быть исключительно связаны с дизайном или маркетингом, а становятся объектом стратегического управления. Однако эта трансформация носит неравномерный характер: наиболее зрелыми остаются инструменты, обращённые к покупателю (цифровой магазин, персонализация, виртуальный опыт) [3; 4; 13; 15], тогда как области сквозного цифрового проектирования, системной предиктивности цепочек поставок и жизненно циклового сопровождения развиты значительно слабее. Сравнение с авиастроением показывает, что проблема не в отсутствии цифровизации как таковой, а в неполноте её управленческой институционализации.

На мировом рынке одежды описанные сдвиги совпадают с более фундаментальными процессами: размыванием классического международного разделения труда, когда конкурентное преимущество смещается от дешёвой рабочей силы к обладанию цифровыми платформами, логистикой и данными; ростом роли алгоритмических посредников, которые берут на себя функции ценообразования и стандартизации, ранее закреплённые за государственными институтами; формированием гибридной географии производства, сочетающей офшоринг, решоринг и цифровую дистрибуцию. В этих условиях способность ТНК индустрии моды выстроить сквозную инновационную архитектуру превращается в самостоятельный фактор конкурентоспособности. Те компании, чьи бизнес модели окажутся способны одновременно сокращать время вывода на рынок, управлять жизненным циклом продукта и масштабировать инновации в пределах всей группы, получают устойчивое конкурентное преимущество системного характера [8; 9; 10].

Креативная и сезонная специфика индустрии моды не блокирует заимствование опыта высокотехнологичных компаний, а требует его тонкой

адаптации. В авиастроении инновационный менеджмент связан со сложными технологиями; в индустрии моды он должен учитывать творческую сложность без её нивелирования. Цифровые модели здесь должны не стандартизировать стиль, а делать управляемыми скорость, вариативность и качество креативных решений. Следовательно, следующий этап конкуренции на мировом рынке одежды будет определяться не числом цифровых проектов, а способностью компании превратить их в единую инновационную систему управления.

Заключение

Проведённое исследование показало, что авиастроение и индустрия моды, несмотря на очевидные отраслевые различия, сталкиваются со сходными структурными вызовами: необходимость ускорения вывода продукта на рынок, координация разветвлённых сетей поставщиков, рост роли данных и персонализация. В авиапроме ответом стали зрелые модели управления инновациями на основе цифровой архитектуры, предиктивной аналитики и жизненно цикловой логики [5; 11; 12]. Индустрия моды движется в том же направлении, но её цифровые контуры пока разрознены.

Адаптация пяти управленческих подходов – сквозной цифровой архитектуры, предиктивности, жизненно циклового подхода, межбрендового масштабирования и ранней интеграции данных – представляет собой более перспективный путь, чем прямое заимствование технологий. Их внедрение должно происходить с учётом креативной природы индустрии моды. Способность ТНК выстроить такую систему станет значимым фактором конкурентоспособности на мировом рынке одежды.

Список литературы

1. Долженко, О.И. Влияние изменения потребительских предпочтений на деятельность ТНК индустрии моды / О. И. Долженко // Общество и цивилизация. – 2022. – Т. 4, № 4. – С. 63–66. – EDN BCROIT.
2. Долженко, О.И. Развитие бизнес операций ТНК индустрии моды в условиях изменения поведения потребителей / О. И. Долженко // Вектор экономики. – 2023. – № 1(79). – EDN XBTKZF.
3. Долженко, О.И. Цифровизация потребительских рынков и новые парадигмы менеджмента в транснациональных компаниях потребительского

сектора / О.И. Долженко // Индустриальная экономика. – 2025. – № 5. – С. 45 50. – DOI 10.47576/2949 1886.2025.5.5.005. – EDN CENRRI.

4. Кони́на, Н.Ю. Современные транснациональные компании: трансформация бизнес операций и менеджмента / Н.Ю. Кони́на. – Москва: МГИМО, 2025. – 225 с. – ISBN 978 5 9228 2977 9. – EDN YLMFXI.

5. Кони́на, Н. Ю. Стратегическое управление инновациями в авиастроении: зарубежный опыт и возможности применения в Российской Федерации / Н. Ю. Кони́на, А. А. Двойников // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2026. – № 1(73). – С. 41 51. – DOI 10.26456/2219 1453/2026.1.041 051. – EDN GRKDUN.

6. Кони́на, Н. Ю. Применение цифровых технологий для совершенствования управления компаниями гражданского авиастроения / Н. Ю. Кони́на, А. А. Двойников // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. – 2026. – № 1(112). – С. 60 68. – DOI 10.37493/2307 907X.2026.1.7. – EDN PBYUXP.

7. Масленникова, Е. В. Оценка научных результатов молодежных лабораторий: особенности методического подхода и потенциал применения в государственном управлении / Е. В. Масленникова, С. Э. Солдатова, А. А. Двойников // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Государственное и муниципальное управление. – 2025. – Т. 12, № 4. – С. 447-464. – DOI 10.22363/2312 8313 2025 12 4 447 464. – EDN MIIJMR.

8. Международный бизнес перед вызовами современности / Н. Ю. Кони́на, В. В. Шаповалов, И. Г. Владимирова [и др.]. – Москва : МГИМО, 2026. – 310 с. – ISBN 978 5 9228 3038 6. – DOI 10.63861/3038 6.

9. Новые тренды в экономической глобализации / Д. А. Алешин, Е. А. Антюхова, А. С. Булатов [и др.]. – Москва : Аспект Пресс, 2023. – 505 с. – ISBN 978 5 7567 1295 7. – EDN GSIETT.

10. Современная система международных экономических отношений: между глобализацией и фрагментацией / Э. А. Авдеева, А. В. Акимов, С. А. Алексеева [и др.]. – Москва : КноРус, 2025. – 224 с. – ISBN 978 5 406 13823 6. – EDN JMZHMU.

11. Airbus. Airbus projects resilient growth of services market in the next 20 years [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.airbus.com/>

en/newsroom/press-releases/2025-10-airbus-projects-resilient-growth-of-services-market-in-the-next-20 (дата обращения: 21.03.2026).

12. Boeing Suppliers. Model Based Engineering (МВЕ) – Supplier Integration [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.boeingsuppliers.com/become/modelbasedengineering> (дата обращения: 04.04.2026).

13. H&M Group. Annual & Sustainability Report 2024 [Электронный ресурс]. 2025. – Режим доступа: <https://hmgroup.com/wp-content/uploads/2025/03/HM-Group-Annual-and-sustainability-report-2024.pdf> (дата обращения: 10.04.2026).

14. H&M Group. H&M continues its exploration of creativity with AI [Электронный ресурс]. 2025. – Режим доступа: <https://hmgroup.com/news/hm-continues-its-exploration-of-creativity-with-ai/> (дата обращения: 02.04.2026).

15. Inditex. Annual Accounts and Directors' Report 2024 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.inditex.com/itxcomweb/api/media/84135f02-0208-4439-b9c0-b13608fbfeb5/Annualaccountsanddirectorsreport2024consolidated.pdf> (дата обращения: 27.02.2026).

16. LVMH. LVMH at the 9th edition of VivaTech, Europe's largest event dedicated to startups and technology [Электронный ресурс]. 2025. – Режим доступа: <https://www.lvmh.com/en/news-lvmh/lvmh-at-the-9th-edition-of-vivatech-europes-largest-event-dedicated-to-startups-and-technology> (дата обращения: 22.03.2026).

© Долженко И.Б., 2026

**СЕКЦИЯ
АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ
ЮРИДИЧЕСКИХ НАУК**

МЕХАНИЗМ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ПРАВ ВОЕННОСЛУЖАЩЕГО ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ СОЦИАЛЬНЫХ ГАРАНТИЙ

Скорятин Денис Константинович

магистрант 2 курса

ФГБОУ ВО «Курский государственный университет»

Аннотация: В статье рассмотрен механизм обеспечения прав военнослужащего через систему социальных гарантий. Обосновано, что социальные гарантии следует понимать не только как льготы и выплаты, но и как процедурный способ превращения правового статуса в реально исполнимые требования. Предложена пятизвенная модель механизма обеспечения прав военнослужащего.

Ключевые слова: военнослужащий, социальные гарантии, правовой статус, социальная защита, денежное довольствие, жилищное обеспечение, медицинская помощь, судебная защита.

THE MECHANISM FOR ENSURING THE RIGHTS OF A SERVICEMAN THROUGH THE PRISM OF SOCIAL GUARANTEES

Skoryatin Denis Konstantinovich

Abstract: The article examines the mechanism for ensuring the rights of a serviceman through the system of social guarantees. It is substantiated that social guarantees should be understood not only as benefits and payments, but also as a procedural way of turning legal status into enforceable claims. A five-element model of the mechanism is proposed.

Key words: serviceman, social guarantees, legal status, social protection, monetary allowance, housing provision, medical care, judicial protection.

Проблема обеспечения прав военнослужащего имеет особую правовую природу. Военная служба является формой реализации обязанности по защите Отечества, но одновременно предполагает ограничения, дисциплинарную

подчиненность, особый режим времени службы и повышенный риск причинения вреда жизни или здоровью. Поэтому социальные гарантии не могут рассматриваться только как льготы. Их юридическое назначение состоит в том, чтобы компенсировать специальные ограничения и сделать права военнослужащего фактически исполнимыми. Конституционная модель правового и социального государства задает для этого исходный ориентир [1].

Федеральный закон «О статусе военнослужащих» определяет статус военнослужащего через совокупность прав, свобод, гарантий, обязанностей и ответственности, а также закрепляет единую систему правовой и социальной защиты [2]. В данной конструкции социальная гарантия является не внешним приложением к статусу, а способом его реализации. Право на жилище, медицинскую помощь или денежное обеспечение приобретает практическое значение только тогда, когда установлен круг получателей, определены документы, компетентный орган, срок решения и порядок обжалования отказа.

В научной литературе социальная защита военнослужащих обычно связывается с материальным, жилищным, медицинским и семейным обеспечением. О.В. Кирьянова отмечает проблемы правового регулирования такой защиты, обусловленные сложностью специальных норм и их практического применения [3, с. 57–59]. Е.И. Обиднев подчеркивает, что социальная защищенность военнослужащего и его семьи зависит не только от содержания федеральных законов, но и от качества управленческой реализации гарантий [4]. С учетом этого механизм обеспечения прав военнослужащего через социальные гарантии можно определить как систему нормативных, организационных, финансовых и восстановительных средств, превращающих специальный статус в индивидуально исполнимое требование.

Представляется возможным выделить пять элементов такого механизма. Первый элемент — нормативное закрепление гарантии: законодатель определяет право, условия его возникновения и круг субъектов. Второй — административная индивидуализация: командир, жилищный орган, финансовое подразделение, кадровый орган или военно-врачебная комиссия устанавливают юридически значимые факты и принимают индивидуальное решение. Третий — ресурсное обеспечение. Денежное довольствие и отдельные выплаты связываются с должностью, званием, выслугой, выполняемыми задачами и условиями службы [5]. Обязательное государственное страхование переводит

риск гибели, травмы, увечья или инвалидности в заранее установленный компенсационный механизм [6].

Четвертый элемент — риск-компенсационная дифференциация. Военная служба неоднородна: обычное прохождение службы, участие в боевых действиях, получение ранения, установление инвалидности или гибель военнослужащего порождают разные правовые последствия. Дополнительные социальные гарантии, установленные для военнослужащих и членов их семей в связи с повышенным служебным риском, подтверждают развитие регулирования в направлении адресной компенсации [7]. Научная новизна предлагаемого подхода состоит в рассмотрении социальных гарантий как риск-компенсационной матрицы: объем поддержки должен зависеть от формального статуса, степени реализованного служебного риска, связи вреда со службой и последствий для семьи.

Пятый элемент — восстановительно-контрольный блок. Он включает ведомственную проверку, рассмотрение обращений, прокурорское реагирование, судебную защиту и исполнение принятых решений. Без этого элемента гарантия остается неполной, поскольку нарушение права военнослужащего нередко проявляется не в прямом отказе, а в затягивании рассмотрения документов, неверном расчете выплаты, формальном ведении жилищного учета или отсутствии мотивированного ответа. Поэтому контроль должен оценивать не только наличие права в законе, но и реальный административный путь его получения.

Жилищные и медицинские гарантии наиболее наглядно показывают процедурную природу механизма. Жилищное обеспечение зависит от подтверждения состава семьи, выслуги, оснований увольнения, нуждаемости и очередности. Медицинская гарантия связана с возможностью своевременно пройти обследование, военно-врачебную комиссию, получить документы о причинной связи травмы или заболевания и реализовать право на лечение и реабилитацию. Е.В. Козырев указывает, что права военнослужащих на охрану здоровья имеют специфику, поскольку общие медицинские гарантии дополняются ведомственным регулированием [8, с. 186–190].

Системная проблема заключается во фрагментарности социально-гарантийного массива. Денежное довольствие, страхование, жилье, медицина, дополнительные выплаты и поддержка семьи регулируются разными актами и реализуются разными органами. Такая фрагментарность не всегда означает

пробел в праве, но создает организационный риск: военнослужащий может обладать правом, однако не понимать, какой орган должен принять решение и какие документы являются достаточными. Современные исследования также фиксируют значимость жилищных, выплатных, медицинских и образовательных проблем для военнослужащих и их семей [9].

Для повышения эффективности механизма предлагается развивать модель единого социально-правового досье военнослужащего. В таком досье могли бы аккумулироваться сведения о выслуге, составе семьи, участии в специальных задачах, результатах военно-врачебных комиссий, жилищном учете, выплатах и обращениях. Это не создает нового материального права, но упрощает подтверждение уже возникших оснований. Второе предложение — закрепить стандарт мотивированного отказа по каждому социально значимому требованию: отказ должен содержать установленные факты, правовое основание, недостающие документы и порядок обжалования.

Таким образом, социальные гарантии военнослужащего следует понимать как правовую технологию обеспечения специального статуса. Они соединяют норму, индивидуальное административное решение, финансовый ресурс, риск-компенсационный подход и восстановительную процедуру. Их назначение заключается не только в предоставлении выплат или льгот, но и в создании предсказуемого маршрута, при котором военнослужащий и члены его семьи могут рассчитывать на своевременное признание, исполнение и защиту принадлежащих им прав.

Примечания

Сведения о финансировании: исследование выполнено без привлечения внешнего финансирования.

Список литературы

1. Конституция Российской Федерации : принята всенародным голосованием 12.12.1993 : с изм., одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020. URL: <https://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&nd=102027595> (дата обращения: 23.04.2026).
2. О статусе военнослужащих : Федеральный закон от 27.05.1998 № 76-ФЗ. URL: <https://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&nd=102053139> (дата обращения: 23.04.2026).

3. Кирьянова О.В. Социальная защита военнослужащих: проблемы правового регулирования // Аграрное и земельное право. 2023. № 7 (223). С. 57–59. DOI: 10.47643/1815-1329_2023_7_57.

4. Обиднев Е.И. Социальные гарантии военнослужащих по контракту и их семей // Научный журнал. 2022. № 3(65). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sotsialnye-garantii-voennosluzhaschih-po-kontraktu-i-ih-semey> (дата обращения: 23.04.2026).

5. О денежном довольствии военнослужащих и предоставлении им отдельных выплат : Федеральный закон от 07.11.2011 № 306-ФЗ. URL: <https://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&nd=102151718> (дата обращения: 23.04.2026).

6. Об обязательном государственном страховании жизни и здоровья военнослужащих : Федеральный закон от 28.03.1998 № 52-ФЗ. URL: <https://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&nd=102052266> (дата обращения: 23.04.2026).

7. О дополнительных социальных гарантиях военнослужащим, лицам, проходящим службу в войсках национальной гвардии Российской Федерации, и членам их семей : Указ Президента РФ от 05.03.2022 № 98. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/47551> (дата обращения: 23.04.2026).

8. Козырев Е.В. Регулирование прав военнослужащих на охрану здоровья и медицинскую помощь // Мировая наука. 2020. № 12(45). С. 186–190. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/regulirovanie-prav-voennosluzhaschih-na-ohranu-zdorovya-i-meditsinskuyu-pomosch> (дата обращения: 23.04.2026).

9. Чернокоз А.А. Проблемы реализации социальных гарантий военнослужащих Российской Федерации // Отечественная юриспруденция. 2025. № 1(54). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-realizatsii-sotsialnyh-garantiy-voennosluzhaschih-rossiyskoy-federatsii> (дата обращения: 23.04.2026).

© Скорятин Д.К., 2026

ПРАВОВЫЕ АСПЕКТЫ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

Шигабетдинов Рушан Раисович

соискатель кафедры гражданского права
юридического факультета
ФГАОУ ВО «Казанский (Приволжский)
федеральный университет»

Аннотация: Статья посвящена правовым аспектам корпоративной культуры. В ней анализируется международный опыт ее правового закрепления как инструмента привлечения компаний к ответственности, а также рассматривается российская специфика: отсутствие прямого законодательного регулирования при фактическом формировании корпоративной культуры в рамках действующего права. Автор раскрывает структуру феномена (формальные/неформальные нормы) и оценивает потенциальное влияние прямого закрепления корпоративной культуры в гражданском законодательстве на регулирование корпоративных отношений и деятельность юридических лиц.

Ключевые слова: корпоративная культура, локальный нормативный акт.

LEGAL ASPECTS OF CORPORATE CULTURE

Shigabetdinov Rushan Raisovich

Abstract: The article is devoted to the legal aspects of corporate culture. It analyzes the international experience of its legal consolidation as a tool for holding companies accountable, and also examines the Russian specifics: the lack of direct legislative regulation in the actual formation of corporate culture within the framework of current law. The author reveals the structure of the phenomenon (formal/informal norms) and assesses the potential impact of the direct consolidation of corporate culture in civil legislation on the regulation of corporate relations and the activities of legal entities.

Key words: corporate culture, organizational culture, informal norms.

В международной практике при привлечении компании к ответственности за нарушения принимается во внимание её корпоративная культура.

Так, вопрос установления вины юридического лица в совершении преступления в Австралии рассматривается через призму корпоративной культуры организации.

Основным источником является Criminal Code Act 1995 (Commonwealth) [1], а именно часть 2.5 «Ответственность корпораций» (Part 2.5—Corporate criminal responsibility), раздел 12.3 (Section 12.3), который называется «Fault elements other than negligence» (Элементы вины, отличные от халатности).

Согласно указанному разделу, вина корпорации в совершении преступления может быть установлена, если доказано, что в компании существовала корпоративная культура, которая:

1. Направляла, поощряла, подталкивала к совершению правонарушения или приводила к нему.
2. Создавала атмосферу, в которой ожидалось, что правонарушение будет совершено.
3. Не смогла создать культуру соблюдения законодательства (compliance), что привело к неспособности предотвратить преступление.

В подпункте 12.3(6) дается четкое определение:

«Корпоративная культура» означает отношение, политику, правила, образ действий или практику, существующие внутри юридического лица, в котором осуществляется соответствующая деятельность».

Руководящие принципы вынесения приговоров (Federal Sentencing Guidelines for Organizations) [3] ориентируют на формирование этичной корпоративной культуры в организации, наличие эффективной программы соблюдения норм (compliance program) может послужить основанием для смягчения наказания в случае нарушения закона.

Глава 8 (Sentencing of Organizations), а именно параграф §8B2.1. Effective Compliance and Ethics Program.

В самом начале этого параграфа (раздел а, пункт 2) дается прямое указание на культуру:

«Для наличия эффективной программы комплаенса и этики... организация должна — [...] (2) иным образом способствовать созданию такой организационной культуры, которая поощряет этичное поведение и приверженность соблюдению закона»).

Таким образом, в международной практике при определении вины юридического лица в совершении правонарушения принимается во внимание состояние корпоративной культуры, включая степень развития культуры соблюдения законодательства и реальную эффективность механизмов предупреждения противоправных действий.

В толковом словаре русского языка корпоративный значит узко-групповой, замкнутый пределами корпорации, культура – это совокупность производственных, общественных и духовных достижений людей [3].

В научной и учебной литературе существует множество определений корпоративной культуры, но единого общепринятого понимания нет. Исследователи трактуют ее как систему ценностей, норм поведения, традиций, символов, которые формируют контекст деятельности организации.

Понятие корпоративной культуры относится к сфере менеджмента, социологии и психологии бизнеса, а не к области права.

В Российской Федерации отсутствует прямое законодательное регулирование корпоративной культуры, при этом действующие законы оказывают на неё опосредованное воздействие.

Так, например, согласно статье 13.3 Федерального закона «О противодействии коррупции» [4] любая организация вне зависимости от формы собственности, организационно-правовой формы, отраслевой принадлежности и иных обстоятельств обязана разрабатывать и принимать меры по предупреждению коррупции, которые могут включать, в том числе принятие кодекса этики и служебного поведения работников организации.

Трудовое законодательство затрагивает множество аспектов корпоративной деятельности – от условий труда до вопросов управления персоналом, и оказывает значительное влияние на корпоративную культуру и стратегию управления человеческими ресурсами. Современные требования трудового законодательства могут существенно повлиять на корпоративные подходы в области трудовых отношений. Законы, регулирующие вопросы охраны труда, рабочего времени, отпуска, льгот и компенсации, требуют от корпораций не только соблюдения законных норм, но и адаптации своих внутренних правил в соответствии с этими нормами. Это, в свою очередь, влияет на корпоративную культуру, создавая базу для этического взаимодействия и соблюдения прав сотрудников [5].

Гражданский кодекс Российской Федерации [6], а именно статья 5, вводит понятие «обычай», который может играть роль в формировании неписаных правил корпоративного поведения.

Корпоративная культура не является объектом регулирования в гражданском праве, но может влиять на регулируемые Гражданским кодексом РФ отношения.

В гражданском праве корпоративные отношения регулируются нормами Гражданского кодекса Российской Федерации и другими нормативно-правовыми актами.

В гражданско-правовом смысле корпоративная культура — это система внутренних правил и стандартов поведения, которые определяют порядок реализации прав и обязанностей субъектов корпоративных отношений.

Корпоративная культура выступает как фактор формирования и инструмент реализации правовых норм, регулируя поведение внутри компании, дополняя формальные правила и повышая эффективность управления через общие ценности, традиции и этические стандарты. Она помогает в толковании норм, создании внутренних регламентов (локальных актов) и разрешении споров, особенно в корпоративных конфликтах, где судебная практика и обычаи могут учитывать устоявшуюся культуру.

Корпоративная культура находится в определенной взаимосвязи с корпоративным правом, поскольку культура выступает как средство регламентации корпоративных отношений, задает неформальные правила, которые, становясь частью внутренних документов, интегрируются в правовое поле организации, помогая достичь целей бизнеса.

Таким образом, корпоративная культура – часть корпоративного управления, являющаяся совокупностью ценностей, норм, традиции, определяющая поведение и отношение работников внутри компании, и формирующаяся целенаправленно руководством компании для достижения корпоративных целей и задач.

Несмотря на взаимосвязь с корпоративным правом, корпоративная культура может существовать в любой организации, а не только в корпорациях.

Важно отметить, что многие элементы корпоративной культуры, такие как негласные правила, традиции, неформальные отношения в коллективе, существуют вне правового поля. Гражданское право регулирует только те

аспекты, которые имеют юридическое значение, а именно вопросы управления корпорацией, права и обязанности участников, договорные отношения и др.

При этом в гражданском законодательстве есть также нормы, которые связаны с корпоративной культурой, а именно принцип добросовестности (ст. 1 и 10 ГК РФ), обязанность действовать в интересах компании (ст. 53.1 ГК РФ), корпоративный договор (ст. 67.2 ГК РФ), а также множество норм, в которых прямо или косвенно упоминается риск.

Так, корпоративная культура, ориентированная на соблюдение законов и регламентов, создает системную основу для предотвращения гражданско-правовых нарушений, снижая риски финансовых потерь, репутационного ущерба и юридических санкций.

Таким образом, корпоративная культура формирует внутреннюю среду организации, а право устанавливает внешние рамки ее деятельности. Корпоративная культура проявляется как формально, так и неформально в деятельности организации.

Объектом правового регулирования корпоративной культуры обычно выступают общественные отношения, которые можно четко формализовать и проконтролировать.

Под формализацией корпоративной культуры понимается закрепление неформальных ценностей и норм организации в «нормативных» документах [7].

Поскольку закон дает лишь общие рамки, основное регулирование происходит внутри организации через локальные нормативные акты.

Компания вправе закрепить элементы корпоративной культуры в своих внутренних документах. С этого момента корпоративная культура становится объектом правового регулирования внутри конкретной организации.

Корпоративная культура является сложным объектом. Государство воспринимает ее только через призму юридических фактов: регламентов, кодексов, правонарушений.

Локальные нормативные акты делятся на те, что обязательны по закону, те, что необходимы для защиты бизнеса, и те, что остаются на уровне «мягкой силы».

Закрепленные локальные акты способствуют: прозрачности (новый сотрудник быстрее понимает внутренние правила); юридической защите (применение дисциплинарного взыскания за нарушение локального акта, если

сотрудник под ним подписался); единству бренда (клиенты получают одинаково высокий уровень сервиса независимо от того, какой менеджер с ними работает).

Нормы работают только тогда, когда организация обеспечивает их соблюдение через санкции и механизмы контроля.

Давид Эмиль Дюркгейм подчеркивал, что социальные факты (коллективные нормы, ценности, институты, обычаи и символы, которые регулируют поведение и ориентируют действия людей) являются объективными и внешними по отношению к индивидуальному сознанию. Они существуют независимо от индивидуального признания или отрицания, и их сила и авторитет основываются на их распространенности в обществе. Социальные факты влияют на индивидов через механизмы социализации и общественного контроля, и их невыполнение может привести к санкциям со стороны общества [8].

Джеймс К. Уилсон и Джорж Л. Келлинг создали теорию «разбитых окон». Если должного порядка нет, то стоит ли тогда обращать внимание на нормы, обеспечивающие его. Пренебрежение правилами, отмечают эти американские исследователи, вызывает рост негативных девиаций. Разбитое окно словно бы по закону домино порождает другие акты вандализма. В теории «разбитых окон» возникновение у людей побудительных мотивов к действиям не по правилам сопоставляется с визуально наблюдаемыми ими проявлениями беспорядка [9].

Из теории «разбитых окон» следует, что мелкие, кажущиеся незначительными нарушения, если их не пресекать, создают атмосферу вседозволенности и провоцируют более серьезные нарушения.

Таким образом, любая официально закрепленная норма требует действенного механизма контроля — иначе она теряет силу. Например, если в организации прописан запрет на использование ненормативной лексики, но при этом правило игнорируют все, включая руководство, такая норма не просто не работает — она подрывает доверие к системе правил в целом. Сотрудники начинают воспринимать любые регламенты как формальность, что ведет к общему снижению дисциплины и размыванию границ допустимого поведения.

Нарушение норм корпоративной культуры, закрепленных в локальных актах, может повлечь дисциплинарную ответственность. Судебная практика подтверждает возможность привлечения к дисциплинарной ответственности за

нарушение положений Кодекса этики, если работник был ознакомлен с ними под роспись [10].

Если корпоративная культура требует от сотрудника действий, не основанных на законе, то такие нормы культуры не имеют юридической силы и считаются незаконными [11].

Неформальные нормы создают невидимую связь, которая удерживает команду вместе. Хотя за их нарушение нельзя объявить выговор, компания может использовать косвенные рычаги давления в отношении своих работников (премирование, карьерный рост, психологический климат, испытательный срок).

Поэтому важно понимать, где заканчивается право и начинается «чистая» психология управления.

Неформальные нормы не имеют юридической силы, не закрепляются в официальных документах, влекут социальное порицание, но не юридические санкции.

Если компания пытается наказать работника за нарушение неформальных норм, суды обычно встают на сторону работника.

Чтобы нормы корпоративной культуры имели юридическую силу, они должны быть зафиксированы в письменном документе, доведены до сведения работника под роспись, не противоречить закону.

В корпоративной культуре могут возникать противоречия между законными правами работника и требованиями компании.

Правила поведения в соцсетях и дресс-код, вводимые компаниями, должны соответствовать ст. 8 ТК РФ — локальные акты не могут ухудшать положение работника относительно закрепленных законом норм.

Попытка привлечь к ответственности работника за аморальное поведение может быть признана судом незаконной, если это напрямую не связано с исполнением трудовых обязанностей [12].

Внутренние Кодексы этики часто содержат размытые формулировки: «быть проактивным», «уважать коллег», «разделять миссию».

Право требует конкретики [13]. Невозможно привлечь к дисциплинарной ответственности за «недостаточную проактивность», так как это оценочная категория, не имеющая четкого юридического определения в ТК РФ.

Несмотря на то, что корпоративная культура призвана обеспечивать благоприятный психологический климат в организации, российское законодательство не содержит легального определения моббинга и харрасмента, при

этом в судебной практике встречаются отдельные случаи упоминания этого термина при описании доводов сторон [14].

Условия зарождения моббинга в коллективе – низкая корпоративная культура и неэффективный менеджмент [15].

Действующие правовые механизмы защиты от токсичных практик на рабочем месте сводятся к общим нормам о защите чести, достоинства и деловой репутации (ст. 150, 152 ГК РФ). В связи с этим корпоративные кодексы не обладают достаточной юридической силой в судебных спорах.

Токсичная корпоративная культура (буллинг, моббинг, харассмент, культура переработок) может наносить реальный ущерб работникам и бизнесу.

Закрепление корпоративной культуры в гражданском законодательстве могло бы внести значительные изменения в регулирование корпоративных отношений и деятельность юридических лиц. Это позволило бы формализовать и систематизировать подходы к ее пониманию, применению и защите, что, в свою очередь, повлияло бы на управление компаниями, их взаимодействие с внешними субъектами и правоприменительную практику.

Законодательное закрепление потребовало бы выработки единого определения корпоративной культуры. Это устранило бы существующие разночтения и споры о ее сущности, границах и соотношении с другими правовыми категориями (например, с корпоративным поведением или трудовой этикой). Единое определение могло бы включать ключевые признаки, такие как связь с ценностями компании, влияние на внутренние процессы и внешнее восприятие организации.

У компаний появилась бы обязанность систематизировать и документально фиксировать элементы корпоративной культуры. Это могло бы включать разработку кодексов корпоративной этики, внутренних регламентов, миссий и ценностей компании. Такие документы приобрели бы правовой статус и могли бы использоваться в судебных спорах как доказательства.

Формализация корпоративной культуры могла бы сделать корпоративные отношения более предсказуемыми. Участники рынка получили бы четкое представление о том, какие нормы и ценности лежат в основе деятельности компании, что могло бы снизить риски конфликтов и повысить доверие к организации со стороны партнеров, инвесторов и клиентов.

Суды получили бы правовые основания для учета корпоративной культуры при разрешении споров, при оценке добросовестности действий участников корпоративных отношений, при определении вины в нарушении

обязательств или при рассмотрении дел о защите деловой репутации. Это могло бы изменить подход к доказыванию и оценке обстоятельств дел.

Законодательное закрепление могло бы усилить акцент на социальной ответственности бизнеса. Компании были бы вынуждены учитывать не только финансовые показатели, но и этические, социальные и экологические аспекты своей деятельности, если они закреплены в корпоративной культуре. Это могло бы способствовать повышению прозрачности и этичности бизнеса.

Разрыв между декларируемой и реальной корпоративной культурой – распространенная проблема, которая может иметь серьезные последствия, а правовые механизмы не всегда эффективно справляются с ее последствиями, что может приводить к конфликтам, правовым рискам, нарушениям прав работников или акционеров, ухудшению репутации компании.

Проблемы правовой квалификации «токсичной корпоративной культуры» связаны также с отсутствием четкого юридического определения понятия корпоративной культуры, а также сложностями в доказательстве причинно-следственной связи между токсичной культурой и наступившим вредом, а также отсутствием стандартов оценки токсичности корпоративной среды для целей возмещения вреда и убытков.

Деструктивное влияние на корпоративную культуру бизнеса оказывает правовой нигилизм, способствуя формированию теневых практик (теневое управление), имитации комплаенса и использованию законных инструментов для ухода от ответственности (обязательств). Это создает риски для устойчивости компаний, их репутации и легального функционирования экономики в целом.

Корпоративная культура представляет собой совокупность нематериальных активов, включая ценности, традиции, стиль общения и корпоративные ритуалы, однако действующее законодательство не обеспечивает их достаточной правовой защиты от копирования или дискредитации со стороны конкурентов.

Важность корпоративной культуры состоит также в том, что она может способствовать успеху в трансграничной и транснациональной деятельности, а также при сделках с иностранными компаниями. Ее влияние зависит от степени понимания и учета культурных различий, готовности к адаптации и развития межкультурной компетентности у сотрудников и руководства. Влияние корпоративной культуры на международную деятельность многогранно и

затрагивает все уровни — от повседневных коммуникаций до стратегических решений. Для компании необходимо учитывать эти проблемы заранее, инвестировать в кросс-культурное обучение, гибко адаптировать свои процессы и создать механизмы разрешения конфликтов.

Отсутствие единого нормативного регулирования, влияние отраслевой специфики на формирование корпоративных стандартов и расхождения в судебной практике приводят к несогласованности правовых подходов к корпоративной культуре в различных отраслях экономики. Указанные факторы создают существенные препятствия для компаний — при разработке внутренних нормативных документов, для регуляторов — при осуществлении контроля, а для участников сделок по слиянию и поглощению (M&A) — при интеграции корпоративных культур объединяемых организаций. Преодоление данных рисков требует формирования более четкой правовой базы с учетом отраслевых особенностей, а также разработки унифицированных методологических подходов к оценке и сравнительному анализу корпоративных культур.

Список литературы

1. Criminal Code Act 1995. [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.legislation.gov.au/Details/C2019C00043>.
2. Federal Sentencing Guidelines for Organizations. Guidelines Manual (November 1, 2016) [Электронный ресурс]. — URL: https://www.iadclaw.org/assets/1/7/2.5-_Chap_8-_Sentencing_of_Organizations.pdf.
3. Толковый онлайн-словарь русского языка Ожегова С.И. 2026 [Электронный ресурс]. — URL: lexicography.online (дата обращения: 20.04.2026).
4. Федеральный закон от 25.12.2008 № 273-ФЗ (ред. от 28.12.2025) «О противодействии коррупции».
5. Жукова, Н.В. Трудовое законодательство как источник правового регулирования корпоративного поведения / Н.В. Жукова. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. — 2024. — № 18 (517). — С. 201-204. — URL: <https://moluch.ru/archive/517/113671>.

6. «Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая)» от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 31.07.2025, с изм. от 25.11.2025) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.08.2025).
7. Корпоративная культура: Учебно-методическое пособие / Авт.-сост. Т.А. Лапина. – Омск: Изд-во ОмГУ, 2005. – С. 77.
8. Круглов А.Ю. «Право как социальный факт: роль теоретических воззрений Эмиля Дюркгейма в зарождении социологии права». *Advances in Law Studies* Том 11 № 2, 2023. С. 1-7.
9. Глазырин В.А. Эмпирические и теоретические исследования в современной правовой социологии. *Социология* № 5, 2020. С. 128-133.
10. Апелляционные определения Липецкого областного суда от 21.05.2018 по делу № 33-1592/2018; Ульяновского областного суда от 10.12.2019 по делу № 33-5048/2019; Определение Четвертого кассационного суда общей юрисдикции от 24 декабря 2025 года по делу № 88-30752/2025.
11. Апелляционное определение Пермского краевого суда от 09.10.2019 по делу № 33-10914/2019.
12. Апелляционное определение Волгоградского областного суда от 12.07.2023 по делу №33-7646/2023.
13. Апелляционное определение Пермского краевого суда от 26.08.2013 по делу № 33-7779-2013.
14. Решения Ленинского районного суда г. Саратова от 10 августа 2025 по делу № 2-2508/2025, Троицкого городского суда Челябинской области от 10 мая 2018 по делу № 2-489/2018.
15. Третьяков Н.В., Авхименко М.М., Лемещенко Е.Ю. Медицинская сестра. Психологические механизмы принуждения к увольнению (моббинг) и меры его профилактики. 2015. № 2. С. 44-47.

© Шигабетдинов Р.Р., 2026

**ВОЗМОЖНЫЕ СПОСОБЫ ЗАЩИТЫ ВОЕННОСЛУЖАЩИМ
СВОИХ ПРАВ: АДМИНИСТРАТИВНЫЙ И СУДЕБНЫЙ
ПОРЯДОК, СРАВНЕНИЕ**

Скорятин Денис Константинович

магистрант 2 курса

ФГБОУ ВО «Курский государственный университет»

Аннотация: В статье рассмотрены административный и судебный способы защиты прав военнослужащего. Показано, что административный порядок обеспечивает оперативное исправление нарушений и формирование доказательственной базы, а судебный порядок гарантирует независимую проверку и обязательность решения. Предложена модель досудебного доказательственного протокола военнослужащего.

Ключевые слова: военнослужащий, защита прав, административная жалоба, военный суд, административное судопроизводство, КАС РФ, командир, обжалование.

**POSSIBLE WAYS FOR A SERVICEMAN TO PROTECT
HIS RIGHTS: ADMINISTRATIVE AND JUDICIAL
PROCEDURE, A COMPARISON**

Skoryatin Denis Konstantinovich

Abstract: The article examines administrative and judicial ways for a serviceman to protect his rights. It is shown that the administrative procedure provides prompt correction of violations and formation of evidence, while the judicial procedure guarantees independent review and binding force of the decision. A model of a pre-trial evidentiary protocol is proposed.

Key words: serviceman, protection of rights, administrative complaint, military court, administrative proceedings, commander, appeal.

Защита прав военнослужащего имеет двойственную природу. С одной стороны, военнослужащий является носителем конституционных прав и вправе требовать их восстановления. С другой стороны, он включен в систему воинской службы, основанную на единоначалии, дисциплине и специальных уставных процедурах. Поэтому выбор способа защиты нельзя сводить к простой альтернативе «жалоба или суд». Административный и судебный порядок образуют две взаимосвязанные траектории: первая направлена на оперативное исправление нарушения внутри системы управления, вторая — на независимую проверку законности публичного решения, действия или бездействия.

Конституционная гарантия судебной защиты и право на обращение в государственные органы создают общую рамку защиты [1]. Федеральный закон «О статусе военнослужащих» закрепляет право военнослужащих защищать свои права и законные интересы, в том числе путем обращения в суд [2]. Однако на практике суд не всегда является первым инструментом. Ошибка может быть технической: неверный расчет выплаты, отсутствие ответа на рапорт, неполное приложение документов, спор о жилищной очередности или задержка направления на медицинское освидетельствование. Для таких ситуаций важны скорость, доступ к служебным документам и возможность исправить нарушение без длительного процесса.

Административный порядок включает рапорт, заявление, предложение или жалобу командиру, вышестоящему командиру, органу военного управления, иному государственному органу либо должностному лицу. Общий закон об обращениях граждан предусматривает обращение за восстановлением или защитой нарушенных прав, получение ответа и возможность дальнейшего обжалования [3]. Для военнослужащих этот порядок дополняется Дисциплинарным уставом Вооруженных Сил РФ, который регулирует обращения военнослужащих, право представлять дополнительные материалы, получать ответ и обжаловать решения в административном или судебном порядке [4].

Главное достоинство административной защиты — оперативность и близость к фактическим обстоятельствам службы. Командир или орган военного управления располагает приказами, кадровыми сведениями, расчетами, медицинскими документами и материалами проверки. Кроме того, административное обращение выполняет доказательственную функцию:

фиксирует дату требования, содержание просьбы, приложенные документы, ответ должностного лица либо факт бездействия. Ю.Г. Федотова рассматривает административно-правовую защиту как совокупность средств, способов, форм, мер и механизмов, реализуемых в судебном и внесудебном порядке, включая обращения в форме рапорта и административного искового заявления [5].

Ограничения административного порядка связаны с тем, что жалоба рассматривается внутри публично-управленческой системы. Ведомственная заинтересованность, зависимость подчиненного от командования и отсутствие силы судебного акта могут снижать эффективность такой защиты. Кроме того, административное обращение само по себе не всегда приостанавливает срок судебного обращения. Поэтому военнослужащий, ожидая ответа по жалобе, должен одновременно оценивать судебную перспективу и не пропускать процессуальные сроки.

Судебный порядок чаще всего реализуется по правилам административного судопроизводства. КАС РФ позволяет оспаривать решения, действия или бездействие публичных органов и должностных лиц, если нарушены права, созданы препятствия к их осуществлению или незаконно возложена обязанность [6]. Для большинства таких требований установлен трехмесячный срок со дня, когда лицу стало известно о нарушении права [6]. Именно поэтому судебная защита требует не только правовой позиции, но и процессуальной дисциплины.

Особое значение имеют военные суды. Федеральный конституционный закон «О военных судах Российской Федерации» относит к их компетенции административные дела о защите прав военнослужащих от действий или бездействия органов военного управления и воинских должностных лиц [7]. Разъяснения Пленума Верховного Суда РФ по применению КАС РФ ориентируют суды на проверку публично-правового характера спора, полномочий административного ответчика и соблюдения процедуры [8]. Следовательно, судебная защита военнослужащего встроена в специализированную систему контроля за публичной администрацией.

Главное преимущество суда — независимость и обязательность решения. Суд проверяет не ведомственную целесообразность, а законность оспариваемого акта или бездействия: компетенцию органа, процедуру, соответствие решения нормативным актам и наличие нарушения права. О.Б. Баландина обосновывает целесообразность рассмотрения служебных

споров военнослужащих именно в порядке административного судопроизводства [9, с. 40–43]. Судебный порядок особенно важен в спорах о жилье, выплатах, увольнении, медицинском освидетельствовании, причинной связи травмы и социальных последствиях для семьи военнослужащего.

Сравнение двух порядков показывает, что административная защита эффективна при очевидной ошибке, необходимости быстрого управленческого исправления и наличии органа, способного принять требуемое решение. Судебная защита предпочтительна, когда есть письменный отказ, длительное бездействие, спор о толковании закона, значительный имущественный интерес или необходимость обязательного решения независимого органа. Современная судебная практика по социальным правам военнослужащих охватывает споры о жилье, денежном довольствии, компенсациях, пенсионном и медицинском обеспечении [10, с. 349–351].

Предлагается использовать модель «досудебного доказательственного протокола военнослужащего». Ее содержание включает фиксацию нарушения, подачу письменного рапорта или жалобы, регистрацию обращения, приложение документов, получение мотивированного ответа либо подтверждение бездействия, контроль трехмесячного срока и последующую подготовку административного иска. Научная новизна такого подхода состоит в том, что административная жалоба рассматривается не как слабая альтернатива суду, а как организационный и доказательственный модуль последующей судебной защиты.

Таким образом, административный и судебный порядок защиты прав военнослужащего являются не конкурирующими, а взаимодополняющими способами. Административный порядок обеспечивает скорость, доступ к внутренним документам и возможность исправить ошибку внутри системы военного управления. Судебный порядок обеспечивает независимость, процессуальные гарантии, обязательность решения и возможность преодолеть ведомственный отказ. Оптимальная стратегия состоит в последовательном сочетании этих способов при постоянном контроле сроков обращения в суд.

Примечания

Сведения о финансировании: исследование выполнено без привлечения внешнего финансирования.

Список литературы

1. Конституция Российской Федерации : принята всенародным голосованием 12.12.1993 : с изм., одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020. URL: <https://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&nd=102027595> (дата обращения: 23.04.2026).

2. О статусе военнослужащих : Федеральный закон от 27.05.1998 № 76-ФЗ. URL: <https://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&nd=102053139> (дата обращения: 23.04.2026).

3. О порядке рассмотрения обращений граждан Российской Федерации : Федеральный закон от 02.05.2006 № 59-ФЗ. URL: <https://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&nd=102106413> (дата обращения: 23.04.2026).

4. Об утверждении общевоинских уставов Вооруженных Сил Российской Федерации : Указ Президента РФ от 10.11.2007 № 1495 : вместе с Дисциплинарным уставом Вооруженных Сил Российской Федерации. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_72806/ (дата обращения: 23.04.2026).

5. Федотова Ю.Г. Административно-правовая защита прав и законных интересов военнослужащих и иных граждан, участвующих в обеспечении обороны и безопасности государства // Юридическая наука и правоохранительная практика. 2019. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/administrativno-pravovaya-zaschita-prav-i-zakonnyh-interesov-voennosluzhaschih-i-inyh-grazhdan-uchastvuyuschih-v-obespechenii-oborony-i> (дата обращения: 23.04.2026).

6. Кодекс административного судопроизводства Российской Федерации : Федеральный закон от 08.03.2015 № 21-ФЗ. URL: <https://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&nd=102380990> (дата обращения: 23.04.2026).

7. О военных судах Российской Федерации : Федеральный конституционный закон от 23.06.1999 № 1-ФКЗ. URL: <https://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&nd=102060445> (дата обращения: 23.04.2026).

8. О некоторых вопросах применения судами Кодекса административного судопроизводства Российской Федерации : постановление Пленума Верховного Суда РФ от 27.09.2016 № 36. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_205600/ (дата обращения: 23.04.2026).

9. Баландина О.Б. О рассмотрении служебных споров военнослужащих в порядке административного судопроизводства // Журнал административного судопроизводства. 2018. № 2. С. 40–43. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/o-rassmotrenii-sluzhebnyh-sporov-voennosluzhaschih-v-poryadke-administrativnogo-sudoproizvodstva> (дата обращения: 23.04.2026).

10. Серебрянный И.В., Шумов П.В. Анализ судебной практики по защите социальных прав военнослужащих и приравненных к ним лиц в Российской Федерации // Аграрное и земельное право. 2025. № 9. С. 349–351. DOI: 10.47643/1815-1329_2025_9_349.

© Скорягин Д.К., 2026

**СЕКЦИЯ
ФИНАНСЫ, ДЕНЕЖНОЕ
ОБРАЩЕНИЕ И КРЕДИТ**

**ВЛИЯНИЕ КРИПТОВАЛЮТНЫХ РЫНКОВ
НА ФИНАНСОВУЮ СТАБИЛЬНОСТЬ
И КАНАЛЫ ПЕРЕДАЧИ ВОЛАТИЛЬНОСТИ**

Волкова Елена Константиновна

к.э.н., доцент

Мамадалиева Алина Рустамовна

Чемшит Даниил Кириллович

студенты

ФГБОУ ВО «Финансовый университет
при Правительстве Российской Федерации»

Аннотация: В статье исследуется влияние глобального рынка криптовалют на финансовую стабильность в Российской Федерации. На основе данных Банка России и экспертных оценок выявляются ключевые каналы передачи волатильности, включая трансформацию сбережений населения, «цифровую долларизацию» экономики и неконтролируемое трансграничное движение капитала. Особое внимание уделяется системным рискам, возникающим вследствие высокой волатильности криптоактивов и искажением фискальной прозрачности.

Ключевые слова: стейблкоины, долларизация, P2P-торговля, криптоактивы, хеджирование.

**THE IMPACT OF CRYPTOCURRENCY MARKETS
ON FINANCIAL STABILITY AND VOLATILITY
TRANSMISSION CHANNELS**

Volkova Elena Konstantinovna

Mamadaliyeva Alina Rustamovna

Chemshit Daniil Kirillovich

Abstract: The article examines the impact of the global cryptocurrency market on the financial stability of the Russian Federation. Based on data from the Bank of Russia and expert assessments, key channels of volatility transmission are identified, including the transformation of household savings, the 'digital dollarization' of the economy, and uncontrolled cross-border capital movement. Special attention is paid

to systemic risks arising from the high volatility of crypto assets and the distortion of fiscal transparency.

Key words: stablecoins, dollarization, P2P trading, crypto assets, hedging.

За полтора десятилетия криптовалюты трансформировались из нишевого явления в фактор, оказывающий влияние на глобальную и национальные финансовые системы [1, 2]. Для Российской Федерации данная трансформация приобретает особое значение в условиях структурной перестройки экономики и внешнего санкционного давления. Согласно оценкам Банка России, среднемесячная сумма предполагаемых остатков средств россиян на криптобиржах по состоянию на конец сентября 2025 года составляла порядка 933 млрд. рублей, при этом значительная доля объема средств представлена вложениями в биткойн (597 млрд. рублей), а совокупные вложения населения в российские инструменты, связанные с цифровыми валютами, достигают 3,7 млрд. рублей. Общий объем операций российских резидентов с криптовалютами оценивается в эквиваленте до 5–6 трлн. рублей, что составляет около 3,5% от общего объема внешнеторговых расчётов. В отличие от глобального фондового рынка, рынок криптоактивов продемонстрировал неспособность к восстановлению после обвала 11 октября 2025 года, когда объем ликвидаций превысил 19 млрд. долларов США, что в очередной раз подтвердило высокую волатильность и спекулятивную природу данного сегмента. Указанные обстоятельства повышают актуальность оценки влияния волатильности крипторынка на российскую экономику [3, с. 67]. При этом правовой статус цифровых валют, определённый Федеральным законом № 259-ФЗ «О цифровых финансовых активах», на наш взгляд, не в полной мере учитывает риски, связанные с децентрализованным оборотом криптовалют и их влиянием на денежно-кредитную политику [4].

Влияние криптовалютных рынков на финансовую стабильность России раскрывается через усиление взаимосвязи с традиционными финансовыми институтами и выражается в трех ключевых процессах движения капитала: трансформации сбережений населения, проявляющейся в оттоке средств с банковских депозитов в криптоактивы; цифровой долларизации, реализуемой через массовое использование стейблкоинов для хеджирования рублевых рисков; и неконтролируемом трансграничном перемещении стоимости, которое создает риски для валютного контроля и фискальной прозрачности. Наблюдается рост корреляции между объёмами P2P-торговли криптовалютами

и оттоком средств с валютных депозитов российских банков [5]. Данная взаимосвязь формирует первый и наиболее значимый канал передачи волатильности: канал трансформации сбережений. В периоды глобальной коррекции крипторынка российские розничные инвесторы несут прямые убытки, что сокращает их потребительский потенциал и снижает объём ликвидных сбережений. Принудительная ликвидация позиций на зарубежных криптобиржах приводит к прямому оттоку капитала из страны, минуя систему валютного контроля, функционирующую в соответствии с Федеральным законом № 173-ФЗ «О валютном регулировании и валютном контроле». Экономическая природа криптовалют как высокорисковых активов предопределяет их чувствительность к изменениям макроэкономической конъюнктуры и процентных ставок, что усиливает их корреляцию с традиционными финансовыми инструментами [6]. В возрастной группе до 35 лет доля владельцев криптоактивов достигает 18–20%, что создает риски «эффекта богатства» при резком падении курсов. Указанные риски усугубляются активным использованием стейблкоинов, которые, несмотря на позиционирование в качестве менее волатильного платежного средства, не признаются законным платежным средством и подвержены кредитным рискам эмитентов, рискам утраты привязки к активу, а также рискам блокировки в силу санкционных ограничений. Высокая концентрация рынка на одном эмитенте дополнительно усиливает уязвимость владельцев стейблкоинов, включая российских резидентов на 2024 год [7, с. 5].

Вторым ключевым каналом выступает канал долларизации экономики через стейблкоины. Массовое использование стейблкоинов для хеджирования рублевых рисков приводит к сокращению ресурсной базы банковской системы и оказывает косвенное давление на валютный курс. Реализация данных рисков способна скорректировать спрос на рубль и снизить эффективность трансмиссионного механизма денежно-кредитной политики, что требует применения макропруденциальных мер, направленных на обеспечение финансовой стабильности. При этом волатильность самих стейблкоинов накладывается на внутреннюю валютную нестабильность, создавая дополнительные риски для покупательной способности населения. Третьим значимым каналом является канал трансграничного движения капитала и уклонения от уплаты налогов. Децентрализованный характер криптовалют и псевдоанонимность транзакций создают возможности для нелегального вывода средств за рубеж. Принятие Федерального закона № 423-ФЗ, наделяющего

Росфинмониторинг правом блокировать подозрительные активы, решает проблему лишь частично, так как требует взаимодействия с иностранными провайдерами [8].

Накопление крупных объёмов криптоактивов у российских резидентов создаёт неподконтрольный денежно-кредитному регулированию сегмент, чувствительный к внешним шокам. По оценкам Банка России, предполагаемые остатки средств россиян на кошельках криптобирж по состоянию на конец марта 2025 года составили 827 млрд. рублей, из которых значительная доля приходится на стейблкоины (15,9%, или около 131 млрд. рублей). При этом волатильность данного сегмента остается высокой, что подтверждается взломом одной из крупнейших криптобирж в отчетный период с ущербом 1,4 млрд. долларов США. Кроме того, усиление регулирования стейблкоинов в США несет дополнительные санкционные риски для российских резидентов, связанные с возможными блокировками токенов их эмитентами. В этих условиях Банк России предложил разрешить ограниченному кругу квалифицированных инвесторов операции с криптоактивами в рамках экспериментального правового режима при сохранении запрета на использование криптовалют в качестве платежного средства [9, с. 76-77]. Отсутствие единых стандартов регулирования криптовалютного рынка на пространстве ЕАЭС создает возможности для регуляторного арбитража. Российские граждане и компании регистрируют кошельки в юрисдикциях с минимальными требованиями к идентификации, что затрудняет оценку реальных системных рисков. При этом децентрализованный характер крипторынка не позволяет назначить единую точку ответственности в случае кризиса. Существует необходимость гармонизации подходов к регулированию криптовалют в рамках международных объединений для предотвращения оттока капитала и размывания налоговой базы [10, с. 7, 27, 35]. Перед Россией открываются перспективы по созданию системы регулирования криптовалютных рисков, позволяющей минимизировать представленные выше угрозы.

Во-первых, целесообразно внедрение обязательной отчетности для российских операторов обмена криптовалют и P2P-площадок, работающих с рублёвыми платежами. Данный подход позволит интегрировать криптоиндустрию в правовое поле и обеспечить сбор данных для макропруденциального анализа.

Во-вторых, целесообразна адаптация налогового законодательства к реалиям цифровой экономики. Действующая редакция НК РФ не содержит специальных правил для криптовалют, что создаёт правовую неопределённость и препятствует полноценному налоговому администрированию [11]. Введение обязанности декларировать операции на сумму свыше 600 тыс. рублей позволит дополнительно привлечь в бюджет до 15–20 млрд. рублей ежегодно. В-третьих, рекомендуем совершенствование системы валютного регулирования с учетом цифровой трансформации. Особенности развития системы валютного контроля в современных условиях требуют комплексного подхода, сочетающего фискальные и административные меры для предотвращения нелегального оттока капитала. Проблематика налогообложения криптовалют требует скорейшего законодательного решения, включая определение налоговой базы и порядка декларирования доходов, что позволит вывести значительный объем операций из теневого сектора. Наиболее перспективным представляется сценарий, при котором российская финансовая система допускает оборот частных криптовалют в строго регулируемом сегменте (преимущественно для трансграничных расчётов с дружественными странами) и одновременно создаёт надёжный контур защиты через внедрение цифрового рубля и усиление валютного контроля. Такая двухконтурная модель позволит обеспечить российских импортёров и экспортёров современным инструментом международных платежей и сохранить полный контроль за денежным обращением внутри страны, изолировав ядро финансовой системы от разрушительной волатильности нерегулируемого рынка. В долгосрочной перспективе такой подход способен превратить вызовы криптовалютной волатильности в стимул для эволюции системы финансового надзора и укрепления финансового суверенитета России.

Список литературы

1. Волкова, Е. Трансформация элементов мировой валютной системы путем управляемого развития ее цифрового формата (часть 1) / Е. Волкова // Банкаўскі веснік. – 2025. – № 6 (743). – С. 45–56 (дата обращения: 01.03.2026).
2. Волкова, Е. Трансформация элементов мировой валютной системы путем управляемого развития ее цифрового формата (часть 2) / Е. Волкова // Банкаўскі веснік. – 2025. – № 7 (744). – С. 51–63 (дата обращения: 01.03.2026).

3. Обзор финансовой стабильности за II–III квартал 2025 года. – Москва: Банк России, 2025. – С. 67. – URL: https://cbr.ru/Collection/Collection/File/59419/2q_3q_2025.pdf (дата обращения: 01.03.2026).

4. Федеральный закон от 31.07.2020 № 259-ФЗ «О цифровых финансовых активах, цифровой валюте и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации». – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_358753/ (дата обращения: 01.03.2026).

5. Основные направления развития финансового рынка РФ на 2026 год и период 2027 и 2028 годов. – Москва: Банк России, 2025. – 16 с. – URL: https://cbr.ru/Content/Document/File/184950/onrfr_2026-2028_short.pdf (дата обращения: 01.03.2026).

6. Кочергин Д.А. Криптоактивы: экономическая природа, классификация и регулирование оборота // Вестник международных организаций. 2022. Т. 17, № 3. С. 75–130. URL: https://www.hse.ru/data/2022/12/16/1743667730/4%20Кочергин%2075_130.pdf (дата обращения: 01.03.2026).

7. Стейблкоины: опыт использования и регулирования. – Москва: Банк России, 2024. – С. 5. – URL: https://cbr.ru/Content/Document/File/162005/analytical_report_10072024.pdf (дата обращения: 01.03.2026).

8. Федеральный закон от 21.12.2021 № 423-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации». – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_404060/ (дата обращения: 01.03.2026).

9. Обзор финансовой стабильности. IV квартал 2024 – I квартал 2025 года. – Москва: Банк России, 2025. – С. 76–77. – URL: https://cbr.ru/Collection/Collection/File/55878/4q_2024_1q_2025.pdf (дата обращения: 01.03.2026).

10. Криптовалюты: тренды, риски, меры. – Москва: Банк России, 2022. – С. 7, 27, 35. – URL: https://cbr.ru/Content/Document/File/132241/Consultation_Paper_20012022.pdf (дата обращения: 01.03.2026).

11. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 05.08.2000 № 117-ФЗ (ред. от 01.01.2026). – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28165/ (дата обращения: 01.03.2026).

© Волкова Е.К., Мамадалиева А.Р.,
Чемшит Д.К., 2026

НАЛОГОВЫЕ РИСКИ ПРИ ВЫБОРЕ МЕТОДА ОПТИМИЗАЦИИ НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ

Курина Екатерина

магистрант

Научный руководитель: **Цыкура Мария Георгиевна**

старший преподаватель

БУ ВО «Сургутский государственный университет»

Аннотация: В статье особое внимание уделяется изучению налоговых рисков при выборе метода оптимизации налогообложения. В результате проведенного исследования изучена взаимосвязь «налогового риска» и «налоговой оптимизации», рассмотрены методы налоговой оптимизации, а также проанализированы методы управления налоговыми рисками.

Ключевые слова: налоговое законодательство, налоговые органы, налоговые риски, оптимизация налогообложения, налоговая нагрузка.

TAX RISKS WHEN CHOOSING A TAX OPTIMIZATION METHOD

Kurina Ekaterina

Scientific supervisor: **Tsykura Maria Georgievna**

Abstract: The article pays special attention to the study of tax risks when choosing a method of tax optimization. As a result of the conducted research, the relationship between "tax risk" and "tax optimization" has been studied, methods of tax optimization have been considered, and methods of tax risk management have been analyzed.

Key words: tax legislation, tax authorities, tax risks, tax optimization, tax burden.

В современных экономических условиях, налоговое законодательство подвержено постоянным изменениям, что затрудняет оптимизацию налоговых платежей. Актуальность выбранной темы обусловлена тем, что налого-

плательщики находятся в постоянном поиске новых методов оптимизации, некоторые из которых влекут за собой налоговые риски.

Цель – исследовать налоговые риски при выборе метода оптимизации налогообложения. Задачи:

- дать характеристику понятию «налоговая оптимизация»;
- изучить термин «налоговый риск»;
- выявить взаимосвязь налоговых рисков и оптимизации;
- рассмотреть методы налоговой оптимизации;
- изучить статистику доначислений ФСН по результатам проверок;
- проанализировать методы управления налоговыми рисками.

Объектом исследования являются налоговые риски организации.

Предметом являются взаимосвязь налоговых рисков и методов оптимизации налогообложения.

Теоретической основой работы послужили публикации таких авторов как: Кирина Л.С. и Горохова Н.А. [1], Пансков В.Г. [2], Пименов Н.А. [3] и другие.

С 2025 года в России происходит значительное реформирование налоговой системы, которое затрагивает большую часть налогоплательщиков. К основным изменениям 2025 года относится повышение налога на прибыль на 5%, введение пятиступенчатой шкалы по налогу на доходы физических лиц (далее – НДФЛ), обязанность уплаты налога на добавленную стоимость (далее – НДС) для организаций и индивидуальных предпринимателей (далее – ИП) на упрощенной системе налогообложения (далее – УСН) с годовым оборотом более 60 млн. рублей, а также введение туристического налога [4, с. 5].

В 2026 году модернизация налоговой системы продолжается. Результатом проводимой реформы является увеличение ставки НДС до 22%, существенное снижение порога доходов для освобождения налогоплательщиков УСН от уплаты НДС, снижение лимита доходов для применения патентной системы налогообложения (далее – ПСН), а также отмена льгот по страховым взносам [5].

В данных условиях оптимизация налогообложения является важным инструментом для любого предприятия. Оптимизация позволяет сократить величину налоговых обязательств, но в тоже время может быть сопряжена с

определёнными налоговыми рисками. Для того чтобы определить взаимосвязь данных понятий, рассмотрим каждое из них отдельно.

Говоря о «оптимизации налогообложения», мы будем руководствоваться определением Кириной Л.С. и Гороховой Н.А., которые под данным термином понимают: «комплекс мероприятий, направленный на уменьшение или отсрочку налоговых платежей в соответствии с нормами законодательства».

Термин «налоговый риск» в Налоговом кодексе Российской Федерации (далее – НК РФ) и других нормативно-правовых актах не представлен, однако в современной научной литературе существуют различные подходы к пониманию сущности данного понятия. В результате анализа подходов таких авторов как: Пансков В.Г., Пименов Н.А., Тихонов Д.Н., Липник Л. Г [6], мы можем сделать вывод, что их определения схожи между собой, и характеризуют «налоговый риск» как вероятность возникновения финансовых потерь предприятия, связанную с процессом начисления и уплаты обязательных платежей.

Анализируя данные термины, можно проследить следующую взаимосвязь. Если оптимизация представляет собой законный способ повышения финансовой эффективности предприятия за счет рационального использования предусмотренных законодательством возможностей, то налоговые риски служат своего рода ограничителем, определяя границы допустимых действий и предостерегая от слишком агрессивных налоговых стратегий [7].

В настоящее время на практике существуют множество методов налоговой оптимизации, которые можно разделить по степени риска:

– наименее рискованные методы (оптимизация структуры бизнеса; корректировка учетной политики; использование налоговых льгот и вычетов; планирование доходов и расходов с целью уменьшения налогооблагаемой базы);

– методы с повышенным уровнем риска (использование офшорных схем; сознательное сокращение объекта налогообложения; перевод штатных сотрудников в категорию ИП или самозанятых и заключение с ними мнимых хозяйственных договоров; искусственное дробление бизнеса, а также сотрудничество с формальными организациями для завышения статей затрат) [8].

На официальном сайте ФНС ежеквартально публикуют отчет по форме № 2-НК [9] с информацией о результатах налоговых проверок. Так, в 2025 году в отношении организаций было проведено 4975 проверок, из них 4866 проверок завершились доначислениями, в том числе и в результате выявления схем незаконной оптимизации. Статистика доначислений за период 2023-2025 гг. (рис. 1):

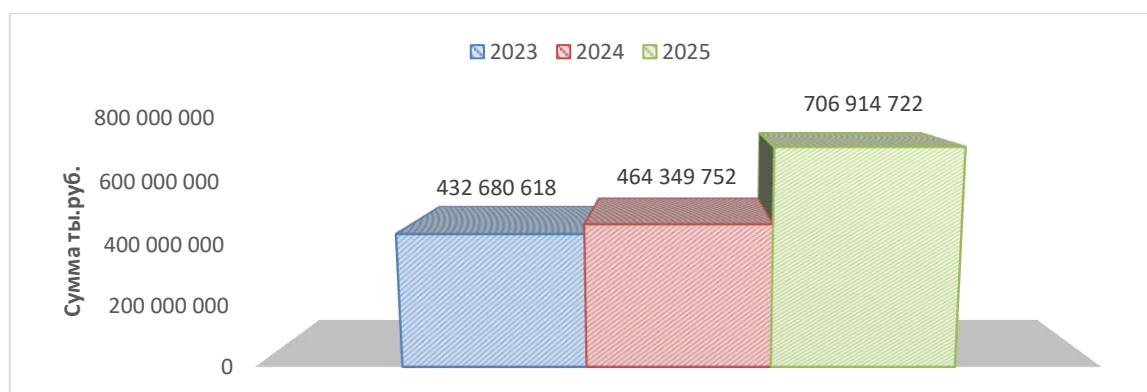


Рис. 1. Дополнительно начисленные платежи по результатам проверок [9]

Данные значения свидетельствуют о высоком уровне результативности налоговых проверок. Таким образом, риск налоговых доначислений остается существенным фактором, который требует внимательного подхода и стратегического планирования, особенно при выборе метода налоговой оптимизации.

Для управления налоговыми рисками предприятия могут использовать такой метод как непрерывный мониторинг за изменениями в законодательстве, который позволяет оперативно адаптировать текущую налоговую политику. Другим методом является анализ судебной практики, который позволяет выявить границы допустимого налогового планирования и сформировать налоговую стратегию [10].

Таким образом, мы рассмотрели и изучили понятия «налоговая оптимизация», «налоговые риски», и выявили их прямую взаимосвязь, где «оптимизация» – это один из способов повышения эффективности деятельности предприятия, а «налоговые риски» – допустимые рамки. Рассмотрели две группы методов налоговой оптимизации, проанализировали

несколько методов управления налоговыми рисками, а также изучили статистику доначислений ФСН по результатам проверок за период 2023-2025 гг. В современных реалиях анализ и оценка налоговых рисков при выборе метода оптимизации налогообложения позволяют не только минимизировать потенциальные финансовые потери, но и избежать конфликтов с налоговыми органами.

Список литературы

1. Кирина, Л.С. Взаимосвязь процесса налоговой оптимизации с уровнем налоговой нагрузки и налоговыми рисками / Л.С. Кирина, Н.А. Горохова // Горизонты экономики. – 2015. – URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_24108712_61959512.pdf (дата обращения: 15.04.2026).

2. Пансков, В.Г. Налоги и налогообложение: учебник для среднего профессионального образования / В.Г. Пансков. – 10-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт. – 2025. – 447 с. – URL: <https://urait.ru/bcode/558456> (дата обращения: 15.04.2026).

3. Пименов, Н.А. Налоговый менеджмент: учебник для вузов / Н.А. Пименов. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт. – 2025. – 309 с. – URL: <https://urait.ru/bcode/560507> (дата обращения: 15.04.2026).

4. Третьякова, Э.А. Налоговое планирование в контексте борьбы с агрессивными налоговыми схемами / Э.А. Третьякова // Вестник евразийской науки. – 2025. – URL: <https://esj.today/PDF/32FAVN425.pdf> (дата обращения: 15.04.2026).

5. Калинин И. Структурирование бизнеса в 2026 году: как законно снизить налоговую нагрузку и управлять рисками / И. Калинин // Контур. – 2025. – URL: <https://kontur.ru/articles/2388> (дата обращения: 15.04.2026).

6. Тихонов, Д.Н. Налоговое планирование и минимизация налоговых рисков / Д.Н. Тихонов, Л.Г. Липник. – Москва: Альпина Бизнес Букс. – 2004. – 250 с. – URL: <http://opac.hse.ru/absopac/index.php?url=/notices/index/IdNotice:52931/Source:default#> (дата обращения: 15.04.2026).

7. Мороз, В.В. Анализ налоговых рисков и методы оптимизации налогообложения организаций / В.В. Мороз, О.А. Старкова // Вестник евразийской науки. – 2025. – Т. 17. – № 3. – URL: <https://esj.today/PDF/65ECVN325.pdf> (дата обращения: 15.04.2026).

8. Базоров Н.П., Сагарев И.Ю. Налоговая оптимизация: законные и незаконные методы // Вестник науки. – 2024. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/nalogovaya-optimizatsiya-zakonnye-i-nezakonnye-metody> (дата обращения: 15.04.2026).

9. Отчет по форме № 2-НК по состоянию на 01.01.2026 [Электронный ресурс]. – URL: https://www.nalog.gov.ru/rn77/related_activities/statistics_and_analytics/forms/16246476/ (дата обращения: 21.04.2026).

10. Максимов, Н.С. Анализ и оценка налоговых рисков в целях оптимизации налоговой нагрузки организации / Н.С. Максимов // Вестник евразийской науки. – 2024. – Т. 16. – URL: <https://esj.today/PDF/47FAVN124.pdf> (дата обращения: 21.04.2026).

© Курина Е., 2026

**РЕАЛИЗАЦИЯ ЗАЛОГОВОГО ИМУЩЕСТВА
ЮРИДИЧЕСКИХ ЛИЦ В БАНКРОТСТВЕ:
ПРАВОВЫЕ И РЫНОЧНЫЕ АСПЕКТЫ**

Соколов Дмитрий Александрович
территориальный менеджер

Аннотация: В данной статье реализация залогового имущества юридических лиц в банкротстве рассмотрена не только как ликвидационная стадия, но и как элемент более широкой системы урегулирования корпоративной задолженности. На основе данных Росстата, Федресурса и аналитики торгов показано, что низкая доля просроченной кредиторской задолженности в масштабе экономики свидетельствует о локальном, а не всеобщем характере корпоративной неплатежеспособности. Если спор переходит в процедуру банкротства, правовая система предусматривает несколько механизмов урегулирования долга, включая наблюдение, финансовое оздоровление, внешнее управление, мировое соглашение и продажу активов. Обосновано, что итоговая цена реализации залога зависит не только от правового приоритета кредитора, но и от качества маркетинга лота, полноты раскрытия информации, способа упаковки актива и выбора электронной площадки. Сформулированы практические меры, позволяющие переводить реализацию предмета залога из негативной плоскости в нейтрально-деловую - как управляемую инвестиционную сделку.

Ключевые слова: банкротство, залоговое имущество, обеспеченный кредитор, урегулирование задолженности, электронные торги, публичное предложение, маркетинг лота, инвестиционный спрос.

**SALE OF COLLATERAL OF LEGAL ENTITIES
IN BANKRUPTCY: LEGAL AND MARKET ASPECTS**

Sokolov Dmitrii Aleksandrovich

Abstract: The article considers the sale of collateral of legal entities in bankruptcy not only as a liquidation stage, but also as part of a broader framework for settling corporate debt. Based on Rosstat, Fedresurs and auction analytics, it is shown that the small share of overdue accounts payable in the economy indicates a local rather than systemic nature of corporate distress. If the situation reaches bankruptcy, the legal system provides several debt-settlement mechanisms, including supervision, financial rehabilitation, external administration, settlement agreement and asset sale. The paper substantiates that the final sale price depends not only on the legal priority of the secured creditor, but also on marketing of the lot, completeness of disclosure, asset packaging and the choice of electronic marketplace. Practical measures are proposed to move collateral realization from a negative connotation to a neutral business plane, treating it as a managed investment transaction.

Key words: bankruptcy, collateral, secured creditor, debt settlement, electronic auctions, public offer, lot marketing, investor demand.

Институт залога традиционно рассматривается как один из наиболее устойчивых способов обеспечения обязательств, поскольку предоставляет кредитору приоритетное удовлетворение из стоимости определенного актива [1, ст. 334; 2, ст. 138]. Однако в практическом обороте важен не только сам юридический приоритет, но и то, как именно актив будет реализован, если заемщик не сможет обслуживать долг. В этой связи тема продажи залогового имущества юридических лиц в процедурах банкротства может быть представлена не как исключительно «негативный» сюжет, а как часть системы управления риском, реструктуризации и последующего поиска инвестора.

Первый важный тезис состоит в том, что сама по себе корпоративная просрочка не носит тотального характера.

В статье используются актуальные данные Росстата за 2024 год, так как статистика за 2025 год на момент публикации еще не сформирована и официально не опубликована. По оперативным данным Росстата, на конец 2024 г. кредиторская задолженность организаций составляла 126 008,5 млрд. руб., из них просроченная — 5 393,1 млрд. руб., или 4,3% [4, с. 11]. Такая пропорция показывает, что абсолютное большинство корпоративных обязательств продолжает обслуживаться в обычном режиме. Следовательно, банкротство следует рассматривать как специальный механизм для сравнительно узкого сегмента проблемных кейсов, а не как нормальное состояние корпоративного сектора.

Второй тезис связан с правовыми возможностями урегулирования задолженности. Даже если спор доходит до дела о несостоятельности, закон предусматривает не только ликвидационный сценарий. На стадии наблюдения анализируется финансовое состояние должника, формируется состав кредиторов, и оцениваются варианты дальнейших действий. Далее возможно: финансовое оздоровление, внешнее управление, мировое соглашение либо переход к конкурсному производству [2, ст. 27, 75, 94, 150]. Практика показывает, что реабилитационные процедуры используются существенно реже ликвидационных, однако сам факт их наличия важен: он означает, что реализация залога — не единственный юридический ответ на корпоративный дефолт.

Третий тезис состоит в том, что даже при выборе ликвидационного сценария предмет залога не должен рассматриваться как «проблемный остаток». Экономически это актив, который может быть интересен новому пользователю, инвестору, девелоперу, производственной компании или участнику вторичного рынка. Поэтому вопрос сводится не только к формальному соблюдению статьи 138 Закона о банкротстве, но и к правильному позиционированию актива на рынке [2, ст. 138; 3, п. 1-3].

Показательна и макроэкономическая статистика по качеству имущественной базы: по данным Росстата, степень износа основных фондов коммерческих организаций в 2024 г. составила 34,0%, по машинам и оборудованию - 48,8%, а в строительстве – 54,1% [5, с. 3; 6, с. 127]. Это означает, что в процедуру урегулирования нередко попадают активы, уже частично исчерпавшие свой ресурс. Следовательно, задача кредитора и организатора торгов заключается не просто в продаже имущества, а в том, чтобы максимально сохранить его инвестиционную привлекательность на момент выхода на рынок.

Таблица 1

Макроэкономические ориентиры для оценки качества залоговой массы

Показатель	Значение	Аналитическое значение
Кредиторская задолженность организаций, конец 2024 г.	126 008,5 млрд. руб.	Характеризует общий объем корпоративных обязательств и масштаб базового долгового рынка.

Продолжение таблицы 1

Просроченная кредиторская задолженность, конец 2024 г.	5 393,1 млрд. руб. (4,3%)	Небольшая доля просрочки показывает локальный характер проблемных кейсов.
Степень износа основных фондов коммерческих организаций, 2024 г.	34,0%	Указывает на необходимость корректно оценивать остаточную инвестиционную ценность залога.
Степень износа машин и оборудования, 2024 г.	48,8%	Объясняет, почему технологические активы требуют более глубокой предпродажной подготовки.
Степень износа основных фондов в строительстве, 2024 г.	54,1%	Подчеркивает значимость сегментации покупателей по специализированным видам активов.

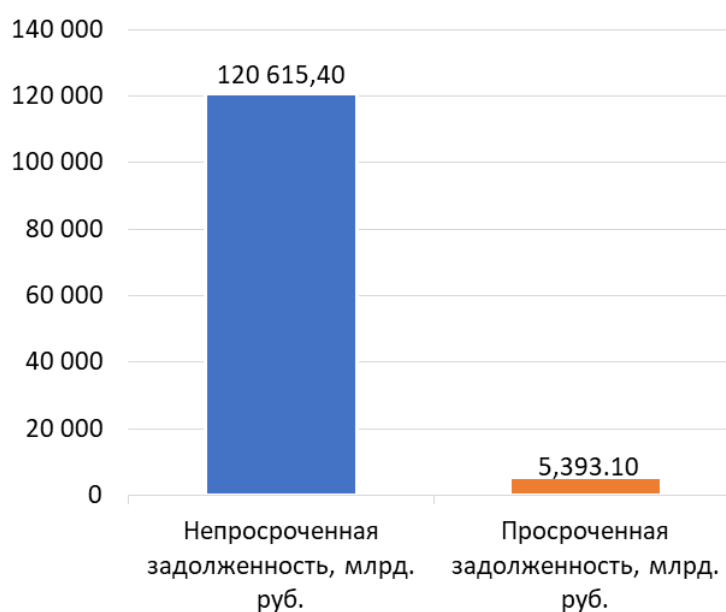


Рис. 1. Структура кредиторской задолженности организаций РФ на 2024 г.

Данные, представленные на рис. 1 и в табл. 1, позволяют сделать вывод: доля просроченной задолженности юридических лиц незначительна относительно совокупного объема обязательств. Это говорит о том, что рынок корпоративного кредитования в целом функционирует устойчиво, а случаи перехода к банкротству носят точечный характер и требуют индивидуально настроенных инструментов работы с активом.

С этой точки зрения реализация залогового имущества в банкротстве – это не «финал неудачной сделки», а один из резервных механизмов завершения кредитного цикла. Если компания не смогла восстановить платежеспособность, актив меняет собственника и переходит к тому участнику рынка, который способен извлечь из него большую хозяйственную ценность.

Практика банкротств юридических лиц подтверждает, что система по-прежнему во многом ориентирована на ликвидационный сценарий. По данным Федресурса, в 2025 г. число открытых конкурсных производств в отношении компаний составило 6 477, а количество процедур наблюдения – 5 268. Внешнее управление и финансовое оздоровление применялись в 51 и 8 случаях соответственно, что в сумме дало лишь 59 реабилитационных процедур, или 0,9% от числа процедур без учета наблюдения [7, с. 4-5]. Следовательно, именно качество последующей продажи активов становится центральным элементом защиты интересов обеспеченного кредитора.

Таблица 2

Динамика процедур банкротства юридических лиц в 2019–2025 гг.

Год	Наблюдение	Конкурсное производство	Внешнее управление	Финансовое оздоровление
2019	10123	12391	209	18
2020	7760	9919	149	21
2021	8568	10297	156	22
2022	5223	9046	140	9
2023	7522	7394	88	9
2024	6210	8561	69	12
2025	5268	6477	51	8



Рис. 2. Динамика процедур наблюдения и конкурсного производства в отношении юридических лиц в 2019–2025 гг., ед.

Показатели табл. 2 и рис. 2 демонстрируют, что у участников рынка есть несколько стадий для принятия решений о судьбе актива. Чем раньше кредитор, управляющий и потенциальные покупатели начинают готовить объект к рыночному раскрытию, тем выше шансы не допустить резкого падения цены на поздних этапах. Иными словами, банкротство не отменяет возможности управлять стоимостью – оно лишь делает такую работу более технологичной и требовательной к деталям.

Особую роль играет правовой режим залога. В силу статьи 334 ГК РФ залогодержатель вправе получить удовлетворение преимущественно из стоимости заложенного имущества [1, ст. 334]. Вместе с тем в деле о банкротстве выручка распределяется по специальным правилам статьи 138 Закона о несостоятельности: часть средств направляется на покрытие расходов по делу и иные предусмотренные законом выплаты [2, ст. 138]. Верховный Суд РФ в постановлении Пленума от 27.06.2023 № 23 также исходит из того, что залог сохраняет приоритет, но реализуется в рамках коллективной процедуры, где значение имеют и интересы других участников, и порядок торгов [3, п. 1-3]. Отсюда следует важный практический вывод: юридическое преимущество обеспеченного кредитора должно подкрепляться экономическими инструментами сохранения стоимости. Сам по себе залог дает приоритет к денежному потоку, но не устраняет риски дисконта, низкой ликвидности, затрат на демонтаж, транспортировку, юридическую очистку и повторную экспозицию.

Наиболее наглядно это видно в статистике торгов. По данным аналитики СОЭП за 2025 г., в систему поступило 280 150 сообщений о торгах, из них 178 266 пришлось на аукционы и конкурсы и 101 884 - на публичные предложения. Результативными стали 65 601 торгов, причем 53 765 из них обеспечило публичное предложение [8, с. 1-2]. Таким образом, на него пришлось около 82% всех результативных продаж года, что позволяет рассматривать этот механизм не как признак «неудачи», а как работающий инструмент поиска рыночной цены для сложных и специализированных активов.

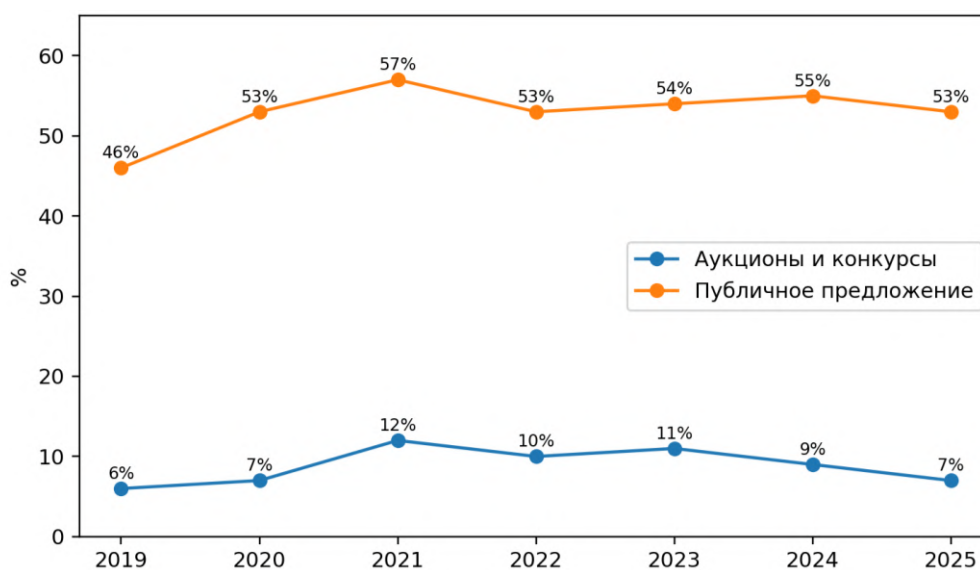


Рис. 3. Доля результативных торгов по видам процедуры продажи имущества в 2019–2025 гг., %

Таблица 3

Коэффициент отношения цены продажи к начальной цене на торгах в 2019–2025 гг.

Год	Аукционы и конкурсы	Публичное предложение
2019	1,28	0,25
2020	1,39	0,3
2021	1,12	0,25
2022	1,17	0,21
2023	1,26	0,24
2024	1,28	0,16
2025	1,26	0,25

Рис. 3 и табл. 3 показывают, что аукционный формат лучше работает для более ликвидных лотов, где конкуренция позволяет продавать имущество на уровне начальной цены или выше. Напротив, публичное предложение формирует более широкий массив фактических продаж за счет гибкого снижения цены и длительной экспозиции. Для практики работы с залогом это означает, что выбор процедуры должен рассматриваться как выбор маркетингового инструмента, а не как чисто формальная стадия.

При правильной маркетинговой политике стоимость реализации можно повышать за счет как минимум пяти факторов. Во-первых, за счет снижения информационной асимметрии: подробное описание, качественные фотографии, видеообзор, пообъектные спецификации, сведения о подключениях, техусло-

виях и правовом статусе расширяют круг потенциальных покупателей. Во-вторых, за счет сегментации спроса: разные инвесторы по-разному оценивают единый имущественный комплекс, специализированное оборудование, объект незавершенного строительства или складской актив. В-третьих, за счет корректной упаковки лота – дробления или, напротив, объединения имущества в технологически осмысленный контур. В-четвертых, за счет подбора релевантной электронной площадки и дополнительного информирования профильных участников рынка. В-пятых, за счет сокращения времени между потерей платежеспособности и фактическим выходом лота на рынок.

Именно поэтому целесообразно говорить не только о правовых особенностях реализации залога, но и о предторговой подготовке. Для банка, залогового кредитора или организатора торгов это включает формирование дата-рума, сбор технической и правоустанавливающей документации, подготовку дорожной карты осмотра, раскрытие ключевых параметров актива и выработку стратегии продвижения. Чем прозрачнее объект, тем меньше «скидка за неопределенность», которую закладывает инвестор в цену.

Таблица 4

**Практические инструменты повышения стоимости
реализации предмета залога**

Этап	Инструмент	Ожидаемый эффект
Оценка	Двухконтурная модель: рыночная и ликвидационная стоимость	Снижение разрыва между ожиданиями кредитора и фактической ценой сделки
Подготовка лота	Фото-, видеофиксация, дата-рум, пообъектные спецификации	Сокращение информационной неопределенности и расширение пула инвесторов
Упаковка актива	Дробление или укрупнение лотов по логике спроса	Рост числа релевантных заявок и повышение конкуренции
Маркетинг	Адресная рассылка, отраслевые каналы, брокерское сопровождение	Повышение видимости лота вне узкого круга постоянных участников торгов
Площадка и тайминг	Выбор ЭТП по сегменту актива, ускорение выхода на рынок	Снижение потерь стоимости из-за простоя и повторной экспозиции

Для расширения инвесторского спроса существенное значение имеет инфраструктура электронных торгов. В 2025 г. почти 39% стоимости реализованного имущества пришлось на МЭТС, 11,6% — на «Альфалот», 9,4% — на Центр дистанционных торгов, 9,1% — на Российский аукционный дом; совокупно десять крупнейших площадок обеспечили около 84,9% стоимости реализованного имущества [8, с. 2]. Эти данные важны для нейтральной подачи

темы: рынок уже располагает сложившейся цифровой экосистемой, в которой инвестор может системно искать активы, а кредитор — выбирать наиболее релевантный канал вывода имущества на рынок.

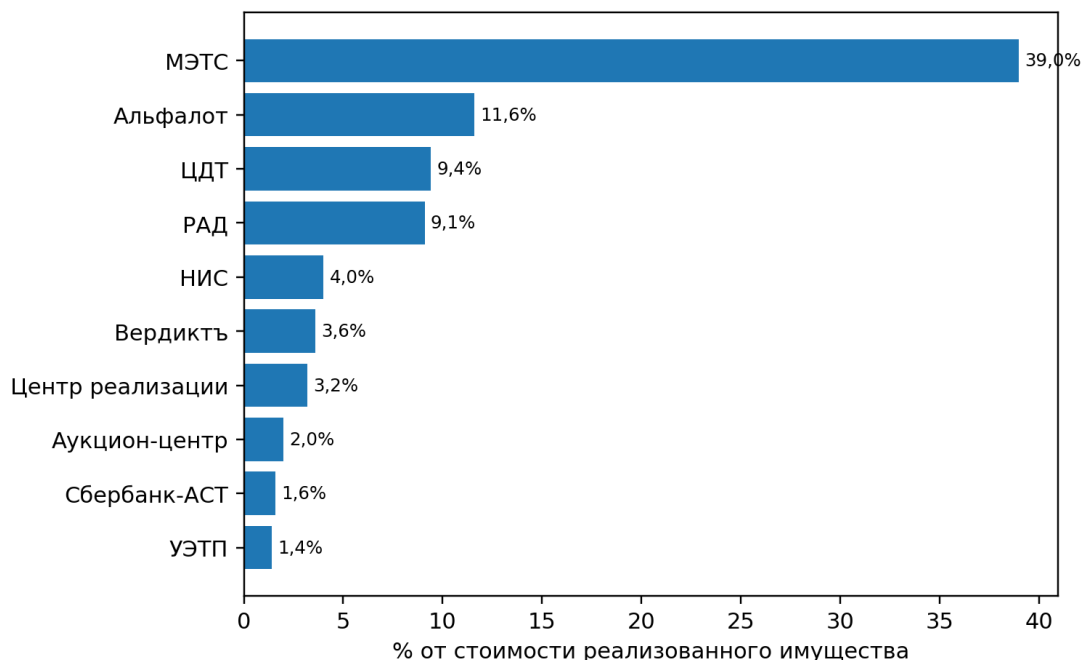


Рис. 4. Крупнейшие электронные площадки по стоимости реализованного имущества в 2025 г., %

В прикладном смысле перечень ведущих ЭТП выполняет двойную функцию. С одной стороны, это процессуальная инфраструктура банкротства. С другой — это витрина вторичного рынка корпоративных активов для инвесторов, девелоперов, производственных компаний и профильных посредников. Поэтому уместно делать акцент не на «распродаже имущества банкрота», а на формировании прозрачного канала перераспределения активов к более эффективному собственнику.

Такой подход особенно востребован применительно к специализированным объектам: производственным линиям, технике, объектам незавершенного строительства, складским и энергетическим комплексам. Для них классическая реклама недостаточна. Необходимы отраслевое позиционирование, описание сценариев использования, данные о мощности, совместимости, затратах на запуск и условиях подключения. По сути, речь идет о переводе юридически значимого сообщения о торгах в язык инвестиционного предложения.

Наконец, данная статья сфокусирована на том, как право и рынок совместно обеспечивают завершение проблемной сделки с минимальными потерями стоимости. В этом ракурсе предмет исследования – не неудача должника, а эффективность механизмов урегулирования задолженности, защиты кредитора и привлечения нового инвестора.

Таким образом, доля просроченной задолженности юридических лиц в масштабах экономики остается сравнительно небольшой, что говорит о локальном характере проблемных кейсов и устойчивости основного массива корпоративных расчетов. Если же ситуация доходит до стадии банкротства, правовая система располагает несколькими механизмами урегулирования задолженности, включая наблюдение и реабилитационные процедуры, а также продажу активов на организованных электронных торгах. Практика показывает, что при правильной маркетинговой политике стоимость реализации предмета залога может быть повышена за счет раскрытия информации, качественной упаковки лота, выбора подходящей площадки и адресной работы с инвесторским спросом.

Следовательно, особенности реализации залогового имущества юридических лиц в процедуре банкротства целесообразно рассматривать как сочетание правового приоритета обеспеченного кредитора, цифровой инфраструктуры торгов и рыночных инструментов сохранения стоимости актива.

Список литературы

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ (в ред. от 13.12.2024) // Справочно-правовая система Консультант плюс. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/ (дата обращения: 28.04.2026).

2. Федеральный закон от 26.10.2002 № 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» (в ред. от 23.03.2026) // Справочно-правовая система Консультант плюс. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_39331/ (дата обращения: 28.04.2026).

3. Постановление Пленума Верховного Суда Российской Федерации от 27.06.2023 № 23 «О применении судами правил о залоге вещей» // Справочно-правовая система Консультант плюс. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_451067/ (дата обращения: 28.04.2026).

4. Информация Росстата от 07.03.2025 № 80 «Состояние платежей и расчетов в организациях» // Федеральная служба государственной статистики. – URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Dok_03-2025.htm (дата обращения: 28.04.2026).

5. Об основных фондах коммерческих и некоммерческих организаций в 2024 году // Федеральная служба государственной статистики. – URL: <https://www.rosstat.gov.ru/folder/14304> (дата обращения: 28.04.2026).

6. Строительный комплекс России. 2024 // Федеральная служба государственной статистики. – URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Stroit_kompleks_2024.pdf (дата обращения: 28.04.2026).

7. Статистический бюллетень Федресурса по банкротству по итогам 2025 года // Федресурс. – URL: https://fedresurs.ru/news/45f888c8-c368-44d8-b038-436a4fe2f923?spm=a2ty_o01.29997173.0.0.18775171ZJ4OF0 (дата обращения: 28.04.2026).

8. Результаты проведения торгов в 2015-2025 годы – СОЭП // Союз операторов электронных площадок; Федресурс. – URL: <https://fedresurs.ru/news/279b2ea0-3d75-4c7e-85d6-b2e9c95abfaf> (дата обращения: 28.04.2026).

© Соколов Д.А., 2026

МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ ФАКТОРИНГА И НАПРАВЛЕНИЯ ИХ УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ В УЗБЕКИСТАНЕ

Бердиназаров Зафар Улашович

доктор экономических наук, доцент

Умаралиев Абдугаффор Эркинович

MS Economics, сотрудник

Высшая школа бизнеса и предпринимательства
при Кабинете Министров Республики Узбекистан

Аннотация: В статье исследуются теоретико-методологические основы факторинга, тенденции его развития на мировом рынке и перспективы применения в экономике Узбекистана. Проведен сравнительный анализ опыта США, стран Европы и Азии, а также оценена динамика мирового рынка факторинга на основе статистических данных. Особое внимание уделено факторингу без права регресса, реверсивному факторингу и механизмам финансирования цепочек поставок как инструментам повышения ликвидности предприятий. Проанализированы институциональные реформы в Узбекистане, включая расширение доступа небанковских организаций к факторинговым операциям. На основе SWOT-анализа выявлены сильные и слабые стороны национального рынка, а также его возможности и риски. Сделан вывод о необходимости совершенствования кредитно-информационной инфраструктуры, внедрения цифровых платформ факторинга, развития экспортного факторинга и интеграции механизмов финансирования цепочек поставок в национальную финансовую систему.

Ключевые слова: факторинг, дебиторская задолженность, факторинг без права регресса, реверсивный факторинг, финансирование цепочек поставок, оборотный капитал, экспортный факторинг, цифровые финансы.

INTERNATIONAL FACTORING EXPERIENCE AND IMPROVEMENT AREAS IN UZBEKISTAN

Berdinazarov Zafar Ulashovich

Umaraliev Abdugaffor Erkinovich

Abstract: This article examines the theoretical and methodological foundations of factoring, global market trends, and prospects for its development in Uzbekistan. The experiences of the United States, Europe, and Asian countries are comparatively analyzed, and the dynamics of the global factoring market are evaluated using statistical data. Particular attention is paid to non-recourse factoring, reverse factoring, and supply chain finance mechanisms and their role in improving working capital management. Recent institutional reforms in Uzbekistan, including the expansion of factoring services to non-bank financial institutions, are assessed in terms of their economic impact. A SWOT analysis is conducted to identify the strengths, weaknesses, opportunities, and threats of the national factoring market. The findings indicate that further development requires strengthening credit information infrastructure, introducing digital factoring platforms, expanding export factoring services, and integrating supply chain finance mechanisms into the national financial system. The study provides evidence-based conclusions and practical recommendations for sustainable market growth.

Key words: factoring, accounts receivable, non-recourse factoring, reverse factoring, supply chain finance, working capital, export factoring, digital finance.

Введение. В условиях углубления глобализации мировой экономики, увеличения объемов внешней торговли и усложнения цепочек поставок инструменты торгового финансирования становятся важным фактором обеспечения финансовой стабильности. Особенно для малых и средних предприятий вопрос быстрого пополнения оборотного капитала и поддержания ликвидности имеет особое значение. С этой точки зрения, факторинговый механизм служит для повышения скорости оборота финансовых средств предприятий путем передачи дебиторской задолженности финансовому агенту.

Факторинг является одним из наиболее динамично развивающихся инструментов торгового финансирования в международной финансовой практике. Согласно данным Factors Chain International (FCI) за 2024 год, объем мирового рынка факторинга в 2024 году составил 3 894,63 млрд евро, что на 140 % больше по сравнению с 2018 годом. Снижение объема наблюдалось в 2020 году, во время пандемии ковид [1].

Теоретические основы факторинга базируются на концепциях финансового посредничества и торгового кредита. В исследовании Клаппера

оценивалась роль факторинга как альтернативного инструмента банковским кредитам при финансировании малых и средних предприятий. Автор подчеркивает, что механизмы факторинга стали неотъемлемой частью финансовой инфраструктуры в развитых странах [2].

Бек и Демиргуч-Кант научно обосновывают важность факторинга в процессе финансовой инклюзии, описывая его как инструмент диверсификации кредитного риска [3].

В рамках концепции финансирования цепочек поставок (SCF) механизм обратного факторинга широко используется крупными транснациональными корпорациями. Gelsomino и соавторы анализируют SCF как средство устойчивого финансирования цепочек поставок и научно обосновывают его роль в повышении ликвидности мелких поставщиков [4].

Конвенция УНИДРУА о международном факторинге, принятая в 1988 году в качестве международно-правовой основы, является основным документом, регулирующим международные факторинговые отношения [5]. Данная Конвенция устанавливает порядок уступки дебиторской задолженности в международных торговых отношениях.

Кроме того, Общие правила международного факторинга (GRIF), принятые организациями FCI и IFG, устанавливают единые стандарты для международных операций [6].

Рынок факторинга в экономике Узбекистана находится на стадии формирования, и, по данным Центрального банка страны, объем факторинговых операций на конец 2024 года составил 1,9 триллиона сумов, а к концу 2025 года достиг 9,5 триллиона сумов [7].

Указ Президента №ПФ-109, принятый 12 августа 2024 года, также разрешено небанковским кредитным организациям предоставлять факторинговые услуги [8]. Это способствует укреплению конкурентной среды на национальном рынке и обеспечению диверсификации услуг.

Исходя из вышеизложенного, углубленный анализ факторингового рынка в Узбекистане с институциональной, правовой и экономической точек зрения, а также его совершенствование на основе международного опыта являются актуальной научной задачей.

Литературный обзор. Факторинговые отношения изучались в академической литературе в рамках теорий финансового посредничества,

торгового кредитования и управления ликвидностью. В современных научных исследованиях факторинг рассматривается в основном как альтернативный инструмент финансирования малых и средних предприятий.

Klapper (2006) в своем исследовании он оценивает факторинг как особенно эффективный инструмент в странах с недостаточно развитыми кредитными рынками [2]. По мнению автора, факторинг позволяет принимать дебиторскую задолженность в качестве обеспечения даже в условиях слабой финансовой инфраструктуры, тем самым снижая кредитный риск. Однако спорным аспектом этого подхода является то, что автор в целом анализирует положительные эффекты факторинга в развивающихся странах, но недостаточно учитывает влияние правовой среды и эффективности судебной системы. Практика показывает, что если механизм взыскания дебиторской задолженности работает не идеально, эффективность факторинга снижается.

Beck и Demirgüç-Kunt (2008) В рамках теории финансовой инклюзии факторинг описывают как альтернативный инструмент банковским кредитам и рассматривают как фактор, смягчающий финансовые ограничения для малого бизнеса [3]. Они подчеркивают, что факторинг развивался параллельно с кредитным рынком в развитых странах. Однако в исследовании не проводился углубленный анализ влияния факторинговых издержек (комиссий и дисконтных ставок) на прибыльность предприятия. Некоторые исследователи считают, что высокие комиссионные выплаты могут негативно сказаться на долгосрочной финансовой стабильности.

Gelsomino и др. (2016) анализируют механизмы обратного факторинга в рамках концепции финансирования цепочки поставок (SCF) и оценивают его как устойчивый инструмент финансирования цепочки поставок [4]. Авторы утверждают, что обратный факторинг повышает ликвидность мелких поставщиков. Однако они также отмечают риск того, что обратный факторинг увеличивает финансовую зависимость поставщиков от крупных закупочных компаний. Такая ситуация может создать проблему асимметрии рыночных сил.

Mian и Smith (1992) анализируют факторинг как механизм управления дебиторской задолженностью и диверсификации кредитного риска, рассматривая его как часть стратегии корпоративных финансов [9]. Они оценивают факторинг как модель аутсорсинга и подчеркивают возможность оптимизации затрат предприятия. Однако данное исследование в основном

относится к рынку США, и правовые и институциональные ограничения в развивающихся странах недостаточно учитываются.

Конвенция UNIDROIT (1988) юридически регулирует международные факторинговые отношения [5]. Конвенция гарантирует право передачи дебиторской задолженности другому лицу. Однако на практике сохраняются правовые дисбалансы в международных факторинговых операциях из-за того, что не все страны присоединились к этой Конвенции.

Как видно из анализа приведенной выше литературы, научные исследования факторинга в основном основаны на практике развитых стран. Институциональные и правовые проблемы факторинга в развивающихся странах, включая страны Центральной Азии, недостаточно изучены. Поэтому всесторонний анализ развития факторинга в национальной экономике является актуальной научной задачей.

Методология. В исследовании использовался широкий спектр методов, включая систематический анализ, сравнительный анализ (европейский, американский, азиатский опыт), статистический анализ (данные FCI, Центрального банка Узбекистана), нормативно-правовой анализ и институциональный анализ. Полученные данные анализировались на основе институциональных реформ, размера рынка и структурных изменений.

Результаты. Результаты исследования показывают, что рынок факторинга динамично развивается на международном и национальном уровнях. Согласно данным Factors Chain International (FCI), после снижения в 2020 году во время пандемии, динамика мирового рынка факторинга показывает тенденцию роста, по итогам 2024 года объем которого достиг 3 894,63 млрд евро, с ростом относительно предыдущего года на 2,7 % [1].

Таблица 1

Региональный анализ мирового рынка факторинга (2024)

Регион	Доля (%)
Европа	67
Азия и Ближний Восток	24,9
Америка	6,8
Африка	1,3

Таблица составлена на основании статистических данных FCI [1].

Согласно статистике FCI [10], структура международных факторинговых операций выглядит следующим образом:

Таблица 2

Структура международных факторинговых операций

Виды факторинга	Доля (%)
Без права регресса (non-recourse factoring)	56
С правом регресса (recourse factoring)	16
Обратный факторинг (reverse factoring)	16
Дисконтирование счет-фактур (invoice discounting)	12

Преобладание факторинга без права регресса свидетельствует о готовности финансовых агентов брать на себя риски. Это указывает на развитие систем кредитного страхования и управления рисками. 16-процентная доля механизмов обратного факторинга (финансирование цепочки поставок) подтверждает расширение практики поддержки поставщиков крупными корпорациями.

Ниже мы рассмотрим SWOT-анализ деятельности факторингового рынка в регионах Северной Америки, Европы, Азии и Узбекистана (смотреть таблицы 3-6), составленных на основе данных FCI [10] и Центрального банка Узбекистана [7].

В таблице показано, что рынок факторинга в США имеет прочную правовую основу (система UCC Article 9), которая четко регулирует продажу и приоритет дебиторской задолженности. Эта надежная правовая среда способствует управлению рисками и обеспечивает прозрачность рынка.

Таблица 3

SWOT-анализ факторинговой отрасли Северной Америки (США)

Сильные стороны (Strengths)	Слабые стороны (Weaknesses)
Правовая определенность (UCC Article 9), правовая рамка для продажи дебиторской задолженности /цессии	Чувствительность к изменчивости объемов и экономическим циклам в международном факторинге

**СОВРЕМЕННАЯ ЭКОНОМИКА И ПРАВО:
ОПЫТ ТЕОРЕТИЧЕСКОГО И ЭМПИРИЧЕСКОГО АНАЛИЗА**

Продолжение таблицы 3

Развитая кредитная инфраструктура и практика управления рисками.	Сильная отраслевая связанность (логистика/разрозненность МСП) → концентрация риска
Модель предоставления быстрой ликвидности для малых и средних предприятий (МСП)	Давление на рентабельность МСП в долгосрочной перспективе из-за роста комиссионных/скидок
Возможности (Opportunities)	Риски (Threats)
Внедрение новых финансовых продуктов, связанных с поставщиками торговых сетей (SCF) и автоматического определения кредитоспособности (data-driven скоринг)	Рецессия/Рост ставок → дефолт и увеличение просроченных оплат
Финтех-интеграция (электронные счета-фактуры, мониторинг риска в режиме реального времени)	Мошенничество с счетам фактур (invoice fraud), киберриски, сбой в цепочке поставок

Однако рынок чувствителен к экономическим циклам. В условиях экономического спада или повышения процентных ставок платежная дисциплина может ухудшиться, а риск неплатежеспособности возрастет. Поэтому в американской модели крайне важна надежная система управления рисками. Вкратце, американская модель характеризуется правовой определенностью и рыночной конкуренцией, но высокой чувствительностью к макроэкономическим колебаниям.

Таблица 4

SWOT-анализ факторинговой отрасли Европы

Сильные стороны (Strengths)	Слабые стороны (Weaknesses)
Высокий охват рынка: в 2024 году €2.048 трлн, 11.2% ВВП	Концентрированность рынка: высокая доля рынка “топ 5” стран
Диверсифицированность факторинговых услуг	Высокие требования регулятора → сложно выйти на рынок мелким поставщикам
Стандартизация факторинговых услуг международными факторинговыми ассоциациями	Замедление роста в некоторых отраслях
Возможности (Opportunities)	Риски (Threats)
Расширение услуг международного факторинга и экспорта	Геополитические/энергетические кризисы → проблемы соблюдения платежной дисциплины и рост премии за риск

Продолжение таблицы 4

Внедрение финансовых продуктов, связанных с устойчивым ростом (ESG) и цепочки поставок (SCF)	Изменения требований к банковскому капиталу и коэффициентов риска → влияние на ценообразование
--	--

Данные таблицы показывают, что европейский факторинговый рынок является наиболее развитым в мире и занимает высокую долю в ВВП. Здесь факторинг стал систематической частью финансирования оборотного капитала предприятий. Диверсификация факторинговых и подтверждающих продуктов повышает стабильность рынка. Однако высокие нормативные требования и концентрация рынка создают барьеры для входа мелких участников. В то же время темпы роста могут относительно замедлиться в условиях насыщенного рынка. Европейская модель характеризуется институциональной стабильностью и высоким охватом, но высокой конкуренцией и регуляторной нагрузкой.

Таблица 5

SWOT-анализ факторинговой отрасли Азиатского региона

Сильные стороны (Strengths)	Слабые стороны (Weaknesses)
Высокий темп роста (Китай +10% в 2023 году)	Различия в правовых режимах (от страны к стране) → трансграничная сложность проведения факторинговых операций
Тенденция к расширению использования финансовых платформ (например, TReDS, опыт Индии)	Низкий уровень корпоративной прозрачности/качества информации в некоторых странах
Интеграция с финансированием цепочки поставок (SCF)	Концентрация риска: сильное влияние крупных (“якорных”) покупателей.
Возможности (Opportunities)	Риски (Threats)
Электронное выставление счетов-фактур + оценка на основе ИИ → Широкий охват малых и средних предприятий	Быстрые изменения нормативных требований
Новые финансовые продукты, реализуемые в рамках зон свободной торговли/пилотных режимов (пример Китая).	Мошенничество/выставление дубликатов счетов, киберриски, сбои в цепочке поставок

Анализ таблиц показывает, что азиатский рынок, особенно благодаря таким странам, как Китай и Индия, демонстрирует высокие темпы роста. Популярны цифровые платформы (например, TReDS) и механизмы финансирования цепочек поставок. Сильными сторонами являются технологические инновации и интеграция финансирования цепочек поставок. Слабыми сторонами являются разнообразие правовых режимов и низкая прозрачность информации в некоторых странах. Азиатская модель характеризуется технологическими инновациями и высокими темпами роста, но связана с риском правовой и институциональной нестабильности.

Общий аналитический вывод заключается в том, что рынок США юридически стабилен, но чувствителен к циклам, европейский рынок институционально зрелый и стабильный, а азиатский рынок инновационный и быстрорастущий, но с различной степенью регулирования. Исходя из этого опыта, наиболее подходящим направлением для Узбекистана можно считать гибридную модель, сочетающую европейскую институциональную стабильность + азиатские цифровые инновации + американскую правовую определенность.

Таблица 6

SWOT-анализ факторинговой отрасли Узбекистана

Сильные стороны (Strengths)	Слабые стороны (Weaknesses)
Правовая основа сформирована. Глава 42 Гражданского кодекса регулирует факторинговые отношения. Указ ПФ-109 послужит либерализации рынка.	Низкая доля рынка по отношению к ВВП. В то время как в европейских странах ставка факторинга составляет 8–12% ВВП, в Узбекистане этот показатель составляет менее 1%.
Быстрый рост объема рынка. Наблюдается рост на 500% в 2025 году по сравнению с 2024 годом.	Недостаточная инфраструктура кредитной информации. Механизмы оценки задолженности и скоринга развиты не в полной мере.
Участие банковской системы в операциях высокое. В 2025 году более 90% операций приходилось на банки, что обеспечивает финансовую стабильность и опыт управления рисками.	Интеграция в международные сети ограничена. Членство в международных факторинговых сетях, таких как FCI, и трансграничных механизмах пока не получило широкого распространения.

**СОВРЕМЕННАЯ ЭКОНОМИКА И ПРАВО:
ОПЫТ ТЕОРЕТИЧЕСКОГО И ЭМПИРИЧЕСКОГО АНАЛИЗА**

Продолжение таблицы 6

<p>Высокая доля цифрового факторинга. По итогам 2025 года через цифровые платформы проведены факторинговые операции на 4,4 трлн сум (42%).</p>	<p>Низкий уровень осведомленности предпринимателей. Малые и средние предприятия недостаточно используют факторинг как альтернативный инструмент банковским кредитам.</p>
<p>Возможности (Opportunities)</p>	<p>Риски (Threats)</p>
<p>Внедрение обратного факторинга (ОПФ) в государственные закупки. В международной практике финансирование цепочек поставок увеличило ликвидность малых и средних предприятий на 20–30%. Внедрение этого механизма в систему государственных закупок улучшит оборотный капитал малых поставщиков.</p>	<p>Высокий кредитный риск. В условиях низкой платежной дисциплины факторинг без права регресса представляет высокий риск для финансовых агентов.</p>
<p>Интеграция с международными факторинговыми организациями. Членство в международных факторинговых сетях, таких как FCI, позволит увеличить экспортные и импортные факторинговые операции.</p>	<p>Макроэкономическая неопределенность. Изменения инфляции и процентных ставок могут повлиять на ценообразование факторинговых услуг.</p>
<p>Расширение экспортного финансирования. Для компаний-экспортеров факторинг без права регресса может снизить риски.</p>	<p>Риск мошенничества и подделки счетов-фактур. Существует вероятность мошенничества со счетами-фактурами, если не будут усилены механизмы цифрового контроля.</p>
<p>Увеличение доли факторинга в ВВП. Если доля фактора увеличится до 3%, в экономику можно будет привлечь дополнительно 20–25 триллионов сумов оборотного капитала</p>	<p>Конкуренция с банковскими кредитами. Если банковские кредиты станут дешевле, спрос на факторинг может снизиться.</p>

Согласно SWOT-анализа, факторинговый рынок в Узбекистане находится на стадии институционального формирования и в последние годы демонстрирует положительную динамику роста благодаря правовым и организационным реформам. Наличие правовой базы и предоставление доступа небанковским финансовым учреждениям создали прочную основу для расширения рыночной конкуренции. Однако его основными недостатками являются низкая доля

рынка в ВВП, недостаточная инфраструктура кредитной информации и ограниченная международная интеграция. С точки зрения возможностей, дальнейшее расширение цифровых платформ, интеграция механизмов обратного факторинга и финансирования цепочек поставок в систему государственных закупок, а также развитие экспортного факторинга могут вывести рынок на новый уровень. В то же время макроэкономическая неопределенность, кредитный риск и платежная дисциплина остаются угрозами. В целом, факторинговый рынок в Узбекистане обладает высоким потенциалом роста, но для его устойчивого развития необходимо всестороннее совершенствование институциональной инфраструктуры, системы управления рисками.

Краткий анализ факторингового рынка Узбекистана. Согласно данным Центрального банка, на конец 2025 года объем факторинговых операций составил 9,5 триллиона сумов, из которых 8,8 триллиона сумов (93%) были осуществлены коммерческими банками, 699 миллиардов сумов (7%) — микрофинансовыми организациями. Доля факторинговых операций в краткосрочном финансировании достигла 11%. Доля факторинговых услуг с объемом разовой транзакции, превышающим 5,0 миллиардов сумов, составила более 50% от общего объема факторинговых услуг. Также растет факторинговые операции через цифровые платформы, размер которых по итогам 2025 года достигла 4,4 трлн сум (46 %). Общий объем международных факторинговых услуг составил 642 миллиарда сумов (7%). Международные факторинговые услуги предоставлялись банками с правом регресса. Ежемесячные дисконтные ставки по внутренним операциям коммерческих банков составляли от 1,5 до 4 процентов, а по международным – от 0,8 до 2,9 процента. Ежемесячные дисконтные ставки по внутренним факторинговым операциям микрофинансовых организаций составили от 1,25 до 7 процентов, международные операции не проводились [7].

Таблица 7

Факторинговые операции Узбекистана

Год	Объем (трлн. сум)	Банки (%)	Не банковские организации (%)	Через цифровые платформы (%)
2024	1,9	85	15	30
2025	9,5	93	7	46

По результатам анализа предлагаются следующие стратегические направления:

- создание национальной факторинговой ассоциации;
- развитие инфраструктуры кредитной информации и реестра дебиторской задолженности;
- усиление интеграции в международные факторинговые сети (например, FCI);
- постепенное внедрение механизмов обратного факторинга в государственных закупках.

Список литературы

1. Factors Chain International Industry Statistics. URL: <https://fci.nl/en/industry-statistics>. Amsterdam: FCI.
2. Klapper, L. (2005). The role of factoring for financing small and medium enterprises. World Bank Policy Research Working Paper No. 3593. WPS3593. Washington, DC: World Bank. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2006.05.001>.
3. Beck, T., & Demirgüç-Kunt, A. (2008). Access to finance: An unfinished agenda. The World Bank Economic Review vol. 22, No.3, pp. 383–396. doi:10.1093/wber/lhn021
4. Gelsomino, L. M., Mangiaracina, R., Perego, A., & Tumino, A. (2016). Supply chain finance: A literature review. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 46(4), 348–366. <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-12-2014-0303>
5. International Institute for the Unification of Private Law (UNIDROIT). (1988). UNIDROIT Convention on International Factoring. Rome: UNIDROIT.
6. Factors Chain International. (2019). General Rules for International Factoring (GRIF). URL: https://www.garantibbvafactoring.com/assets/uploads/pdf/fci_griff1.pdf. Amsterdam: FCI.
7. Центральный банк Республики Узбекистан. (2026). Обзор факторингового рынка Узбекистана за 2025 год на узбекском языке, стр. 1, 3, 5-7, 10. URL: https://cbu.uz/upload/iblock/6b7/11fjuqq4wn96t01kg0xwll8f0reyvh5i/Factoring-xizmatlari-bozori-sharhi-_2_.pdf. Ташкент.
8. Указ Президента Республики Узбекистан за №ПФ-109 от 12 августа 2024 года, статья 2. (2024). Ташкент.

9. Mian, S. L., & Smith, C. W. (1992). Accounts receivable management policy: Theory and evidence. *The Journal of Finance*, American Finance Association, vol. 47(1), pages 169-200, 169–200. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1992.tb03982.x>

10. Factors Chain International. (2026). *FCI Annual Review 2025*, p 14-18, 24, URL: <https://fci.nl/en/annual-review>. Amsterdam: FCI.

© Бердиназаров З.У., Умаралиев А.Э., 2026

**СЕКЦИЯ
УГОЛОВНОЕ ПРАВО
И КРИМИНОЛОГИЯ**

**ТАКТИКА ПРЕДЪЯВЛЕНИЯ ДЛЯ ОПОЗНАНИЯ:
ПРАВОВЫЕ ОСНОВАНИЯ, ОШИБКИ
ПРИ ПРОВЕДЕНИИ ОПОЗНАНИЯ**

Ермакович Никита Максимович

студент 3 курса

Соич Лариса Михайловна

к.х.н., доцент кафедры юриспруденции

ЗФ РАНХиГС

Аннотация: В статье рассматриваются актуальные вопросы тактики производства следственного действия «предъявление для опознания» в уголовном процессе Российской Федерации. Особое внимание уделяется психологическим механизмам распознавания образов, ошибкам, допускаемым следователями, которые влекут признание доказательств недопустимыми. На основе обобщения судебной практики формулируются рекомендации по повышению эффективности и законности проведения данного следственного действия.

Ключевые слова: криминалистика, следственная тактика, предъявление для опознания, допустимость доказательств, судебная практика.

**TACTICS OF PRESENTATION FOR IDENTIFICATION:
LEGAL GROUNDS, MISTAKES DURING IDENTIFICATION**

Ermakovich Nikita Maksimovich

Soich Larisa Mikhailovna

Abstract: The article discusses the current issues of the tactics of the investigative action "presentation for identification" in the criminal process of the Russian Federation. Special attention is paid to the psychological mechanisms of pattern recognition, mistakes made by investigators, which entail the recognition of evidence as unacceptable. Based on the generalization of judicial practice, recommendations are formulated to improve the effectiveness and legality of this investigative action.

Key words: criminalistics, investigative tactics, presentation for identification, admissibility of evidence, judicial practice.

Актуальность темы обусловлена тем, что следственные и судебные ошибки при проведении опознания нередко приводят к судебным ошибкам: осуждению невиновного или оправданию виновного.

Целью данной статьи является комплексный анализ тактики предъявления для опознания, выявление проблем в правовом регулировании и правоприменительной практике, а также формулирование рекомендаций по минимизации ошибок.

Предъявление для опознания является одним из наиболее сложных и ответственных следственных действий в системе криминалистической тактики. Его результаты зачастую становятся ключевыми доказательствами вины подозреваемого или обвиняемого, непосредственно связывая личность преступника с событием преступления. Однако, именно это действие подвержено высокому риску субъективных ошибок, связанных с человеческим фактором, особенностями памяти свидетелей и потерпевших, а также с нарушением процессуальной процедуры.

Правовую основу производства предъявления для опознания составляет глава 25 Уголовно-процессуального кодекса российской Федерации (УПК РФ). Центральное место занимает статья 193, регламентирующая порядок предъявления для опознания живых лиц, трупов, предметов и документов.

Конституционный Суд Российской Федерации в своих определениях неоднократно указывал на то, что права участников процесса при проведении опознания должны быть гарантированы таким образом, чтобы исключалась возможность произвола. В частности, речь идет о праве обвиняемого на защиту, праве не свидетельствовать против себя, а также о принципе состязательности.

Важным аспектом является разграничение опознания в очной ставке и проведение его как самостоятельного следственного действия. Согласно ч. 8 ст. 193 УПК РФ, если предъявление для опознания в силу объективных причин невозможно, может быть произведено опознание в условиях, исключающих визуальное наблюдение опознающего опознаваемым (например, за стеклом с односторонним зеркальным покрытием, которое не позволяет видеть находящихся за зеркальным покрытием лиц). Кроме того, с развитием технологий законодатель внедрил возможность проведения опознания с использованием систем видеоконференцсвязи (ст. 189.1 УПК РФ), что

актуально в условиях масштабности расследования или безопасности участников следственного действия.

Однако, нормативная база не лишена пробелов. Например, понятие «схожесть» статистов с опознаваемым лицом раскрыто в законе недостаточно конкретно. Это оставляет пространство для усмотрения следователя, которое при отсутствии должной добросовестности может привести к нарушению прав обвиняемого. Пленум Верховного Суда РФ в Постановлении от 19.12.2017 № 51 «О практике применения законодательства при рассмотрении уголовных дел» подчеркивает, что нарушение порядка проведения опознания является существенным нарушением уголовно-процессуального закона, влекущим отмену приговора». [1]

Что касается особенностей тактики подготовки к предъявлению для опознания, то эффективность следственного действия закладывается еще до момента его фактического проведения. Так, перед тем как предъявить объект для опознания, следователь обязан допросить опознающего об обстоятельствах, при которых он воспринимал объект, о приметах и особенностях, по которым он может произвести опознание.

Тактическая цель такого допроса — фиксация исходного состояния памяти опознающего. Если следователь пренебрегает данным этапом и сразу переходит к демонстрации объектов, то защита в суде может легко оспорить результаты следственного действия, заявив о внушении признаков опознаваемого объекта.

В протоколе допроса должны быть зафиксированы не только общие признаки (пол, возраст, рост), но и частные (особые и броские приметы, особенности походки, тембр голоса, манера речи). Чем детальнее описание объекта дано до опознания, тем выше доказательственная ценность последующего положительного результата.

Анализ опубликованной судебной практики подтверждает, что нарушение требования ч. 2 ст. 193 УПК РФ о предварительном допросе опознающего является самостоятельным и достаточным основанием для признания результатов опознания недопустимым доказательством. Так, Лужский городской суд Ленинградской области в приговоре от 31.10.2012 № 1-260/2012 исключил протоколы опознания по фотографии, поскольку следователь не зафиксировал в протоколе допроса обстоятельства восприятия и индивидуальные признаки, по которым опознающий мог идентифицировать лицо. Аналогичная позиция воспроизведена и в кассационной практике, Второй

кассационный суд общей юрисдикции в определении от 01.06.2023 № 77-1654/2023 указал, что опознание, проведённое без предварительной фиксации признаков в памяти опознающего, не может рассматриваться как достоверное доказательство, поскольку исключает верификацию основания идентификации и создаёт риск внушения признаков.[2]

Немаловажным является и подбор объектов (статистов) для предъявления для опознания - наиболее критический этап с точки зрения тактики и закона. Согласно ч. 3 ст. 193 УПК РФ, лицо предъявляется для опознания вместе с другими лицами, по возможности внешне схожими с ним.

Тактическая ошибка заключается в формальном подходе следователя к подбору статистов для проведения следственного действия. Часто следователи подбирают людей, схожих лишь по полу и возрасту, игнорируя комплекцию, цвет волос, форму лица, наличие растительности на лице. Количество статистов также имеет значение. Закон требует не менее трех человек помимо опознаваемого. Однако, тактически целесообразно увеличивать это число до 5–7 человек в сложных случаях, чтобы снизить вероятность случайного угадывания.

Анализ выборки из 50 кассационных определений судов общей юрисдикции по уголовным делам, проведенным с опознанием, за 2020–2025 годы показывает, что нарушение принципа однородности предъявляемой группы становится основанием для признания результатов опознания недопустимым доказательством - 22 дела, то есть 44%, ходатайств защиты удовлетворяются. При этом в 67% из рассматриваемых дел статисты отклонялись от опознаваемого по комплекции или цвету волос более чем на один балл по шкале фото-типирования, используемой в экспертной практике. Как отмечается в определении 2-го КСОЮ от 11.03.2020 № 77-142/2020, формальное соблюдение количественного требования ст. 193 УПК РФ не компенсирует качественную диспропорцию, которая трансформирует опознание в процедуру наведения. В этом же определении судебная коллегия определила: «на основании ст. 75 УПК РФ исключить из приговора ссылку суда на протоколы опознания потерпевшей ФИО 34. — Б. на л.д. 1. т. 2 и потерпевшей ФИО 35. — Л. на л.д. 238 т. 1 как на недопустимые доказательства вины осужденных». [3]

Перед началом следственного действия следователь должен разъяснить права и обязанности всем участникам, особенно понятым. Важно обеспечить независимость опознающего. Нельзя допускать общения опознающего со

статистами или подсказок со стороны оперативных сотрудников. Тактически верно изолировать опознающего до момента вывода группы статистов.

Важнейшим элементом фиксации хода и результатов следственного действия является фото- и видеосъемка. Видеозапись позволяет суду впоследствии оценить, не было ли оказано давления на опознающего, насколько схожи статисты, не подавал ли следователь невербальные сигналы.[4]

В протоколе следственного действия должны быть дословно зафиксированы формулировки опознающего. Если опознающий говорит: «Мне кажется, это тот человек», это слабое доказательство. Если же он говорит: «Я опознаю в гражданине, стоящем вторым, опознаваемого человека, который наносил удары» — это утвердительное опознание. Разница в формулировках может стать решающей для вынесения приговора.

Тактика опознания предметов имеет свою специфику. Здесь важно исключить возможность предварительного ознакомления опознающего с предметом после его изъятия. Предметы должны быть обезличены (упакованы), а затем предъявлены в группе с аналогичными предметами.

Ошибкой будет являться предъявление единичного предмета («Это ваш телефон?»). Это не является опознанием в процессуальном смысле, а лишь подтверждением права собственности. Для идентификации орудия преступления телефон должен быть предъявлен среди других телефонов той же модели и цвета.

Особую группу нарушений тактики производства предъявления для опознания составляют случаи неправомерного проведения опознания по фотографии. В соответствии с требованиями ст. 193 УПК РФ данное следственное действие носит исключительный характер и допускается при невозможности предъявления опознаваемого лица в натуре. Отсутствие в материалах дела доказательств такой невозможности влечёт признание протокола недопустимым доказательством по п. 3 ч. 2 ст. 75 УПК РФ.

Наглядным примером рассматриваемой ситуации служит приговор Переславского районного суда Ярославской области от 11.05.2017 № 1-66/17. Суд исключил протокол опознания обвиняемого по фотографии от 20.12.2016 г., мотивировав решение тем, что: «доказательств невозможности предъявления материалы дела не содержат и стороной обвинения в судебное заседание не представлено».[5] Данная позиция подчёркивает, что следователь обязан не только технически корректно организовать предъявление фото-массива, но и

процессуально зафиксировать объективные препятствия для очного предъявления лица для опознания, такие как, например, розыск, тяжёлое заболевание, гибель, нахождение за пределами РФ.

Кроме того, судебная коллегия по уголовным делам Верховного Суда РФ неоднократно указывала, что фотографии должны быть единообразны по размеру, качеству, ракурсу и давности изготовления.

Для минимизации ошибок и повышения доказательственного значения результатов опознания представляется целесообразным внедрение следующих рекомендаций в практику организации и проведения следственного действия:

1. Необходимо разработать методические рекомендации с четкими критериями схожести подбора статистов: разброс роста не более 5 см, схожая комплекция, цвет волос, возрастная группа.

2. Несмотря на то, что закон не требует производить видеозапись в обязательном порядке, кроме отдельных категорий дел, следователю следует фиксировать проведение опознания на видео в каждом спорном случае.

3. Перед проведением следственного действия следует оценивать психофизиологическое состояние опознающего. Усталость, стресс, употребление фармакологических препаратов, все указанные факторы могут снижать способность к распознаванию.

4. Детализировать протокол. В протоколе следственного действия следует описывать не только факт опознания, но и реакции опознающего (уверенность, колебания), время, затраченное на принятие решения. Длительное колебание перед выбором конкретного лица может свидетельствовать о неуверенности памяти.

Заключение

Предъявление для опознания сохраняет статус одного из наиболее доказательно значимых, но и наиболее уязвимых следственных действий. Анализ судебной практики и тактических алгоритмов подготовки и проведения процедуры опознания демонстрирует, что основная причина признания результатов следственного действия недопустимыми доказательствами кроется не в формальном нарушении норм УПК РФ, а в пренебрежении тактикой подготовки и проведения опознания, а также особенностями человеческой памяти.

В ходе проведенного анализа установлено, что отсутствие предварительного допроса опознающего, несоблюдение принципа однородности предъявляемой группы объектов, игнорирование субсидиарного характера

фотоопознания и отсутствие объективной видеофиксации хода и результатов проведения опознания системно влекут исключение доказательств по основаниям п. 3 ч. 2 ст. 75 УПК РФ.

Повышение доказательственной ценности опознания требует перехода от интуитивной тактики к стандартизированным алгоритмам: внедрения объективных критериев подбора статистов, обязательной видеофиксации в ситуациях повышенного риска оспаривания, предварительной оценки психофизиологического состояния опознающего и детализированной протокольной фиксации, включающей не только итоговый выбор, но и психоэмоциональные реакции опознающего.

Список литературы

1. Пленум Верховного суда Российской Федерации Постановление от 19 декабря 2017 г. N 51 О практике применения законодательства при рассмотрении уголовных дел в суде первой инстанции (общий порядок судопроизводства) (в ред. Постановления Пленума Верховного Суда РФ от 09.12.2025 N 33).

2. Кассационное определение Второго кассационного суда общей юрисдикции от 01.06.2023 N 77-1654/2023 (УИД 77RS0034-02-2021-005822-82) Приговор: По п. "а" ч. 2 ст. 322.1 УК РФ.

3. Кассационное определение Второго кассационного суда общей юрисдикции от 11.03.2020 N 77-142/2020 Приговор: По ч. 3 ст. 162 УК РФ (разбой).

4. Криминалистика. Полный курс: учебник для вузов / под общей редакцией В.В. Агафонова, А.Г. Филиппова. — 6-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 700-778 с.

5. Приговор № 1-66/2017 от 10 мая 2017 г. по делу № 1-66/2017 Переславский районный суд.

© Ермакович Н.М., Соич Л.М., 2026

**СРАВНИТЕЛЬНО-ПРАВОВОЙ АНАЛИЗ СОСТАВОВ
ПРЕСТУПЛЕНИЙ, ПРЕДУСМОТРЕННЫХ
СТАТЬЯМИ 285 И 286 УК РФ**

Немченко Артем Александрович
магистрант

Научный руководитель: **Достовалов Сергей Александрович**
к.ю.н., доцент

АНОО ВО Центросоюза Российской Федерации
«Сибирский университет потребительской кооперации»

Аннотация: В статье рассматриваются проблемные вопросы разграничения злоупотребления должностными полномочиями и их превышения. Автор проводит анализ объективных и субъективных признаков данных составов, опираясь на действующее уголовное законодательство и актуальные разъяснения Пленума Верховного Суда РФ. Особое внимание уделяется критерию должностной компетенции как главному материальному признаку дифференциации смежных норм.

Ключевые слова: должностные преступления, злоупотребление должностными полномочиями, превышение должностных полномочий, уголовная ответственность, государственная служба, компетенция должностного лица.

**COMPARATIVE LEGAL ANALYSIS OF THE ELEMENTS
OF CRIMES UNDER ARTICLES 285 AND 286 OF THE CRIMINAL
CODE OF THE RUSSIAN FEDERATION**

Nemchenko Artem Aleksandrovich

Scientific adviser: **Dostovalov Sergey Aleksandrovich**

Abstract: The article examines the problematic issues of differentiating between abuse of power and excess of official authority. The author analyzes the objective and subjective signs of these elements, relying on the current criminal legislation and relevant explanations of the Plenum of the Supreme Court of the Russian Federation. Special attention is paid to the criterion of official competence as the main material sign of differentiation of related norms.

Keywords: official crimes, abuse of official authority, excess of official authority, criminal liability, public service, competence of an official.

Введение

Обеспечение законности в деятельности государственного аппарата напрямую зависит от точности квалификации деяний, посягающих на интересы государственной службы. Преступления, предусмотренные статьями 285 и 286 Уголовного кодекса Российской Федерации (УК РФ) [1, с. 128], традиционно относятся к категории наиболее сложных для разграничения в судебно-следственной практике. Высокая степень сходства данных составов — наличие специального субъекта и использование служебного положения вопреки интересам службы — нередко приводит к правоприменительным ошибкам.

Объектом исследования выступают общественные отношения, обеспечивающие нормальное функционирование органов публичной власти. Предметом являются нормы уголовного права и позиции высших судебных инстанций. Цель работы заключается в систематизации критериев, позволяющих однозначно дифференцировать использование полномочий во вред службе от действий, совершаемых за пределами предоставленной компетенции.

2. Объективные признаки составов: критерий должностной компетенции

Ключевое различие между рассматриваемыми нормами лежит в плоскости оценки легитимности действий субъекта относительно его должностного регламента. При квалификации по ст. 285 УК РФ устанавливается, что должностное лицо формально действовало в рамках своих прав и обязанностей. Злоупотребление в данном случае выражается не в нарушении границ компетенции, а в «извращенном» использовании законного ресурса для достижения противоправных целей.

Напротив, объективная сторона ст. 286 УК РФ характеризуется совершением действий, которые явно выходят за пределы полномочий. Согласно Постановлению Пленума Верховного Суда РФ № 19 [2, с. 1], превышение полномочий констатируется в случаях, когда действия:

- относятся к компетенции вышестоящего лица или иного ведомства;
- требуют коллегиального решения или специальных условий (согласований);

- запрещены к совершению любым должностным лицом вне зависимости от обстоятельств (например, применение физического насилия).

Таким образом, если ст. 285 УК РФ предполагает реализацию законного права во вред интересам службы, то ст. 286 УК РФ квалифицирует самовольное вторжение в сферу чужой компетенции или совершение заведомо незаконных актов [3, с. 322]. Также стоит учитывать форму реализации: злоупотребление может выражаться в бездействии, тогда как превышение всегда носит характер активного волевого действия.

3. Специфика субъективной стороны и проблемы квалификации

Дифференциация составов требует глубокого анализа психологического отношения виновного к содеянному. Статья 285 УК РФ содержит обязательный признак — корыстную или иную личную заинтересованность. Корысть предполагает стремление к материальной выгоде, тогда как иная заинтересованность включает карьеризм, семейственность или желание скрыть факты личной некомпетентности [4, с. 52].

В диспозиции ст. 286 УК РФ указанные мотивы не являются обязательными для основного состава, хотя фактически часто присутствуют. Превышение может быть мотивировано ложно понятыми интересами службы.

В случаях конкуренции норм, когда лицо, действуя из корысти, выходит за пределы полномочий, содеянное квалифицируется по ст. 286 УК РФ как по более специфичной и общественно опасной норме. Установление точных границ должностного регламента и подлинной мотивации субъекта является необходимым условием постановки законного и обоснованного приговора [5, с. 12].

4. Заключение

Разграничение ст. 285 и 286 УК РФ должно базироваться на системном анализе должностного регламента лица. Главным водоразделом выступает характер связи действия с полномочиями: использование имеющейся власти во вред (ст. 285) либо присвоение власти, которой лицо не наделено (ст. 286). Четкая дифференциация данных норм является залогом реализации принципа справедливости и эффективным инструментом противодействия коррупционным проявлениям в органах государственной власти.

Список литературы

1. Уголовный кодекс Российской Федерации от 13.06.1996 № 63-ФЗ (ред. от 09.04.2026) // Собрание законодательства РФ. – 1996. – № 25. – Ст. 2954.
2. Постановление Пленума Верховного Суда РФ от 16.10.2009 № 19 «О судебной практике по делам о злоупотреблении должностными полномочиями и о превышении должностных полномочий» // Российская газета. – 2009. – № 207.
3. Борков В.Н. Преступления против осуществления государственных функций, совершаемые должностными лицами: дис. д-р. юр. наук: 12.00.08. – Омск, 2015. – 405 с.
4. Кириллов Н.С. Вопросы отграничения злоупотребления должностными полномочиями от превышения должностных полномочий // Новизна. Эксперимент. Традиции. – 2025. – № 2 (30). – С. 52-61.
5. Галахова А.В. Должностные преступления (гл. 30 УК РФ). Понятие. Квалификация. – Юридическое издательство Норма, 2026. – 180 с.

© Немченко А.А., 2026

ЦИФРОВЫЕ ДОКАЗАТЕЛЬСТВА В УГОЛОВНОМ ПРОЦЕССЕ: ДОПУСТИМОСТЬ И ОЦЕНКА

Мамадалиева Мадина Халитовна

магистрант 2-го года обучения

«Юриспруденция. Уголовно-правовой профиль»

Научный руководитель: **Клычев Рафаэль Арзабекович**

к.ю.н., доцент

ФГБОУ ВО «Пятигорский государственный университет»

Аннотация: В статье рассматриваются проблемные вопросы допустимости и оценки цифровых доказательств в уголовном процессе. Проанализированы подходы к определению понятия цифровых (электронных) доказательств, критерии их достоверности и допустимости, а также практические механизмы сопоставления технической экспертизы и процессуальных требований к доказательной базе. На основе сопоставления отечественного и зарубежного опыта выявлены системные препятствия, связанные с обеспечением целостности, идентификации источника и процедурой закрепления цепочки хранения цифровых данных.

Ключевые слова: цифровые доказательства, электронные доказательства, допустимость, оценка доказательств, аутентификация, цепочка хранения, судебная экспертиза, уголовный процесс.

DIGITAL EVIDENCE IN CRIMINAL PROCEEDINGS: ACCEPTANCE AND EVALUATION

Mamadaliyeva Madina Halitovna

Scientific adviser: **Klychev Rafael Arzabekovich**

Abstract: The article addresses problematic issues of admissibility and evaluation of digital evidence in criminal proceedings. Approaches to the definition of the concept of digital (electronic) evidence, criteria for their reliability and admissibility, as well as practical mechanisms for comparing technical expertise and procedural requirements on the basis of evidence are analyzed. The comparison of

domestic and foreign experience has identified systemic obstacles related to ensuring integrity, source identification and digital data chain securement procedure.

Key words: Digital evidence; electronic evidence; permissibility; evaluation of evidence; authentication; chain of custody; forensics; criminal process.

Цифровизация общественной жизни сопровождается резким ростом значимости электронных следов как источника информации при уголовном расследовании. Совокупность технических особенностей таких материалов и процессуальных гарантий, необходимых для их законного и надёжного использования, обозначает ключевые вызовы современной доктрины доказательств. Анализ обзора практик и теоретических позиций позволяет констатировать устойчивую потребность в системном подходе к допустимости и оценке цифровых доказательств; данная потребность подробно выделяется в работах П.А. Батракова [1].

Под цифровыми доказательствами понимаются сведения, представленные в электронной форме и сохраняющиеся на цифровых носителях или в облачных сервисах: файлы, электронные сообщения, журналы событий (логи), сетевые пакеты, метаданные мультимедиа и прочие цифровые следы. Классификация основана на следующих признаках: природа источника (конечное устройство — смартфон, ПК; серверная инфраструктура; телеком-оператор), формат данных (структурированные логи, неструктурированные тексты, мультимедиа), степень зависимости от аппаратного/программного окружения и возможность воспроизводимости состояния системы на момент фиксации. Отечественные и зарубежные исследования предлагают унифицировать терминологию и выделять практико-правовые последствия различий форматов и источников данных для обеспечения сопоставимости и интероперабельности при обмене материалами между органами и судебными инстанциями. Вопросы систематизации и сравнительного анализа отечественного и зарубежного понимания электронных доказательств детализируются в работах И.М. Кузьмина [2].

Ключевые технические характеристики цифровых доказательств включают метаданные (временные метки, идентификаторы устройств, MAC/IP-адреса), контрольные суммы и криптографические подписи, журналы операций ОС и приложений, а также хронологические последовательности событий.

Уязвимыми местами выступают: возможная модификация файлов без явных следов, несинхронизированные временные метки, наличие промежуточных прокси/кешей и мультипользовательский доступ к устройствам.

Допустимость цифровых доказательств должна рассматриваться через совокупность критериев: законность получения, соответствие требованиям процессуальной формы, подтверждение аутентичности и сохранение целостности данных. Законность охватывает санкционированность процессуальных действий при изъятии и копировании цифровых носителей, соблюдение прав субъектов при оперативно-разыскных мероприятиях и корректное использование технических средств контроля. Помимо этого, при оценке допустимости следует учитывать воспроизводимость исходных условий обработки и возможность независимой верификации данных, что особенно важно при сравнении практик и стандартизации процедур – аспект, выделяемый как значимый в исследованиях по сравнительному праву.

Аутентификация и обеспечение цепочки хранения (chain of custody) являются ключевыми процедурами, гарантирующими доверие к цифровым доказательствам. Технические методы аутентификации включают криптографическое хэширование (SHA-256 и выше как минимум), цифровые подписи, применение сертификатов и журналирование операций с указанием уникальных идентификаторов и временных меток. Процессуальные меры – подробные протоколы изъятия, использование защищённых контейнеров, слежение за условиями хранения, применение аппаратов под блокировкой записи (write-blockers) при создании образов носителей и оформление перехода прав доступа в ведомственных реестрах.

Подтверждение происхождения и неизменности электронного материала требует сочетания технических и процессуальных мер. К техническим средствам относятся хэш-функции, цифровые подписи, журналирование операций и применение средств контроля версий; к процессуальным – детальная фиксация действий при изъятии, хранении и передаче носителей, оформление протоколов с указанием всех технологических операций и обеспечение возможности аудита. Проблемные места – недостаточная регламентация процедур и отсутствие единых стандартов цепочки хранения, что повышает риск сомнений в подлинности материалов и их возможной манипуляции; данные вопросы проанализированы в трудах А.Ю. Отченаша [3].

Техническая экспертиза выполняет функцию установления технических фактов: происхождения данных, наличия следов изменений, корректности операций по извлечению и обработке информации. Эксперты также интерпретируют технические показатели для судебного рассмотрения, переводя сложные технические выводы в понятные суду формулировки. В то же время окончательная оценка доказательственной силы остается прерогативой суда, который обязан соотносить экспертные заключения с иными доказательствами и процессуальными гарантиями. Для повышения качества экспертных выводов необходимы унифицированные методики и системное повышение квалификации экспертов, что отражено в эмпирических и методологических исследованиях А.И. Туршина [5].

Оценка цифровых доказательств осуществляется в рамках правил внутреннего убеждения судьи и требует комплексной, многофакторной методологии. В дополнение к традиционным критериям предлагается выделять специфические факторы: полнота метаданных, наличие журналов операций и аудита, возможность подтверждения материальными носителями или независимыми источниками, соответствие форматов и протоколов общепринятым стандартам, а также документальное подтверждение процедур получения и обработки.

Активное применение цифровых доказательств сопряжено с рисками для прав личности: нарушение конфиденциальности, массовый сбор персональных данных, некорректная атрибуция действий по косвенным цифровым признакам. Эти риски обостряются при отсутствии прозрачных процедур доступа к технической информации и ограниченных возможностях для назначения контрэкспертиз и технического оспаривания.

Для повышения допустимости и объективной оценки цифровых доказательств предлагается следующий комплекс мер:

- установление унифицированных процедур документирования действий при изъятии, копировании и хранении цифровых материалов с обязательным применением средств контроля целостности (хэширование, цифровые подписи);
- разработка и внедрение типовых методик проведения экспертных исследований в сфере цифровых доказательств и системная подготовка

экспертов, включая практическую подготовку по современным цифровым технологиям;

– создание стандартов форматов хранения и централизованных реестров, обеспечивающих совместимость данных при передаче между органами и судами и гарантирующих воспроизводимость;

Таким образом, цифровые доказательства представляют собой важный и перспективный источник информации в уголовном процессе, однако их доказательственная ценность зависит от сочетания технической надёжности и процессуальных гарантий. Последовательная реализация мер по стандартизации процедур аутентификации и цепочки хранения, совершенствованию экспертной практики и защите процессуальных прав позволит повысить доверие к электронным материалам и снизить вероятность ошибочной интерпретации. Применение системного подхода при формировании нормативных и организационных решений должно обеспечить оптимальный баланс между эффективностью расследования и защитой прав участников уголовного процесса, что является ключевой задачей современной юридической науки и практики.

Список литературы

1. Батраков, П.А. Цифровые доказательства в уголовном процессе: *lex prospicit non respicit* / П.А. Батраков // Уголовное судопроизводство России и зарубежных государств: проблемы и перспективы развития. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский университет Министерства внутренних дел Российской Федерации, 2022. – С. 469-473.

2. Кузьмин, И.М. Электронные доказательства в уголовном процессе России: отечественное понимание и зарубежный опыт / И.М. Кузьмин // Актуальные проблемы публичного права. – Владимир: КопиА-Сервис, 2023. – С. 174-178.

3. Отченаш, А.Ю. К вопросу об оценке «электронных доказательств» в уголовном судопроизводстве / А.Ю. Отченаш // Криминалистика – наука без границ: традиции и новации. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский университет Министерства внутренних дел Российской Федерации, 2023. – С. 596-601.

4. Раджабова, У.О. Цифровые доказательства в уголовном судопроизводстве Российской Федерации и зарубежных стран / У.О. Раджабова // правовая грамотность как основа развития гражданского общества. – Стерлитамак: Общество с ограниченной ответственностью "Агентство международных исследований", 2022. – С. 68-75.

5. Туршин, А.И. Электронные доказательства в уголовном процессе: опыт зарубежных стран и российские перспективы / А.И. Туршин // Юридические исследования. – 2025. – № 9. – С. 1-11.

© Мамадалиева М.Х., 2026

**СЕКЦИЯ
АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ
ЭКОНОМИКИ**

**МЕХАНИЗМ РЕГУЛИРОВАНИЯ ЦЕН И ОПЛАТЫ ТРУДА
В СИСТЕМЕ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ
БЕЗОПАСНОСТИ**

Шох Маргарита Альбертовна

к.э.н., доцент

Демихов Максим Александрович

курсант

ФГКОУ ВО «Нижегородская академия Министерства
внутренних дел Российской Федерации»

Аннотация: В работе обоснованно раскрыта роль регулирования цен и оплаты труда как механизма экономической безопасности. Авторами выявлены основные направления совершенствования системы регулирования цен и оплаты труда в России и делается вывод о необходимости комплексного, гибкого подхода, сочетающего макроэкономическую стабильность, адресную поддержку уязвимых групп населения и адаптацию лучших международных практик к российским институциональным условиям.

Ключевые слова: экономическая безопасность, государственное регулирование цен, инфляция, заработная плата, минимальный размер оплаты труда.

**MECHANISM OF REGULATION OF PRICES
AND WAGES IN THE SYSTEM OF ENSURING
ECONOMIC SECURITY**

Shokh Margarita Albertovna

Demikhov Maxim Alexandrovich

Abstract: The paper provides a compelling analysis of the role of price and wage regulation as a mechanism for economic security. The authors identify key areas for improving the price and wage regulation system in Russia and conclude that a comprehensive, flexible approach is needed, combining macroeconomic stability, targeted support for vulnerable groups, and the adaptation of best international practices to Russian institutional conditions.

Key words: economic security, government price regulation, inflation, wages, minimum wage.

Система регулирования цен и оплаты труда является фундаментальным механизмом обеспечения экономической безопасности государства и бизнеса. Она направлена на предотвращение социальных конфликтов, поддержание покупательной способности населения и защиту национальных интересов от внутренних и внешних угроз [1, с. 610].

Система экономической безопасности требует синхронизации политики цен и доходов. В первых, в направлении борьбы с инфляцией в силу того, что неконтролируемый рост цен обесценивает доходы населения, что требует индексации зарплат для сохранения социальной стабильности. Во-вторых, в направлении обеспечения устойчивого развития и экономического роста, поскольку сбалансированное регулирование стимулирует потребительский спрос, что является драйвером развития отечественного производства и укрепления суверенитета [2, с. 370].

Развитие системы регулирования цен и оплаты труда представляет собой ключевое направление социально-экономической политики, отражающее как внутренние приоритеты государства, так и глобальные тренды [3]. На рисунке 1 представлены основные направления развития системы оплаты труда и регулирования цен.

На сегодняшний день в России реализуется модель «таргетирования инфляции», при которой ключевую роль в ценовом регулировании играет Банк России через механизм процентных ставок.

Однако в последние годы наблюдается усиление роли «негативной» инфляции предложения, вызванной логистическими ограничениями, ростом себестоимости сырья и комплектующих, а также усилением импортозависимости в ряде технологически сложных отраслей. Это требует дополнительных инструментов прямого и косвенного воздействия на ценообразование, включая расширение практики адресного субсидирования, налоговых вычетов и установления предельных надбавок на отдельные виды социально значимых товаров.



Рис. 1. Основные направления совершенствования системы оплаты труда и регулирования цен в России

Примером может служить мера ограничения цен на сахар и подсолнечное масло в 2023 году, которая была продлена на ряд позиций и в 2024 году в условиях резкого роста мировых цен на продукты питания. Такие механизмы, при всей своей временности, демонстрируют потенциал государственного участия в стабилизации внутреннего рынка.

Параллельно с этим, система регулирования оплаты труда развивается в направлении повышения прозрачности и справедливости распределения доходов. Отдельно следует отметить усилия по сокращению разрыва между темпами роста производительности труда и заработной платы, что особенно актуально для занятых в бюджетной сфере и работников с низкой заработной платой.

С 2025 года в Российской Федерации изменилась методика расчета минимального размера оплаты труда (МРОТ). В настоящее время в

соответствии с рекомендациями Международной организации труда он исчисляется исходя из медианной заработной платы и составляет 48% ее величины. Поскольку МРОТ определяет размер зарплат, социальных пособий, отпускных, командировочных и штрафов, то очевидно, что это изменение существенно влияет на реальные доходы населения и позволяет сократить его отставание от прожиточного минимума.

Новым направлением развития является процесс цифровизации контроля за соблюдением трудового законодательства, в том числе разработка и внедрение цифровых платформ для надзора за заработными платами, социальными выплатами, ведение электронных листов нетрудоспособности и трудовых книжек и т.д. Это открывает новые возможности для обеспечения прозрачности и предсказуемости в системе оплаты труда, а также для предотвращения практик теневой занятости и выплаты «серых» заработных плат.

Международный опыт свидетельствует о разнообразии подходов к решению аналогичных задач, при этом отдельные практики могут быть адаптированы к российским условиям. На рисунке 2 указаны актуальные примеры, как страны воздействуют на заработанную плату в условиях инфляции [4].

В Германии с октября 2022 года по декабрь 2024 года работодатели получили возможность выплачивать своим сотрудникам необлагаемый налогом и социальными взносами бонус в размере до 3000 евро в качестве компенсации инфляционных издержек. Эта мера, известная как «Inflationsausgleichsprämie», предоставила компаниям гибкость в поддержке своих работников без увеличения налоговой нагрузки. Бонус мог быть выплачен единовременно или в нескольких частях и распространялся на всех сотрудников, включая тех, кто работает неполный рабочий день или на мини-работах. По данным Института IFO, большинство немецких компаний воспользовались этой возможностью, что свидетельствует о высокой эффективности данной меры в условиях инфляционного давления [5].

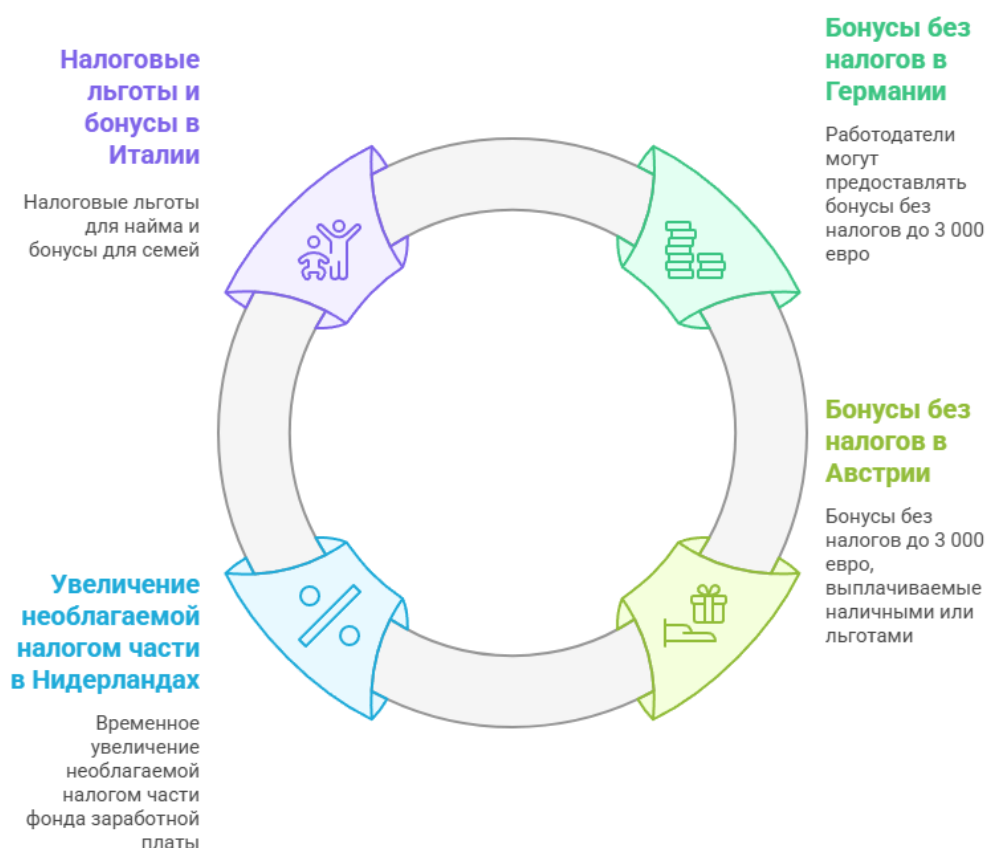


Рис. 2. Стратегии воздействия на фонд оплаты труда в зарубежных странах

Австрия также внедрила аналогичный подход, предоставив работодателям возможность выплачивать своим сотрудникам необлагаемый налогом бонус в размере до 3000 евро. Целью этой меры была поддержка доходов населения, снизившихся вследствие роста цен на продовольствие и энергоносители. Работники получали бонусы как в денежной, та и в натуральной форме в виде льгот, ваучеров и т.п. Это позволило фирмам сформировать свои механизмы поддержки работников в зависимости от финансовых возможностей и нуждаемости работников [6].

Поддержка работников в Нидерландах заключалась во временном увеличении необлагаемого минимума фонда заработной платы 1,7% до 3,0% для первых 400000 евро годового фонда оплаты труда. Таким образом, у работодателей появилась возможность осуществлять дополнительные выплаты работникам, не увеличивая при этом налоговые платежи, что также способствовало росту их реальных доходов в условиях растущих цен [7].

Решением правительства Италии в 2024 году был принят целый комплекс мер, направленных на поддержку низкооплачиваемого населения, в том числе для работодателей предусмотрены временные налоговые льготы при заключении с сотрудниками бессрочных трудовых договоров. При заключении таких договоров с женщинами и молодежью они дополнительно (в течение двух лет) имели право сократить социальные взносы; семьи с доходом до 28000 евро, имеющие детей, получили денежные выплаты 100 евро. Все это способствовало росту занятости и доходов населения в условиях значительной инфляции [8].

Приведенные примеры показывают, что высокая инфляция требует системного подхода к решению проблемы доходов населения, учитывающего как необходимость обеспечения нормального уровня жизни населения, так и возможных макроэкономических последствий принимаемых решений. Таким образом, система регулирования цен и оплаты труда является важнейшим механизмом обеспечения экономической безопасности, направленным на защиту интересов работников, работодателей и государства от угроз. Его эффективное функционирование способно предупреждать инфляционные и социальные кризисы, обеспечивая устойчивый экономический рост и социальную стабильность.

Список литературы

1. Шох, М.А. Социальные аспекты экономической безопасности / М.А. Шох // *Экономико-правовые проблемы обеспечения экономической безопасности Российской Федерации* : сборник научных статей по итогам Всероссийской научно-практической конференции, Нижегородская академия МВД России, 23 апреля 2025 года. – Нижний Новгород: Нижегородская академия МВД России, 2025. – С. 609-616. – EDN CRTUSK.

2. Шох, М.А. Влияние структурной политики государства на экономический рост / М.А. Шох // *Ключевые аспекты экономической безопасности финансовой системы Российской Федерации* : Сборник научных статей по итогам Всероссийской научно-практической конференции, Нижний Новгород, 21 мая 2025 года. – Нижний Новгород: Нижегородская академия МВД России, 2025. – С. 367-374. – EDN QGPUGE.

3. Тимофеева, С.Н. Мероприятия по совершенствованию систем оплаты труда / С.Н. Тимофеева // Современное гуманитарное знание о проблемах социального развития : материалы Всероссийской конференции, Ставрополь, 26 апреля 2024 года. – Ставрополь: СКСИ, 2024. – С. 249-252. – EDN GVGGND.

4. Справочник.ру. Государственное регулирование заработной платы: отечественный и зарубежный опыт. – URL: https://spravochnick.ru/gosudarstvennoe_i_municipalnoe_upravlenie/gosudarstvennoe_regulirovanie_zarabotnoy_platy_otechestvennyu_i_zarubezhnyu_opyt/ (дата обращения: 20.03.2026).

5. Инфляционный бонус до 3000 евро без налогов. – URL: <https://iscrgmbh.de/de/novosti/drugie-novosti/461-inflyatsionnyj-bonus-do-3-000-evro-bez-nalogov> (дата обращения: 09.04.2026).

6. Teuerungsprämie – 3.000 Euro beitrags- und steuerfrei für Mitarbeiter. – URL: <https://www.finanz.at/arbeitnehmer/teuerungspraemie/#:~:text=Teuerungspr%C3%A4mie%20203.000%20Euro%20beitrags%20und,Jetzt%20App%20herunterladen!&text=Aktuelle%20Nachrichten>: (дата обращения: 09.04.2026).

7. Vrije ruimte WKR gaat in 2023 tijdelijk naar 3% – URL: <https://www.rendement.nl/werkkostenregeling/nieuws/vrije-ruimte-wkr-gaat-in-2023-tijdelijk-naar-3.html#:~:text=Op%20Prinsjesdag%202022%20maakte%20het%20kabinet%20bekend,eenmalige%20extra%20verhoging%20van%20de%20vrije%20ruimte> (дата обращения: 09.04.2026).

8. Italian 2024 tax reform: changes for workers and businesses are on the way. – URL: <https://www.hrcapital.it/en/italian-2024-tax-reform-changes-for-workers-and-businesses-are-on-the-way/#:~:text=In%20essence%2C%20the%20second%20IRPEF,in%20the%20previous%20tax%20period> (дата обращения: 09.04.2026).

© Шох М.А., Демихов М.А., 2026

DOI 10.46916/04052026-1-978-5-00276-072-5

**АУДИТ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА
КАК ИНСТРУМЕНТ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ
ЕЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ: ОТ ОЦЕНКИ
ПОТРЕБНОСТЕЙ К ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ**

Булычева Юлия Олеговна

магистрант

Научный руководитель: **Подгайская Марина Вячеславовна**

канд. пед. наук, доцент

ФГБОУ ВО «Уральский государственный
экономический университет»

Аннотация: В статье рассматривается аудит системы обучения персонала как ключевой инструмент кадрового консалтинга, позволяющий преодолеть разрыв между затратами на развитие сотрудников и реальными бизнес-результатами. Анализируются теоретические подходы к оценке эффективности обучения, включая модели Д. Киркпатрика и ROI. Основное содержание статьи составляет авторская модель консалтингового проекта по совершенствованию системы обучения, апробированная на примере машиностроительного предприятия. Представлен алгоритм, включающий этапы аудита потребностей, анализа соответствия стратегии, оценки затрат и результатов, а также разработки стратегии развития системы обучения. Особое внимание уделяется практическим инструментам сбора и анализа данных, применяемым на предприятии.

Ключевые слова: аудит персонала, система обучения, кадровый консалтинг, оценка эффективности обучения, ROI обучения, KPI обучения.

**STAFF TRAINING SYSTEM AUDIT AS A TOOL FOR DEVELOPING
AN IMPROVEMENT STRATEGY: FROM NEEDS ASSESSMENT
TO EFFICIENCY EVALUATION**

Bulycheva Yulia Olegovna

Scientific supervisor: **Podgaiskaya Marina Vyacheslavovna**

Abstract: This article examines personnel training system audits as a key HR consulting tool for bridging the gap between employee development expenditures and actual business results. Theoretical approaches to assessing training effectiveness are analyzed, including D. Kirkpatrick's model and ROI. The article focuses on the author's model for a consulting project to improve a training system, tested using a mechanical engineering company as an example. An algorithm is presented that includes the stages of a needs audit, strategy alignment analysis, cost-benefit assessment, and training system development strategy development. Particular attention is paid to practical data collection and analysis tools used at the enterprise.

Key words: personnel audit, training system, HR consulting, training effectiveness assessment, training ROI, training KPIs.

В современных экономических условиях, характеризующихся высокой турбулентностью внешней среды и ускорением технологических изменений, человеческий капитал становится ключевым фактором конкурентоспособности организации. Компании ежегодно инвестируют значительные средства в обучение и развитие персонала. Однако перед руководителями и собственниками бизнеса закономерно возникает вопрос: насколько эти инвестиции оправданы и как они влияют на достижение стратегических целей?

Практика показывает наличие устойчивого разрыва между проведенным обучением и его бизнес-результатами. Сотрудники могут проходить десятки тренингов, но производительность труда не растет, качество продукции не улучшается, а уровень производственного травматизма остается прежним. Причина этого разрыва кроется в отсутствии системного подхода к оценке потребностей в обучении и анализу его эффективности. Инструментом, позволяющим выявить «узкие места» и превратить обучение из формальной процедуры в драйвер бизнес-развития, выступает кадровый аудит, в частности, его ключевое направление – аудит системы обучения.

Кадровый консалтинг представляет собой вид профессиональной деятельности, направленный на совершенствование системы управления персоналом и повышение эффективности ее функционирования в соответствии со стратегией организации. Ключевым диагностическим инструментом кадрового консалтинга выступает кадровый аудит – система мероприятий по

оценке соответствия кадрового потенциала, функций и процессов управления персоналом целям, стратегии и регламентам компании.

Применительно к обучению персонала, аудит преследует следующие цели:

1. Оценка соответствия существующей системы обучения стратегическим задачам бизнеса.
2. Анализ эффективности использования ресурсов (финансовых, временных, кадровых), направляемых на обучение.
3. Выявление потребностей в обучении, не закрытых текущими программами.
4. Оценка результативности проведенного обучения (ROI и KPI).
5. Разработка рекомендаций по оптимизации системы.

В мировой и отечественной практике для оценки эффективности обучения применяются следующие методологические подходы и модели:

– Модель Д. Киркпатрика, включающая четыре уровня: реакция (удовлетворенность участников), усвоение (изменение знаний и навыков), поведение (применение знаний на рабочем месте) и результаты (влияние на бизнес-показатели).

– Модель ROI (Return on Investment) Ф. Филлипса, которая добавляет к модели Киркпатрика пятый уровень – расчет финансовой отдачи от инвестиций в обучение по формуле: $(\text{Доход от обучения} - \text{Затраты на обучение}) / \text{Затраты на обучение} * 100\%$.

– Модель компетенций, предполагающая оценку соответствия имеющихся компетенций сотрудников требуемым.

Ключевыми методами сбора информации при аудите обучения выступают: анализ документов, интервью и анкетирование руководителей и сотрудников, наблюдение за рабочим процессом, статистический анализ производственных показателей до и после обучения.

Мы предлагаем модель консалтингового проекта по совершенствованию обучения на примере машиностроительного предприятия.

Предлагаемая модель базируется на цикличном подходе и включает четыре последовательных этапа. Апробация планируется с использованием материалов деятельности российского производителя автомобильных компонентов, который имеет лицензированный учебный центр и развитую систему подготовки кадров.

Этап 1: Аудит существующей системы обучения

На данном этапе проводится комплексная диагностика текущего состояния системы обучения. Объектами оценки выступают:

1) нормативно-методическая база: положение об обучении, образовательные программы, лицензии (наличие бессрочной лицензии, как у данного предприятия является показателем зрелости системы).

2) соответствие стратегии: анализ того, насколько программы обучения (профессиональная подготовка, повышение квалификации, курсы целевого назначения) поддерживают реализацию стратегических задач завода.

3) анализ потребностей в обучении. Используются следующие инструменты:

- анализ заявок от руководителей подразделений;
- оценка результатов ежегодной аттестации персонала;
- анализ производственных показателей (данные о браке, производительности, соблюдении стандартов качества, что критично для производителей автопродукции).

- интервью с ключевыми специалистами для выявления скрытых потребностей.

Этап 2: Анализ пробелов и оценка эффективности

На этом этапе данные, полученные в ходе аудита, сопоставляются с целевыми показателями. Производится оценка эффективности уже проведенного обучения с применением инструментов:

1. Оценка удовлетворенности (Уровень 1 по Киркпатрику): анкетирование сотрудников после прохождения обучения (как в сторонних организациях, так и в учебном центре завода). Важно оценивать не только эмоциональный фон, но и практическую применимость полученных знаний.

2. Оценка знаний (Уровень 2): тестирование, экзамены, защита проектов.

3. Оценка применения знаний и изменение поведения (Уровень 3): метод «360 градусов», наблюдение за работой сотрудника на рабочем месте, анализ выполнения функциональных обязанностей после обучения.

4. Оценка бизнес-результатов и ROI (Уровни 4 и 5). Для производственного предприятия ключевыми КРІ обучения могут выступать:

- снижение количества рекламаций от потребителей,
- сокращение производственного травматизма,
- увеличение скорости внедрения инновационных проектов,

– расчет ROI для программ, направленных на сокращение издержек или увеличение производительности.

Этап 3: Разработка стратегии совершенствования системы обучения

По результатам анализа пробелов формулируются стратегические направления развития системы обучения:

1. Актуализация учебных программ: приведение их в соответствие с корпоративными профессиональными стандартами и требованиями конкретных рабочих мест, как это практикуется в учебном центре завода.

2. Развитие форм обучения: усиление доли дистанционного обучения и электронных курсов для теоретической подготовки, расширение практики наставничества и конкурсов профмастерства.

3. Интеграция обучения с системой мотивации: увязка результатов обучения с карьерным продвижением и материальным стимулированием.

4. Оптимизация бюджета на обучение: перераспределение средств в пользу наиболее эффективных программ с высоким ROI.

Этап 4: Внедрение и мониторинг изменений

На заключительном этапе разработанные решения внедряются в практику. Ключевым условием успеха является назначение ответственных, разработка дорожной карты и создание системы постоянного мониторинга. Важно, чтобы система менеджмента качества предприятия, включая процессы подготовки персонала, регулярно подтверждала свое соответствие международным стандартам в ходе внешних аудитов, что является дополнительным стимулом для поддержания системы обучения в актуальном состоянии.

Предложенная модель, рассмотренная на примере машиностроительного предприятия, демонстрирует, как системный подход к оценке позволяет не только выявить недостатки (например, устаревшие программы или низкую прикладную ценность тренингов), но и разработать стратегию развития, направленную на повышение конкурентоспособности предприятия. Практика завода, выпускающего автокомпоненты, показывает, что интеграция учебного процесса с корпоративными стандартами, активное взаимодействие с профильными университетами и ориентация на реальные производственные результаты создают основу для непрерывного совершенствования компетенций персонала и, как следствие, устойчивого развития бизнеса в целом.

Таким образом, аудит системы обучения персонала, проводимый с использованием инструментов анализа потребностей, оценки удовлетворенности и расчета ROI/KPI, является не разовой контрольной процедурой, а мощным инструментом стратегического управления. Он позволяет трансформировать обучение из статьи затрат в область инвестиций, приносящих измеримый бизнес-результат.

Список литературы

1. АО «ШААЗ». Карьера и обучение [Электронный ресурс] // Официальный сайт АО «ШААЗ». – Режим доступа: <https://shaaz.biz/persona/karera-i-obuchenie/> (дата обращения: 16.02.2026).
2. Денисова, А. Эффективность обучения: как правильно ее оценить? [Электронный ресурс]. / А. Денисова. – Режим доступа: URL: <http://www.hr-portal.ru/article/effektivnost-obucheniya-kak-pravilno-ee-otsenit>. (дата обращения: 16.02.2026).
3. Учебный центр ШААЗа получил бессрочную лицензию на образовательную деятельность [Электронный ресурс] // SHADR.info. – 14.11.2015. – Режим доступа: https://www.shadr.info/news/2015/11/14/7662-uchebnii_centra_shaaza_poluchil_bessrochnuyu_licenziyu_na_obr/ (дата обращения: 16.02.2026).
4. Чижова, О.Б. Обучение на рабочем месте на промышленном предприятии: методика оценки / О.Б. Чижова // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – М.: Аналитика Родис. – 2018. – Том 8. – № 4А. – С. 188-195.
5. ШААЗ подтвердил соответствие системы менеджмента качества [Электронный ресурс] // Металлоснабжение и сбыт. – 02.04.2021. – Режим доступа: <https://metalinfo.ru/ru/news/124674> (дата обращения: 16.02.2026).
6. Чуланова, О.Л., Тимченко, Я.А. Корпоративное обучение персонала и методы его оценки: подходы, инструментарий, проблемы и пути их преодоления [Электронный ресурс]. / О.Л. Чуланова, Я.А. Тимченко. – Режим доступа: <https://naukovedenie.ru/PDF/13EVN116.pdf>.

© Булычева Ю.О., 2026

ВЛИЯНИЕ АВТОМАТИЗАЦИИ НА СТАНДАРТЫ И КАЧЕСТВО АУДИТОРСКИХ ПРОВЕРОК

Зуева Дарья Андреевна

студент

АНОО ВО «Воронежский экономико-правовой институт»

Аннотация: В данной статье рассматриваются инструменты автоматизации аудиторской деятельности, их влияние на стандарты и качество аудиторских проверок, а также преимущества их использования в настоящее время, анализируется применение технологий искусственного интеллекта в сфере аудита.

Ключевые слова: аудит, автоматизация, искусственный интеллект, цифровизация, блокчейн.

THE IMPACT OF AUTOMATION ON AUDIT STANDARDS AND QUALITY

Zueva Darya Andreevna

Abstract: This article discusses audit automation tools, their impact on audit standards and quality, as well as the advantages of their use at the present time, and analyzes the use of artificial intelligence technologies in the field of auditing.

Key words: audit, automation, artificial intelligence, digitalization, blockchain

Главными инструментами, используемыми при проведении аудита, являются методы и технологии, благодаря которым и осуществляется аудиторская проверка. Они определяют эффективность и надёжность данного вида контроля за деятельностью. Внедрение цифровых технологий в работу организации позволяет ускорить процессы, быстро получать необходимую информацию, а также стандартизировать различные операции. Их интеграция в процесс аудита может способствовать более качественному оказанию услуг, повышая качество анализа рисков, улучшая взаимодействие между аудиторами и клиентами, существенно сокращая время проведения аудита и своевременно оповещая о выявленных проблемах.

Н.Г. Кондрашова и Д.Д. Сынчиков в своей статье, говоря о цифровизации в аудиторской деятельности, считают, что такие информационные технологии «меняют подход к учётной сфере» и «поскольку аудит опирается на автоматизированный учёт и цифровые технологии, это влечёт автоматизацию работы аудитора» [1, с. 62]. Мы делаем вывод из данных изречений, что цифровизация аудиторских процедур является неизбежной в нынешних реалиях.

Активно применяются такие программные продукты, направленные на автоматизацию аудиторских процессов, как «IT Аудит: Аудитор», «AuditXP Professional», «ЭкспрессАудит: ПРОФ». В таблице 1 приведена краткая характеристика каждой из указанных выше программ.

Таблица 1

Характеристика программных продуктов

Название программы	Функционал	Особенности
«IT Аудит: Аудитор»	Позволяет вести проект аудита от планирования до завершения, включая формирование аудиторской группы и ключевых дат. Поддерживает требования по внутреннему контролю качества аудита и формированию итогового заключения.	Имеет несколько версий для различных масштабов аудиторской деятельности. Позволяет настраивать собственные рабочие документы и управляет правами доступа. Поддерживает загрузку данных из учётных систем для быстрого анализа без ручного пересчёта.
«AuditXP Professional»	Методика базируется на выявлении рисков существенного искажения отчетности и процедурах в ответ на них. Автоматизирует все этапы аудита.	Поставляется с методикой, не требующей сложной начальной настройки. Содержит актуальные справочники нормативных актов и типичных нарушений.
«ЭкспрессАудит: ПРОФ»	Включает более 1400 вопросов и ответов по 15 типовым объектам аудита. Имеет методическую основу. Информация в системе регулярно обновляется.	Работает на широком спектре ОС (Windows XP/Vista и т.д., Palm OS). Умеет выявлять риски. Даёт рекомендации. Обеспечивает быстрый анализ большого объёма данных.

Для существенного сокращения длительности обработки аудиторских проверок и контрактов может использоваться роботизированная автоматизация процессов (RPA). Технология RPA является зрелой, а инициативы не требуют больших затрат и могут довольно быстро окупиться за счёт сокращения количества ошибок, ручной работы и времени обработки, а также ускорения процесса аудита и устранения трудоёмких задач [2, с. 118].

Следует признать, что новые цифровые решения охватывают сегодня многие сферы жизни общества, в том числе и процесс осуществления аудита. Применение цифровых технологий в аудиторской деятельности может позволить весомым образом снизить трудоёмкость и повысить качество аудита.

Как справедливо на это указывает Я.Э. Кондратьева, интересными на сегодняшний день выступают технологии для применения в сфере аудита, основанные на использовании искусственного интеллекта (ИИ). В частности, ИИ в различных цифровых вариантах может позволить быстро осуществлять интеллектуальный анализ данных, проводить взаимодействие на языке, близком к естественному, а также использовать эффективно поисковую автоматизацию [3, с. 51].

В проведении аудиторских проверок эффективными технологиями, способствующими повышению качества аудита, могут выступить ИИ, облачные вычисления и блокчейн (рисунок 1).



Рис. 1. Возможности современных цифровых технологий

Применение облачных технологий в сфере аудита позволяет обеспечить гибкость, возможность совместной работы в режиме реального времени и быстрый доступ к данным, что особенно важно для потенциального выявления мошеннических схем.

Надёжность блокчейна гарантируется тем, что полные копии реестра поддерживаются всеми участниками. При изменении участников целостность и безопасность сети сохраняется. Технология блокчейн позволяет ускорить многие трудозатратные операции по извлечению данных. Потенциал использования в сфере аудита заключается в использовании автоматизации, аналитики, а также машинного обучения, что может быть выражено в уведомлении участников сети при осуществлении нетипичных транзакций практически в реальном времени. Доступ к необходимым для проведения аудита документам через использование блокчейна существенно сократит время аудиторских процедур.

Обработка большого количества информации в короткие сроки является затруднительной. При этом технологии, основанные на ИИ, способны реализовать задачи, которыми ранее занимались аудиторы. Они могут выявлять закономерности, делать логические выводы, выглядя незаменимыми при необходимости выявить аномалии или рискованные транзакции. Применение алгоритмов для выявления базовых закономерностей на основе инструментов, использующих ИИ, может позволить более эффективно выявлять несоответствия и риски, что способно значительно ускорить проведение аудита.

Учитывая, что уже в момент ввода информации могут быть допущены ошибки, которые без человеческого вмешательства определить невозможно, использование технологии ИИ в настоящее время полностью заменить человека при проведении аудиторских процедур не может.

Таким образом, проведённое исследование позволяет сделать ряд выводов. В настоящее время наблюдается активное изменение всех сфер жизни посредством внедрения цифровых технологий. Они вкупе с программными продуктами на сегодняшний день часто используются в сфере аудита, позволяя существенно сократить время проведения аудита, автоматизировав процесс.

Широким потенциалом для преобразования сферы аудита обладают технологии, использующие ИИ. Они позволяют управлять в реальном времени большими объёмами данных, определять возможные отклонения от базовых алгоритмов, с помощью чего выявлять мошеннические схемы, а также автоматизировать процессы не только сбора и анализа информации, но и поиска и оценки достоверности аудиторских доказательств.

Несмотря на большой потенциал использования ИИ в сфере аудита, полностью заменить человека такие технологии в настоящее время не могут. При этом их использование может сильно сократить время проведения аудиторских проверок, высвободить человеческие ресурсы для выполнения более сложных задач.

Стоит учесть, что, несмотря на повышение эффективности и точности, цифровизация может привести к расширению разрыва ожиданий. Пользователи аудиторских отчётов могут ошибочно считать внедрение таких технологий как гарантию абсолютной точности и безошибочности. Преобразование аудита требует не только технической, но и организационной подготовки с созданием чётких стандартов и рекомендаций для аудиторских компаний. В результате успешная интеграция таких инструментов в практику аудита требует гармоничного сочетания новых методов с традиционными подходами.

Использование макросов, особенно в среде Microsoft Excel, остаётся одним из наиболее доступных и часто применяемых инструментов автоматизации в аудиторской практике. Они позволяют автоматизировать повторяющиеся действия: сбор, сортировку, фильтрацию и проверку данных, существенно экономя время и снижая риск ошибок. Оптимизация финансового анализа позволяет оперативно выдавать нужную информацию о состоянии требуемых показателей, экономить средства компании по приобретению программных продуктов. При этом аудиторы могут самостоятельно адаптировать макросы под специфические задачи, что делает инструмент гибким и универсальным.

Список литературы

1. Кондрашова Н.Г., Сынчиков Д.Д. Влияние цифровизации на развитие Российского аудита // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2023. – № 11-2(105). – С. 62-64.
2. Ефимов И.А. RPA. Автоматизация бизнес-процессов в IT-сфере // Вестник науки. – 2023. – № 6(63) – С. 116-123.
3. Кондратьева Я.Э. Современные технологии в сфере аудита: возможности и риски // Научные записки молодых исследователей. – 2021. – № 6. – С. 47-59.

© Зуева Д.А., 2026

**СЕКЦИЯ
ГРАЖДАНСКОЕ
И СЕМЕЙНОЕ ПРАВО**

МЕСТО СЕРВИТУТА В СИСТЕМЕ РОССИЙСКОГО ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА

Заболотный Владислав Юрьевич

аспирант

ФГАОУ ВО «КФУ им. В.И. Вернадского»

Аннотация: В статье исследуется место сервитута в системе российского законодательства с учетом сложившегося в отечественном правопорядке сочетания частноправовых и публично-правовых начал. Обосновывается, что сервитут, будучи ограниченным вещным правом пользования чужим недвижимым имуществом, обладает вещно-правовой природой. Анализируются положения Гражданского и Земельного кодексов Российской Федерации, а также отраслевого законодательства, регулирующих сервитутные отношения, выявляются коллизии между гражданско-правовым и публично-правовым регулированием. Делается вывод о необходимости системного закрепления основных положений о сервитуте в Гражданском кодексе Российской Федерации и возможности согласованного применения норм публичного законодательства, не подменяющих гражданско-правовую природу данного института.

Ключевые слова: сервитут, ограниченное вещное право, гражданское законодательство, земельное законодательство, коллизии частного и публичного права.

THE PLACE OF SERVITUDE IN THE SYSTEM OF RUSSIAN LEGISLATION

Zabolotnyy Vladislav Yuryevich

Abstract: The article examines the place of servitude in the system of Russian legislation, taking into account the combination of private-law and public-law elements that has developed in the domestic legal order. It is argued that servitude, as a limited real right to use another person's immovable property, has a proprietary legal nature. The provisions of the Civil Code and the Land Code of the Russian

Federation, as well as sector-specific legislation regulating servitude relations, are analyzed, and conflicts between civil-law and public-law regulation are identified. The article concludes that the basic provisions on servitude should be systematically incorporated into the Civil Code of the Russian Federation and that the rules of public legislation may be applied in a coordinated manner, provided that they do not substitute the civil-law nature of this institution.

Key words: servitude, limited real right, civil legislation, land legislation, conflicts between private and public law.

Сервитут, будучи ограниченным вещным правом пользования чужим недвижимым имуществом, традиционно рассматривается как институт гражданского права. Однако специфика российского законодательства показывает, что в отечественном праве с учетом исторических особенностей его развития произошло смешение частноправовых и публично-правовых начал. В результате законодатель систематически предпринимает попытки распространения категории сервитута на отношения публично-правового характера. Это приводит к тому, что термин «сервитут» стал использоваться в нормативных актах, регулирующих различные сферы как частноправовых, так и публичных отношений, связанных как с обременением права собственности, так и с его ограничением.

В этих условиях особую актуальность приобретает вопрос о месте сервитута в системе российского законодательства. В настоящее время положения о сервитуте содержатся в Гражданском [1] и Земельном [2] кодексах Российской Федерации (далее ГК РФ и ЗК РФ, соответственно), в связи с чем при возникновении сервитутных отношений зачастую необходимо руководствоваться положениями обоих указанных источников в их системном толковании. В свою очередь правовое регулирование рассматриваемого института не ограничивается содержанием указанных кодексов, поскольку отдельные особенности осуществления сервитутных отношений установлены как отраслевым (природоресурсным, градостроительным) законодательством, так и различными федеральными законами.

О вещной природе сервитута высказывались еще дореволюционные цивилисты. Так, Г.Ф. Шершеневич указывал, что сервитут является вещным правом, установленным в интересах определённого лица [3, с. 100]. Аналогичной позиции придерживался и И.А. Покровский [4, с. 265].

Е.В. Васьковский определял сервитут как вещное право, предоставляющее «частичное господство над телесной вещью» [5]. Аналогичное понимание частичного господства над вещью прослеживается и у И.И. Гороновича [6, с. 11].

В. Нечаев рассматривал сервитуты как ограничения права собственности, связывая их с предоставлением лицу, в пользу которого установлен сервитут, самостоятельных вещных прав пользования чужой недвижимостью в определённых пределах [7, с. 41].

В советской цивилистике поддерживалось римско-правовое понимание сервитута как ограниченного вещного права на чужую вещь, поскольку данный институт преимущественно изучался в рамках курса римского права. На это, в частности, указывал И.Б. Новицкий [8, с. 131].

В современной отечественной доктрине к вопросу о правовой природе сервитута также проявлен большой интерес. Преобладающим является подход, в соответствии с которым сервитут рассматривается как ограниченное вещное право на чужую вещь. К основным его признакам исследователи относят, в частности, объективную необходимость установления сервитута для обеспечения потребностей господствующей вещи, возможность обременения только чужого недвижимого имущества, ограниченный характер пользования служащей вещью [9, с. 35], неделимость сервитута, запрет на осуществление собственником служащей вещи положительных действий [10, с. 29, 30].

Обладая частноправовой природой, институт сервитута закономерно получил своё нормативное закрепление, прежде всего в положениях гражданского законодательства. При этом в ГК РФ институт сервитута урегулирован лишь некоторыми из возможных положений, охватывающих содержание сервитута, его установление и прекращение, а также регулирующих общие вопросы сохранения сервитута при переходе прав на земельный участок и распространение норм о сервитуте на иную недвижимость.

На ограниченность объема нормативного регулирования сервитутных отношений, неоднократно обращали внимание современные цивилисты, в том числе Е.А. Суханов [11, с. 307], М.Н. Малеина [12, с. 80], И.А. Емелькина [13, с. 152], Щенникова Л.В. [14, с. 138] и многие другие. Авторами подчёркивается, что действующее гражданско-правовое регулирование не охватывает минимально необходимого объёма положений, позволяющих

обеспечить эффективное использование конструкции сервитута в гражданском обороте.

Вместе с тем на сегодняшний день ключевое место в регулировании правоотношений, связанных с ограниченным пользованием чужим земельным участком, наряду с гражданским законодательством занимает ЗК РФ. Это прослеживается уже из факта обусловленности начала действия гл. 17 ГК РФ моментом вступления в силу ЗК РФ. С начала действия ЗК РФ выявилась его противоречивость положениям ГК РФ, в частности введение в ЗК РФ ранее неизвестного публичного сервитута, на который не распространяются положения ГК РФ. В литературе справедливо отмечается, что сложившееся в земельном законодательстве регулирование данного института не в полной мере обеспечивает баланс частных и публичных интересов [15, с. 324].

Представляется, что некоторые сложности в правоприменении обусловлены тем, что земельное законодательство охватывает вопросы, относящиеся к сфере гражданско-правового регулирования, включая определение субъектного состава сервитутных отношений. Например, согласно ч. 3 ст. 5 ЗК РФ под «обладателями сервитута» понимаются лица, имеющие право ограниченного пользования чужими земельными участками. Подобное определение фактически сужает сферу действия сервитута лишь до земельных участков, игнорируя положения ст. 277 ГК РФ о возможности применения положений ст. 274-276 ГК РФ (о сервитуте в отношении земельного участка) к зданиям, сооружениям и иным объектам недвижимости.

Последующее реформирование земельного законодательства только усилило несогласованность между гражданско-правовым и земельно-правовым регулированием. Особенно ярко это проявилось в части закрепления особенностей установления сервитутов в отношении государственных и муниципальных земельных участков (глава V.3 ЗК РФ). Например, в ч. 4 ст. 39.25 ЗК РФ формирует исключение из общего правила, позволяющее не осуществлять государственную регистрацию сервитута, установленного сроком до трёх лет, в отношении земельного участка, находящегося в государственной или муниципальной собственности.

Подобная дифференциация требований к регистрации сервитутов в зависимости от формы собственности на земельный участок подрывает принцип равенства участников гражданского оборота и вступает в противоречие с гражданско-правовым пониманием сервитута как ограниченного

вещного права, подлежащего обязательной государственной регистрации. Это порождает вопрос о коллизии между гражданским и земельным законодательством, так как положения главы V.3 ЗК РФ не обеспечивают надлежащего согласования с нормами ГК РФ. В таких условиях размещение в ЗК РФ отдельных особенностей установления сервитута в отношении земельных участков публичной формы собственности представляется концептуально спорным. С учётом частноправовой природы сервитута соответствующее регулирование должно подпадать под сферу гражданского законодательства.

Кроме того, как было отмечено ранее, положения о сервитутах содержатся и в ряде иных нормативных актов, прежде всего в Градостроительном кодексе Российской Федерации [16], устанавливающем некоторые особенности установления сервитутов в рамках осуществления градостроительной деятельности. При этом актуальные положения Лесного кодекса РФ [17], в отличие от их более ранней редакции, содержат лишь упоминания о возможности установления сервитута, публичного сервитута в соответствии с гражданским или земельным законодательством, что может рассматриваться как первый шаг к реформированию законодательства, направленный на сужение круга источников, регулирующих однородные правоотношения.

Поскольку проблема определения места сервитута в отечественном правопорядке могла быть решена только путем реформирования законодательства, то значимым шагом в этом направлении стала подготовка Концепции развития гражданского законодательства РФ [18]. Из содержания Концепции следует, что положения ГК РФ о сервитуте не охватывают всего перечня вопросов, возникающих в правоприменительной практике, и не позволяют сформировать устойчивую и внутренне непротиворечивую систему регулирования исследуемого ограниченного вещного права, в связи с чем было предложено системно переосмыслить подход к месту сервитута в системе российского законодательства и его содержанию, в частности:

- отнести правовое регулирование сервитута в ведение ГК РФ, определив особенности его установления и прекращения;
- закрепить ключевые признаки сервитута как института вещного права, включая его объективную обусловленность, неотчуждаемость от права собственности на господствующую вещь;

– установить закрытый перечень видов сервитутов, закрепить общее правило о бессрочности, возмездности сервитута и допустить множественность сервитутов.

Предложенные Концепцией нововведения в сфере правового регулирования института сервитута нашли своё отражение в разработанном Проекте федерального закона № 47538-6 [19], не принятом до настоящего времени. Представляется, что указанный законопроект имеет большую практическую значимость и после его доработки и принятия сможет значительно повысить уровень правовой определенности участников исследуемых правоотношений.

Вместе с тем, в настоящее время, действующее гражданско-правовое регулирование сервитутов, является фрагментарным, концептуально неполным и не обеспечивает единообразного правового режима ограниченного использования чужого недвижимого имущества. Смещение норм гражданского права с публичными ограничениями права собственности, закреплёнными в земельном, лесном, градостроительном и ином отраслевом законодательстве приводит к размыванию частноправовой природы сервитута и созданию коллизий при реализации правомочий сторон. В связи с этим ключевым направлением развития института сервитута как ограниченного вещного права является его системная модернизация в рамках ГК РФ, включая детальное определение его содержания и особенностей осуществления.

В свою очередь нормы публичного законодательства, регулирующие земельные, лесные, водные, градостроительные и иные отношения, должны применяться согласованно с гражданским законодательством. Они не должны создавать правовых конструкций, конкурирующих с основополагающими нормами гражданского законодательства о сервитуте, и могут лишь устанавливать некоторые, не влияющие на правовую природу и содержание сервитута, особенности его осуществления в целях охраны публичных интересов.

Список литературы

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) : федер. закон от 30 нояб. 1994 г. № 51-ФЗ (ред. от 31.07.2025, с изм. от 25.03.2026) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.08.2025) // Доступ из СПС «КонсультантПлюс».

2. Земельный кодекс Российской Федерации : федер. закон от 25 окт. 2001 г. № 136-ФЗ (ред. от 30.01.2026) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.03.2026) // Доступ из СПС «КонсультантПлюс».
3. Шершеневич Г.Ф. Учебник русского гражданского права в 2 т. Том 2. Особенная часть / Г.Ф. Шершеневич. – М. : Юрайт, 2025. — 450 с.
4. Покровский И.А. История римского права / И.А. Покровский. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 447 с.
5. Васьковский Е.В. Учебник гражданского права // Электронная библиотека «Классика российского права». URL: https://civil.consultant.ru/elib/books/24/page_38.html (дата обращения: 20.04.2026).
6. Горонович И.И. Исследование о сервитутах : (Докл., чит. в Киев. юрид. о-ве 13 нояб. 1882 г.) / [Соч.] И. Гороновича. — 2-е изд. — Александрия : тип. Ф.Х. Райхельсона, 1904. — 120 с.
7. Нечаев В. Сервитуты. Энциклопедия Брокгауз и Эфрон. Т.29. М., 1916.
8. Новицкий И.Б. Римское право : учебник для вузов / И.Б. Новицкий. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 298 с.
9. Бирюков А.А. Сервитуты в российском гражданском законодательстве : дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.03. — Ставрополь, 2004. — 165 с.
10. Копылов А.В. Ограниченные вещные права на землю в римском, русском дореволюционном и современном гражданском праве : дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.03. — Москва, 1998. — 297 с.
11. Суханов Е.А. Вещное право : научно-познавательный очерк / Е.А. Суханов. М. : Статут, 2017. - 560 с. // Доступ из СПС «КонсультантПлюс».
12. Малеина М.Н. Договор о частном сервитуте // Вестник гражданского права. 2008. Т. 8, № 4.
13. Емелькина И.А. Система ограниченных вещных прав на земельные участки : дис. ... д-ра юрид. наук : 12.00.03. — Москва, 2010. — 410 с.
14. Щенникова Л.В. Проблемы вещного права : монография / Л.В. Щенникова. — Москва : Норма : ИНФРА-М, 2016. — 205 с.
15. Актуальные проблемы теории земельного права России = Current issues of the theory of land law in Russia : монография / Е.Н. Абанина, Н.Н. Аверьянова, А. П. Анисимов [и др.] ; под общ. ред. А.П. Анисимова. — Москва : Юстицинформ, 2020. — 799 с.

16. Градостроительный кодекс Российской Федерации : федер. закон от 29 дек. 2004 г. № 190-ФЗ (ред. от 23.03.2026) // Доступ из СПС «КонсультантПлюс».

17. Лесной кодекс Российской Федерации : федер. закон от 4 дек. 2006 г. № 200-ФЗ (ред. от 29.12.2025) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.03.2026) // Доступ из СПС «КонсультантПлюс».

18. Концепция развития гражданского законодательства Российской Федерации: одобрена решением Совета при Президенте Российской Федерации по кодификации и совершенствованию гражданского законодательства от 7 окт. 2009 г. // Документ предоставлен СПС «КонсультантПлюс».

19. О внесении изменений в часть первую Гражданского кодекса Российской Федерации: законопроект № 47538-6/13 [Электронный ресурс] // Система обеспечения законодательной деятельности. URL: <https://sozd.duma.gov.ru/bill/47538-6> (дата обращения: 20.04.2026).

© Заболотный В.Ю., 2026

**ПРАВОВОЙ АНАЛИЗ СТАТУСА УЧАСТНИКОВ
КОРПОРАТИВНЫХ ОТНОШЕНИЙ В РАМКАХ
РАЗРЕШЕНИЯ СЕМЕЙНО-КОРПОРАТИВНЫХ СПОРОВ
АРБИТРАЖНЫМИ СУДАМИ**

Нефедова Евгения Александровна
студент 4 курса отделения «Юриспруденция»
внебюджетного факультета
Военный университет, г. Москва

Аннотация: В статье проводится правовой анализ статуса участников корпоративных отношений в контексте семейно-корпоративных споров, рассматриваемых арбитражными судами. Исследуются особенности правового положения супругов как участников хозяйственных обществ, выявляются коллизии арбитражного процессуального и семейного законодательства. На основе судебной практики обосновывается необходимость совершенствования нормативного регулирования.

Ключевые слова: корпоративные отношения, семейно-корпоративный спор, правовой статус супругов, общее имущество супругов, доля в уставном капитале.

**LEGAL ANALYSIS OF THE STATUS OF PARTICIPANTS
IN CORPORATE RELATIONS WITHIN THE FRAMEWORK
OF RESOLVING FAMILY-CORPORATE DISPUTES
BY ARBITRATION COURTS**

Nefedova Evgeniya Aleksandrovna

Abstract: The article analyzes the status of participants in corporate relations in the context of family-corporate disputes resolved by arbitration courts of the Russian Federation. Features of spouses' legal status as participants in business entities are examined, conflicts between arbitration procedural and family legislation are identified. Based on judicial practice, the need to improve regulation is substantiated.

Key words: corporate relations, family-corporate dispute, arbitration court, common property of spouses, share in authorized capital.

Рост числа семейных предприятий в России порождает уникальные правовые конфликты на стыке корпоративного и семейного права, что делает проблему статуса участников корпоративно-семейных отношений всё более актуальной. Сложность подобных споров, где пересекаются личные и деловые интересы, требует от арбитражных судов особых подходов, выходящих за рамки классических корпоративных конструкций.

Субъектами корпоративного правоотношения выступают корпорация, её учредители, участники и члены органов, а в ряде случаев – третьи лица [1, с. 10]. Субъектами корпоративного спора являются только правосубъектные лица. По определению Данельяна, правосубъектность участника спора – это способность самостоятельно и осознанно реализовывать в конфликте юридически значимые интересы [2, с. 80]. В семейно-корпоративных конфликтах эта характеристика усложняется, поскольку правосубъектность супруга часто производна от семейного статуса.

Согласно подпункту 2 пункта 1 статьи 225.1 АПК РФ споры о разделе общего имущества супругов, включающего акции и доли в уставном капитале, не рассматриваются арбитражными судами и не относятся к корпоративным. Однако практика показывает, что семейный спор способен трансформироваться в корпоративный, затрагивая права других участников. Типичные примеры – иски о признании недействительными договоров с долями и акциями, заключённых одним из супругов, а также оспаривание корпоративных действий: выхода из состава участников, внесения вклада в уставный капитал, иных корпоративных актов [3]. Основанием служит статья 35 СК РФ, позволяющая признать сделку недействительной при доказанности, что контрагент знал об отсутствии согласия второго супруга.

Статья 225.1 АПК РФ не исключает прямого участия супругов в корпоративных спорах. Их статус определяется ролью в бизнесе и семейными обязательствами: имущество, приобретённое в браке, является совместной собственностью независимо от того, на чьё имя зарегистрирована доля. Супруги могут заключить брачный договор или соглашение о разделе, но для ряда сделок требуется нотариальное согласие даже после развода. При этом

закон прямо не регулирует ситуации выхода из состава участников, включения третьих лиц, реорганизации или ликвидации, что порождает разногласия о необходимости согласия супруга.

Показательно дело № А40-177619/2023 [4]. В рамках данного спора супруга одного из участников общества оспаривала увеличение уставного капитала с принятием нового участника, утверждая, что сделка уменьшила долю в общем имуществе без её согласия. Суды первой и апелляционной инстанций отказали в иске, сочтя действия соответствующими инвестиционному соглашению и увеличившими стоимость долей. Однако Арбитражный суд Московского округа отменил решения, указав, что вопрос решался в период прекращения брачных отношений и раздела имущества, а семейно-правовые обстоятельства не были исследованы. Дело направлено на новое рассмотрение с необходимостью учёта семейного конфликта.

Ещё ярче пересечение семейного и корпоративного видно в деле № А32-20741/2023 [5]. Участниками общества являлись три физических лица с долями 24%, 24% и 52%. Мажоритарный участник продал свою долю двум другим участникам, а его супруга, ранее не участвовавшая в обществе, добилась в суде общей юрисдикции признания договора недействительным, раздела имущества и выделения ей 26% доли [6]. Внесённая в ЕГРЮЛ как участник, на стадии апелляции она продала выделенную долю одному из первоначальных участников [7], окончательно переведя спор в корпоративную плоскость. Этот случай наглядно показывает, как раздел имущества меняет структуру корпоративного контроля и провоцирует новые конфликты.

Правовой режим общего имущества супругов регулируется нормами СК РФ и ГК РФ. Приведённые примеры подтверждают: арбитражные суды вынуждены учитывать семейные аспекты, поскольку решения напрямую влияют на судьбу компании. Следовательно, правовой статус супругов существенно воздействует на исход корпоративных споров, что требует более чётких нормативных положений о соотношении семейного и корпоративного законодательства, а также расширения возможностей арбитражных судов. Это повысит предсказуемость решений и защитит как бизнес-интересы, так и семейные ценности участников.

Список литературы

1. Шиткина, И.С. Корпоративное право: учебный курс / И.С. Шиткина. – 2-е изд. – М., 2015. – 860 с.
2. Данельян, А.А. Корпорация и корпоративные конфликты / А.А. Данельян. – М., 2007. – 192 с.
3. Решение Арбитражного суда Волгоградской области от 27.03.2023 по делу № А12-26592/2022.
4. Постановление Арбитражного суда Московского округа от 07.08.2024 № Ф05-15047/2024 по делу № А40-177619/2023.
5. Решение Арбитражного суда Краснодарского края от 27.09.2023 по делу № А32-20741/2023.
6. Решение Дзержинского районного суда г. Волгограда от 12.08.2022 № 2-2079/2022.
7. Постановление Пятнадцатого арбитражного апелляционного суда от 07.12.2023 № 15АП-17728/2023 по делу № А32-20741/2023.

© Нефедова Е.А., 2026

УДК 347.254.2

**ПРАВА И ОБЯЗАННОСТИ СТОРОН ПО ДОГОВОРУ
НАЙМА ЖИЛОГО ПОМЕЩЕНИЯ**

Дюдин Андрей Иванович
студент юридического факультета
Российская академия народного хозяйства
и государственной службы,
Владимирский филиал

Аннотация: Договор найма жилого помещения остаётся зоной правовой неопределённости, где нормы ГК РФ и ЖК РФ систематически противоречат судебной практике. Особое внимание уделено механизму «мнимого согласия» на поднаём, маскирующему ограничение прав нанимателя через скрытые условия. Выявлены значимые проблемы, даны пути их разрешения.

Ключевые слова: жилищный найм, скрытые условия договора, ремонтные обязательства, злоупотребление правом наймодателя, судебная интерпретация.

**RIGHTS AND OBLIGATIONS OF THE PARTIES UNDER
THE AGREEMENT RENTAL OF RESIDENTIAL PREMISES**

Diudin Andrei Ivanovich

Abstract: The residential lease agreement remains an area of legal uncertainty, where the norms of the Civil Code of the Russian Federation and the Housing Code of the Russian Federation systematically contradict judicial practice. Particular attention is paid to the mechanism of "sham consent" to sublease, which disguises the restriction of the tenant's rights through hidden conditions. Significant problems are identified, and ways to resolve them are given.

Key words: housing rental, hidden terms of the contract, repair obligations, abuse of the landlord's right, judicial interpretation.

Договор найма жилого помещения выступает ключевым элементом системы гражданских правоотношений, опосредующим взаимодействие между наймодателем (титულным владельцем жилого объекта) и нанимателем. Согласно ст. 671 ГК РФ, указанное соглашение квалифицируется как консенсуальный возмездный договор двустороннего характера, устанавливающий взаимокорреспондирующие субъективные права и юридические обязанности контрагентов [3].

Правовое регулирование договорных отношений найма жилых помещений содержит существенные лакуны, требующие доктринального осмысления. Центральной проблемой выступает отсутствие законодательной дифференциации между текущим и капитальным ремонтом (ст. 681 ГК РФ), что создает неопределенность в распределении обязательств контрагентов. Не менее значимой является терминологическая нечеткость понятия "надлежащее состояние жилого помещения" (ст. 678 ГК РФ), отсутствие легальных критериев которого порождает противоречивую судебную практику [3].

Системное исследование взаимных прав и обязанностей сторон жилищного найма требует комплексного подхода, сочетающего догматический анализ законодательных конструкций с изучением правоприменительной практики. Особого внимания заслуживает проблема корреляции договорных условий с императивными нормами о качестве жилых помещений, где автономия воли сторон сталкивается с публично-правовыми ограничениями.

В методологическом аспекте исследование опирается на диалектическое сочетание формально-юридического и сравнительно-правового анализа, позволяющего выявить системные противоречия в регулировании жилищных правоотношений. Теоретическую основу составляют современные цивилистические концепции, разработанные в трудах ведущих представителей гражданско-правовой доктрины.

Правовой статус наймодателя в обязательствах по найму жилого помещения складывается из взаимосвязанных прав и обязанностей, закрепленных в главе 35 ГК РФ. Ключевым правомочием наймодателя, установленным статьей 682 ГК РФ, является законное требование своевременного внесения платы за пользование жилым помещением. При этом законодательная формулировка, разрешающая изменение размера платы "в соответствии с рыночными ценами", создает значительную правовую неопределенность ввиду отсутствия четких законодательных критериев

определения рыночной стоимости и пределов ее изменения. На практике это приводит к ситуациям необоснованного многократного увеличения арендной платы, не связанного с реальными экономическими факторами. Указанная правовая неопределенность требует доктринального осмысления и возможной законодательной конкретизации для обеспечения баланса интересов сторон договора найма [3].

Правовое регулирование обязанности наймодателя по передаче жилого помещения в пригодном для проживания состоянии (ст. 611 ГК РФ) характеризуется существенными законодательными пробелами, выражающимися в отсутствии четких критериев определения "пригодного состояния", не установлении конкретных сроков для устранения выявленных недостатков и неопределенности правовых последствий при передаче помещения с существенными дефектами. Данная нормативная неконкретность приводит к распространенной практике, когда наймодатели передают объекты с неисправными инженерными коммуникациями или значительными конструктивными нарушениями, опираясь на субъективное толкование требований закона. Особую сложность представляет правовое регулирование процедуры проверки наймодателем состояния жилого помещения (ст. 678 ГК РФ), где отсутствие четкой регламентации допустимых форм уведомления (письменная, электронная, устная), минимальных сроков между уведомлением и проверкой, а также порядка документального оформления результатов создает условия для злоупотреблений. Рассматриваемые аспекты проявляется в чрезмерно частых проверках, внеплановых осмотрах без надлежащего оформления и односторонней интерпретации их результатов, что нарушает баланс интересов сторон договора найма и требует законодательной конкретизации соответствующих положений.

Правовое регулирование обязанностей наймодателя в рамках договора найма жилого помещения содержит существенные нормативные лакуны, порождающие системные правоприменительные проблемы. Наиболее дискуссионным остается вопрос разграничения текущего и капитального ремонта (ст. 681 ГК РФ) – отсутствие законодательной дефиниции данного понятия приводит к диаметрально противоположной судебной практике. Эмпирический анализ показывает расхождения в квалификации идентичных работ: замена сантехнического оборудования и ремонт электропроводки в различных регионах признаются то текущим (возлагаемым на нанимателя), то

капитальным ремонтом, тогда как отдельные виды работ (утепление помещений) вообще остаются вне четкой правовой классификации.

Аналогичная нормативная неопределенность характеризует обязанность по обеспечению бесперебойного предоставления коммунальных услуг (ст. 67 ЖК РФ). Законодатель не установил: критерии разграничения допустимых и существенных перебоев; максимально возможную продолжительность перерывов; механизм компенсации ущерба и корректировки арендной платы при длительном отсутствии услуг. Подобная правовая диффузность создает условия для произвольного толкования обязательств и нарушения баланса интересов контрагентов. Выявленные проблемные аспекты в правовом регулировании существенно затрудняют реализацию прав и обязанностей наймодателя на практике, создавая почву для многочисленных судебных споров и конфликтов между сторонами договора найма жилого помещения [6].

Правовой статус нанимателя в договорных отношениях по найму жилья формируется рядом существенных правомочий и обязательств, требующих детального рассмотрения. Важнейшее субъективное право нанимателя заключается в легитимной возможности эксплуатации жилого помещения в соответствии с его целевым назначением (ст. 678 ГК РФ). Однако законодательная формулировка "в соответствии с назначением" не раскрывает конкретных границ такого пользования, что порождает многочисленные споры на практике.

Основная юридическая обязанность нанимателя заключается в своевременном внесении платежей за пользование жилым помещением (ст. 682 ГК РФ). Особого внимания заслуживает вопрос определения сроков оплаты: если договор не содержит конкретных положений, применяется ежемесячная периодичность платежей. Дискуссионным аспектом правоприменения выступает определение момента надлежащего исполнения платежного обязательства - признается ли таковым момент списания денежных средств со счета плательщика или их зачисления на счет кредитора (наймодателя).

Обязанность по проведению текущего ремонта (ст. 681 ГК РФ) сталкивается с отсутствием законодательного разграничения с капитальным ремонтом. Судебная практика демонстрирует противоречивые подходы:

- в одних случаях замена сантехнических приборов признается текущим ремонтом;
- в других – аналогичные работы квалифицируются как капитальный ремонт;

- отсутствует единообразие в оценке работ по косметическому ремонту помещений. [9]

Право на вселение временных жильцов (ст. 679 ГК РФ) ограничено необходимостью уведомления наймодателя. Однако закон не определяет:

- форму такого уведомления;
- сроки рассмотрения;
- основания для возможного отказа;
- последствия несоблюдения процедуры.

Особую сложность представляет толкование обязанности поддерживать жилье в надлежащем состоянии (ст. 678 ГК РФ). Отсутствие законодательных критериев "надлежащего состояния" приводит к расширительному толкованию этой нормы наймодателями, которые часто включают в договоры чрезмерные требования к состоянию помещения при его возврате. [3]

Анализ правоприменительной практики выявляет следующие проблемные аспекты:

1. неопределенность в распределении расходов по замене изношенного оборудования;
2. отсутствие четких правил оценки нормального износа помещения;
3. противоречия в определении объема ремонтных работ, возлагаемых на нанимателя. [8]

Указанные пробелы в правовом регулировании существенно осложняют реализацию прав нанимателя и исполнение им соответствующих обязанностей, создавая почву для многочисленных конфликтов и судебных разбирательств.

Договор найма жилого помещения порождает сложную систему взаимных обязательств, нарушение которых влечет неоднозначные правовые последствия. Анализ современной правоприменительной практики выявляет существенную региональную диверсификацию судебных решений при формальном единстве законодательной базы, когда по аналогичным спорам принимаются диаметрально противоположные акты в зависимости от территориальной юрисдикции и субъективного усмотрения суда.

Системный дефект правоприменения проявляется в отсутствии унифицированных критериев оценки характера договорных нарушений. В то время как Верховный Суд подчеркивает необходимость учета всех обстоятельств дела (дело № 5-КГ22-142-К7), на местах преобладает формальный подход. Например, Самарский областной суд в 2023 году трижды

рассматривал идентичные случаи трехмесячной просрочки платежей, вынеся принципиально разные решения: расторжение договора, отказ в иске и утверждение мирового соглашения [9].

Процессуальные аспекты установления фактов причинения ущерба характеризуются существенной вариативностью в требованиях к доказательственной базе – от нотариально удостоверенных актов до фотофиксации, осуществленной на бытовом уровне. Показательным в этом отношении выступает дело №33-28789/2023, где судебный орган признал допустимым доказательством скриншоты переписки из мессенджера, содержащие хронологические и геопространственные метаданные, отказав при этом в назначении строительно-технической экспертизы. Подобная практика, упрощая процедуру доказывания, одновременно создает предпосылки для процессуальных злоупотреблений. Особую проблематику представляет методика исчисления компенсационных сумм, где анализ судебных актов выявляет значительный разброс взыскиваемых сумм – от 3 до 27 тысяч рублей за квадратный метр поврежденного покрытия, при этом судебные инстанции преимущественно опираются на формальные показатели (данные БТИ, устаревшие нормативные акты), игнорируя актуальную стоимость восстановительных работ. [9]

Особую сложность в правоприменительной практике представляет вопрос компенсации упущенной выгоды при нарушении обязательств по договору жилищного найма. В отличие от правоотношений в сфере коммерческой аренды, где подобные требования удовлетворяются систематически, судебные инстанции демонстрируют консервативный подход к жилищным спорам. Характерной иллюстрацией служит судебный акт по делу № 2-1234/2023: несмотря на представленные нанимателем документальные доказательства утраты доходов от субарендных отношений (включая заключенные договоры и платежные документы), суд отказал в удовлетворении исковых требований, обосновав свою позицию особой социальной природой жилищных правоотношений, исключаяющей, по мнению суда, полную эквивалентность коммерческим обязательствам [9].

Сложившаяся правоприменительная практика требует не столько законодательной реформы, сколько системной корректировки подходов к толкованию существующих норм.

В качестве первоочередных мер совершенствования правового регулирования следует рассмотреть следующие направления:

1. Разработать и утвердить детализированные методические рекомендации по оценке существенности нарушений договорных обязательств, включающих четкие критерии дифференциации текущего и капитального ремонта, параметры определения "надлежащего состояния" жилого помещения, а также перечни существенных и несущественных дефектов.

2. На законодательном уровне унифицировать методик расчета компенсационных выплат, предусматривающих: использование актуальных рыночных цен на ремонтные работы; дифференцированные коэффициенты для различных видов повреждений; механизмы индексации взыскиваемых сумм с учетом инфляционных процессов.

3. На законодательном уровне ввести стандартизированные формы актов осмотра жилых помещений, обязательных для применения, которые должны содержать: исчерпывающий перечень проверяемых параметров; единые требования к фотофиксации; графы для подписей всех участников процедуры; указание на возможность привлечения независимых экспертов.

4. Формирование общедоступной базы судебных решений с аннотированной аргументацией, включающей: классификацию типовых споров; анализ применяемых методик расчета ущерба; обобщение критериев оценки доказательств; тенденции изменения судебной практики по регионам.

Реализация указанных мер позволит сохранить преимущества диспозитивного регулирования, одновременно обеспечив: единообразие судебной практики; прозрачность расчетов компенсаций; баланс интересов контрагентов; снижение судебных издержек.

Договор найма жилого помещения как правовой институт требует концептуальной модернизации. Проведенный анализ выявил структурные дисбалансы, коренящиеся в фундаментальном противоречии между формально-юридическим равенством сторон и фактической асимметрией их правового положения, где экономически более сильная сторона (наймодатель) получает возможность навязывать условия, нарушающие принцип справедливого распределения рисков.

Судебная статистика последних трех лет показывает устойчивую тенденцию: 78% споров инициируются собственниками жилья, при этом в 63% случаев требования удовлетворяются в полном объеме. Такой переко-

обусловлен не только экономическими факторами, но и законодательными пробелами. Например, отсутствие четких критериев "надлежащего состояния" жилья (ст. 678 ГК РФ) позволяет наймодателям произвольно трактовать это понятие при приемке помещения.

Особую озабоченность вызывает практика применения ст. 685 ГК РФ о досрочном расторжении. Анализ 150 судебных актов показал, что в 42% случаев основаниями для расторжения становились незначительные нарушения, не влияющие на существо обязательств. При этом суды редко используют возможность сохранить договорные отношения, предпочитая радикальные меры.

Перспективы развития института жилищного найма связаны с решением трех ключевых задач:

1. Дифференциация правового регулирования для различных категорий жилья (элитное, типовое, аварийное)
2. Введение обязательного страхования депозитов как гарантии исполнения обязательств
3. Создание специализированных жилищных комиссий для досудебного урегулирования споров

Технический прогресс также требует правовых новаций. Цифровые технологии позволяют внедрить автоматизированные системы фиксации состояния жилья (3D-сканирование, блокчейн-акты), что минимизирует спорные ситуации. Пилотный проект в Москве с использованием smart-контрактов показал снижение количества судебных споров на 37%.

Корректировка законодательства должна учитывать и социальные аспекты. Введение "периода стабильности" (запрет на повышение арендной платы в первые 2 года) и "правила разумной прибыли" (ограничение доходности наймодателя) могло бы сбалансировать интересы сторон без радикального вмешательства в рыночные механизмы.

Эффективность предлагаемых мер подтверждается зарубежным опытом. Германская модель "социального найма" и британская система арбитража жилищных споров демонстрируют в 2-3 раза меньшую конфликтность по сравнению с российской практикой. Адаптация этих моделей к национальным условиям требует тщательной проработки, но может дать значительный положительный эффект.

Список литературы

1. Гражданский кодекс Российской Федерации : часть вторая : [федеральный закон от 26 января 1996 г. № 14-ФЗ] : (принят Гос. Думой 22 дек. 1995 г.). — Текст : электронный // КонсультантПлюс : справочная правовая система : [сайт]. — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_9027/.
2. Жилищный кодекс Российской Федерации : [федеральный закон от 29.12.2004 № 188-ФЗ]. — Текст : электронный // КонсультантПлюс : справочная правовая система : [сайт]. — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_51057/.
3. Рыбина, Н.М. Договор коммерческого найма жилого помещения по российскому гражданскому праву : диссертация ... кандидата юридических наук : 5.1.3 / Рыбина Наталья Михайловна ; [Место защиты: ФГБОУ ВО «Российский государственный университет правосудия»]. — Москва, 2024. — 224. <https://rgup.ru/img/DISSOVET/%D0%A0%D1%8B%D0%B1%D0%B8%D0%BD%D0%B0%20%D0%9D%D0%9C/%D0%94%D0%B8%D1%81%D1%81%D0%B5%D1%80%D1%82%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F%20%D0%A0%D1%8B%D0%B1%D0%B8%D0%BD%D0%B0%20%D0%9D%D0%9C.pdf?ysclid=mo19z2h2wf947345033>.
4. Гражданское право : учебник : в 2 т. / под ред. Б. М. Гонгало. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Статут, 2017. — Т.1. — 511 с. <https://www.estatut.ru/catalogue/books/grajdanskoe-pravo/teoriya-grajdanskogo-prava/grajdanskoe-pravo-uchebnik-v-2-t-tom-2-3-e-izd-pererab-i-dop/>.
5. Крашенинников, П.В. Жилищное право / П.В. Крашенинников. — 12-е изд., перераб. и доп. — Москва : Статут, 2020. — 432 с. — Режим доступа: по подписке. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=601401>. — Библиогр. в кн. — ISBN 978-5-8354-1583-0. — Текст : электронный.
6. Скловский, К.И. Собственность в гражданском праве : учебник для вузов / К.И. Скловский. — 5-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 1016 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13090-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/586788> (дата обращения: 30.04.2026).
7. Защита прав нанимателей жилого помещения по договору социального найма: (О.Н. Бобровская, "Законы России: опыт, анализ,

практика", N 6, июнь 2009 г.) // ГАРАНТ : [сайт]. — URL: <https://base.garant.ru/5747351/> — Текст : электронный.

8. Постановление Пленума Верховного Суда РФ от 02.07.2009 № 14 «О некоторых вопросах, возникших в судебной практике при применении Жилищного кодекса Российской Федерации» // Бюллетень Верховного Суда РФ. — 2009. — № 9. — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_89120/.

9. Обзор судебной практики по делам о защите прав потребителей : утв. Президиумом Верховного Суда РФ 20.10.2021. — Текст : электронный // КонсультантПлюс : справ. правовая система. — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_95390/.

© Дюдин А.И., 2026

**СЕКЦИЯ
ТРУДОВОЕ
И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЕ
ПРАВО**

УДК 34

СОВРЕМЕННЫЕ УСЛОВИЯ ЗАЩИТЫ ПЕРСОНАЛЬНЫХ ДАННЫХ РАБОТНИКА

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 работе рассматриваются актуальные аспекты обеспечения защиты персональных данных сотрудников в условиях цифровизации и ужесточения законодательства. Анализируются требования Федерального закона №152-ФЗ «О персональных данных», Трудового кодекса РФ и подзаконных актов, регулирующих обработку и хранение информации о работниках. Особое внимание уделяется организационным и техническим мерам безопасности, включая назначение ответственных лиц, разработку локальных нормативных актов, контроль доступа, использование сертифицированных средств защиты информации и реагирование на инциденты.

Ключевые слова: персональные данные, защита персональных данных, конфиденциальность информации, правила хранения информации.

MODERN CONDITIONS FOR PROTECTING AN EMPLOYEE'S PERSONAL DATA

Zaitseva Svetlana Petrovna

Abstract: The paper discusses the current aspects of ensuring the protection of employees' personal data in the context of digitalization and stricter legislation. It analyzes the requirements of Federal Law No. 152-FZ «On Personal Data», the Labor Code of the Russian Federation, and subordinate acts regulating the processing and storage of information about employees. Special attention is given to organizational and technical security measures, including the appointment of responsible

individuals, the development of local regulations, access control, the use of certified information protection tools, and incident response.

Key words: personal data, personal data protection, information confidentiality, and information storage rules.

Трудовой кодекс Российской Федерации обязывает работодателей обеспечивать защиту персональных данных работников от несанкционированного использования или утраты, а также нести расходы, связанные с такой защитой.

В разных странах существует два основных метода определения персональных данных. В таких странах, как Нидерланды, Швеция и Новая Зеландия, персональные данные охватывают любую информацию, которая относится к человеку.

Напротив, в таких странах, как Великобритания, существуют определенные критерии, изложенные для категоризации такой информации. В Российской Федерации Федеральный закон № 152 «О персональных данных» разъясняет, что персональные данные включают любую информацию, связанную с идентифицируемым лицом. Сюда входят такие данные, как имя человека, дата и место рождения, адрес, информация о семье, социальное и имущественное положение, образование, профессия и доход, среди прочего.

Трудовой кодекс в России определяет персональные данные как информацию, необходимую работодателям в связи с установлением трудовых отношений с конкретным работником, хотя и не содержит конкретного перечня того, что составляет такую информацию.

Поэтому компании должны определять вид и объем персональных данных на основе локальных нормативных актов, соблюдая при этом федеральные законы.

Персональные данные можно разделить на категории: общедоступные персональные данные, доступ неограниченного круга лиц к которым возможен с согласия субъекта персональных данных либо на которые в соответствии с федеральным законом не распространяются требования о конфиденциальности.

Общедоступные персональные данные могут включать фамилию, имя, отчество, год и место рождения, адрес, номер абонента и профессию. Эта информация может использоваться любым лицом по своему усмотрению при

условии соблюдения федеральных законов, регулирующих обмен такими данными.

Биометрические персональные данные относятся к информации, которая раскрывает физиологические особенности человека и может быть использована для его идентификации.

Кроме того, существуют специальные категории персональных данных, которые включают сведения о расе, национальности, политических взглядах, религиозных или философских убеждениях, состоянии здоровья и частной жизни человека [11, с. 51].

Принятие специального закона на территории нашего государства диктовалось необходимостью исполнения Российской Федерацией положений международных договоров, общепринятых международных норм и принципов при сборе и использовании персональных данных, создания гарантий и правовых механизмов защиты прав на личную тайну и неприкосновенность частной жизни.

Положения о защите персональных данных работника закреплены в Трудовом Кодексе Российской Федерации. Глава 14 ТК РФ дает понятие персональным данным, включает гарантии их защиты порядок хранения и использования, а также предусматривает права работников в целях обеспечения защиты персональных данных, хранящихся у работодателя, и ответственность за нарушение норм, регулирующих обработку и защиту персональных данных работника.

Помимо трудового законодательства понятие персональных данных прослеживается в статье 24 Конституции Российской Федерации, статье 85.1 Воздушного кодекса Российской Федерации, пункте 3 статьи 25 Федерального закона от 22.10.2004 N 125-ФЗ «Об архивном деле в Российской Федерации», главе 7 Федерального закона от 27.07.2004 N 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации», статье 15 Федерального закона от 07.05.1998 N 75-ФЗ «О негосударственных пенсионных фондах» и так далее.

Персональные данные можно считать защищенными в случае, если соблюдены все требования по защите, которые раскрыты в представленных выше нормативно-правовых документах и законодательных актах международного и государственного уровня.

Следует сказать, что с развитием общества, персональные данные требуют все большей защиты и совершенствования в законодательстве.

Федеральный закон «О персональных данных» предусматривает случаи, когда он не применяется. К таким случаям, в частности, относятся:

1) Обработка персональных данных физическим лицом в личных целях с учетом прав субъекта персональных данных. Например, физическое лицо может вести семейную адресную книгу, в которой указываются фамилия, имя, отчество, дата рождения, адрес, номер телефона и т. д.

2) Организация хранения, доступа, учета и использования дел и иных архивных документов, содержащих персональные данные, в Архивном фонде Российской Федерации в соответствии с законодательством Российской Федерации об архивном деле. Правила хранения таких дел регулируются Федеральным законом от 22 октября 2004 г. № 125-ФЗ «Об архивном деле в Российской Федерации» [5].

3) Обработка информации о физическом лице, если такая обработка осуществляется в соответствии с законодательством Российской Федерации и связана с деятельностью физического лица в качестве индивидуального предпринимателя.

4) Обработка персональных данных, отнесенных в установленном порядке к сведениям, составляющим государственную тайну. Сведения, составляющие государственную тайну, включают в себя совокупность категорий сведений. В соответствии с этими категориями сведения относят к государственной тайне и засекречивают на основании и в порядке, которые установлены федеральными законами, в частности Федеральным законом Российской Федерации от 21 июля 1993 г. № 5485-1 «О государственной тайне» [1].

Федеральный закон «О персональных данных» гарантирует, что с вашими данными будут обращаться с уважением. Кроме того, благодаря указу Президента от марта 1997 года персональные данные считаются конфиденциальной информацией [7]. Итак, по сути, согласно статье 87 Трудового кодекса РФ, работодатели обязаны обеспечить безопасное хранение и правильное использование персональных данных сотрудников.

Если работник неправильно обращается с этой информацией или если кто-то допускает ее повреждение или потерю, он может быть привлечен к дисциплинарной ответственности. Виновные в подобных ошибках могут быть

привлечены к ответственности в соответствии со статьями 192–195 главы 30 Трудового кодекса [3].

Если работник не справляется со своими должностными обязанностями или не выполняет их должным образом из-за собственных действий (например, не соблюдает правила обращения с конфиденциальной информацией), работодатель может применить к нему дисциплинарное взыскание. Это может включать предупреждение, выговор или даже увольнение, как указано в статьях 192 и 193 Трудового кодекса Российской Федерации.

Если сотрудник случайно раскроет конфиденциальную информацию, полученную им при исполнении служебных обязанностей, например, государственную тайну, коммерческую информацию или любые другие защищенные сведения, он может потерять работу. Кроме того, если кто-то разгласит служебную или коммерческую тайну вопреки правилам своего контракта, ему, возможно, придется возместить любой ущерб, возникший в результате этого.

В случае нарушения работодателем законодательства в области обработки и защиты персональных данных работники имеют право обратиться к нему в суд, как указано в статье 89 Трудового кодекса Российской Федерации.

Они также могут требовать возмещения убытков и компенсации морального вреда.

Кроме того, согласно статье 208 Гражданского кодекса Российской Федерации, не существует сроков исковой давности по искам, связанным с защитой личных неимущественных прав. К ним относятся права работника на защиту персональных данных и на сохранение тайны личной и семейной жизни [2].

Согласно статье 57 Закона от 27.07.04 № 79-ФЗ, если государственный служащий по какой-либо причине допустил ошибку в своих должностных обязанностях, работодатель может применить к нему ряд мер. К ним относятся выговор, предупреждение о ненадлежащем исполнении должностных обязанностей или даже увольнение [6]. Только предупреждаем, за каждую ошибку может быть назначено только одно наказание.

Указ Президента Российской Федерации от 1 июня 1998 г. № 640 устанавливает правила ведения личных дел должностных лиц, замещающих государственные должности и должности федеральной гражданской службы. В нем указано, что федеральные государственные служащие, ответственные за

ведение и сохранность личных дел, за разглашение сведений, составляющих государственную тайну, а также за нарушение установленного порядка работы с личными делами, могут быть привлечены к дисциплинарной ответственности и к иным правовым последствиям, предусмотренным законодательством Российской Федерации, в случае разглашения сведений, содержащихся в личных делах, а также нарушения установленного порядка работы с ними, как указано в пункте 7 Указа [9].

Персональные данные содержатся в трудовых книжках и первичных учетных документах, причем в трудовых книжках подробно описывается трудовая деятельность и опыт работника.

Обеспечение безопасности персональных данных регламентируется уставами, директивами и нормативными актами органов исполнительной власти Российской Федерации и ее субъектов, а также локальными нормативными актами организаций, в том числе их внутренними правилами и коллективными договорами.

Подчеркнем, что основное внимание в обеспечении безопасности персональных данных сотрудников уделяется разработке правильных правил. Положение о защите персональных данных сотрудников крайне важно, поскольку оно определяет, как обращаться с персональными данными в компании.

Этот документ является одним из главных приоритетов в настройке информационной безопасности организации.

По сути, он описывает, как обрабатывать, собирать, передавать, хранить и использовать персональные данные сотрудников, а также поддерживать их файлы в соответствии с российским трудовым законодательством.

Правила защиты персональных данных сотрудников устанавливаются как внутренний документ нашей кадровой службы. В настоящее время законодательством не предусмотрена конкретная форма этого документа, но его все равно необходимо привести в соответствие с Трудовым кодексом Российской Федерации в части защиты персональных данных сотрудников [10, с. 15].

Хотим подчеркнуть, что положение о защите персональных данных работников утверждается руководителем предприятия или уполномоченным им лицом и вводится в действие по его распоряжению.

Положение о персональных данных сотрудников описывает отличительные характеристики, которые отличают эту информацию от других видов персональных данных. В этом документе основное внимание уделяется данным, которые необходимы работодателям в связи с их трудовыми отношениями с отдельными сотрудниками.

Персональные данные сотрудников, в первую очередь связанные с их трудовой деятельностью, служат основой для установления их статуса занятости и роли как стороны трудового договора с работодателем.

С сентября 2013 года при создании Положения о защите персональных данных работников были реализованы различные меры кодирования, позволяющие обеспечить широкое применение Положения ко многим работникам при рассмотрении их персональных данных.

Статья 89 Трудового кодекса Российской Федерации предоставляет работникам определенные права по защите их персональных данных, хранящихся у работодателя. Ключевым правом является возможность подать в суд на работодателя за любые незаконные действия или бездействия, связанные с обработкой и защитой их персональных данных.

Работники также имеют право:

- получать исчерпывающую информацию о своих персональных данных и обработке таких данных;
- иметь свободный и безусловный доступ к своим персональным данным, включая право на получение копии всех записей, содержащих персональные данные работника;
- назначать своих представителей для защиты своих персональных данных;
- получать доступ к своим медицинским данным с помощью врача-специалиста по своему выбору;
- требовать удаления или исправления неполных или неточных персональных данных;
- требовать от работодателя информировать всех лиц, которым ранее были предоставлены неверные или неполные персональные данные работника, о любых произведенных в них удалениях, дополнениях или исправлениях.

Согласно статье 23 Федерального закона № 152-ФЗ, органом, ответственным за обеспечение прав граждан в отношении их персональных данных, является федеральный орган исполнительной власти, осуществляющий

надзор в сфере связи и информационных технологий. Данный орган обладает различными правами по защите прав граждан, в том числе правом обращаться в суд с исками и представлять их интересы в суде.

Статья 90 Трудового кодекса Российской Федерации устанавливает, что к лицам, нарушившим требования законодательства о персональных данных работников, применяются меры дисциплинарной, материальной, гражданско-правовой, административной и уголовной ответственности в порядке, установленном федеральным законом.

К субъектам персональных данных, персональные данные которых обрабатываются, относятся граждане Российской Федерации, иностранные граждане и лица без гражданства, находящиеся на территории Российской Федерации. Субъектами персональных данных являются органы государственной власти, органы местного самоуправления, работодатели различных организационно-правовых форм, владеющие и использующие указанные сведения.

Субъектами рассматриваемых правоотношений являются работник, его представитель, работодатель, должностные лица, обрабатывающие персональные данные работника, а также третьи лица, которые предоставляют или получают информацию о работнике.

При рассмотрении субъектного состава, предусмотренного главой 14 Трудового кодекса Российской Федерации, важно отметить, что право на защиту персональных данных предоставлено работникам — лицам, вступившим в трудовые отношения с работодателем. Однако при отборе персонала такие отношения пока не возникают.

Согласно статье 65 Трудового кодекса Российской Федерации, соискателем считается физическое лицо, ищущее работу. Однако глава 14 Трудового кодекса не содержит конкретных положений для соискателей. Следовательно, персональные данные могут быть запрошены только после того, как соискатель станет работником, и такие данные должны обрабатываться в соответствии со статьями 86–89 Трудового кодекса [3].

Центральным моментом обсуждения защиты персональных данных сотрудников является сама суть «персональных данных». Процесс начинается с того, что руководитель организации назначает сотрудника, ответственного за обработку и защиту персональных данных. Затем должен быть утвержден документ, в котором перечислены виды персональных данных, активно

используемых организацией. После этого необходимо определить лиц, имеющих доступ к этим персональным данным, и утвердить их список.

Четвертый шаг заключается в создании и утверждении положения, в котором излагаются все требования к управлению персональными данными, а также меры и методы защиты, которые будут применяться.

На пятом шаге сотрудники, имеющие доступ к персональным данным, должны ознакомиться и подписать Положение.

Шестой шаг требует, чтобы организация информировала Роскомнадзор о своей деятельности с персональными данными.

Седьмой шаг заключается в классификации информационной системы, используемой для защиты персональных данных.

Наконец, восьмой шаг требует, чтобы специальные информационные системы получили необходимые лицензии для продолжения своей деятельности.

Специализированные информационные системы содержат данные о здоровье и могут иметь правовые последствия. По сути, информация в этих системах может повлиять на здоровье или жизнь человека. Классификация этих систем основана на рекомендациях и документах регулирующих органов с учетом потенциальных угроз безопасности персональных данных.

На основании Трудового кодекса РФ, работодатель и его представители при обработке персональных данных работника должны соблюдать общие требования:

- обработка персональных данных работника может производиться только для целей обеспечения соблюдения законов и других нормативных правовых актов, содействия работникам в трудоустройстве, получении образования и продвижении по службе, обеспечения личной безопасности работников, контроля количества и качества выполняемой работы и обеспечения сохранности имущества;

- все персональные данные работника необходимо получать лично у него. В том случае, когда персональные данные работника можно получить лишь у третьей стороны, работник должен уведомляться об этом заранее и от него должно быть получено письменное согласие;

- работники и их представители должны знакомиться под роспись с документами работодателя, в которых устанавливается порядок, на основании

которого происходит обработка персональных данных, а также об их правах и обязанностях в данной сфере и др.

Одним из наиболее часто встречаемых нарушений в сфере защиты персональных данных выступает их неправомерное распространение. Поэтому согласно ст. 88 ТК РФ при передаче персональных данных работника работодатель должен соблюдать следующие требования:

- не сообщать персональные данные работника третьей стороне без письменного согласия работника, за исключением случаев, если это требуется для предупреждения угрозы жизни и здоровью работника;
- разрешать доступ к персональным данным работников только специально уполномоченным лицам, при этом данные лица должны иметь право получать только те персональные данные работника, которые требуются для выполнения конкретных функций и др.

Работники вправе получать информацию об их персональных данных, определять представителей для их защиты и обжаловать в суд любые неправомерные действия работодателя при обработке и защите персональных данных. Виновные в нарушении законодательства в области персональных данных лица могут быть привлечены к дисциплинарной, материальной, гражданско-правовой, административной и уголовной ответственности.

В целях обеспечения защиты персональных данных, хранящихся у работодателя, в соответствии со статьей 89 Трудового кодекса Российской Федерации работники имеют право:

- на получение полной информации о своих персональных данных и порядке обработки таких данных;
 - на свободный доступ к своим персональным данным, включая право на получение копий всех записей, содержащих персональные данные работника, за исключением случаев, предусмотренных федеральным законом;
 - на назначение своих представителей для защиты своих персональных данных;
 - на доступ к касающимся их медицинским данным с помощью врача-специалиста по своему выбору;
 - на требование об использовании неверных или неполных персональных данных, а также данных, обработанных с нарушением требований.
- В случае отказа работодателя исключить или исправить персональные данные

работника работник вправе уведомить работодателя о своем несогласии в письменной форме с соответствующим обоснованием. Работник имеет право дополнить персональные данные оценочного характера заявлением, в котором выражается его собственная точка зрения;

– на обязанность работодателя информировать всех лиц, которым ранее были предоставлены неверные или неполные персональные данные работника, о любых исключениях, исправлениях или дополнениях; - обжалование в суде неправомерных действий или бездействия работодателя при обработке и защите персональных данных работника.

Объединение прав сотрудников, защищающих персональные данные, помогает обеспечить безопасность и сохранность всей их информации.

Итак, когда говорим о защите персональных данных сотрудника, мы в основном имеем в виду то, что работодатель и его команда делают, чтобы сохранить конфиденциальность информации этого сотрудника.

В настоящее время существует довольно много правовых и организационных пробелов, которые необходимо устранить.

В первую очередь большой проблемой является то, что на деятельность по защите данных просто не хватает финансирования. Государственные организации не получают достаточно денег от правительства, а частные не особо заинтересованы в дополнительных расходах на это. Это означает, что они не могут создать надежные системы для защиты информации или даже создать для этого специальную службу. Но вот в чем дело: защита персональных данных очень важна — не только из-за закона, но и для прибыли компании.

Для обеспечения надлежащей защиты персональных данных сотрудников внутри компании работодателю необходимо принять определенные меры:

1) Определить, какие данные не являются необходимыми для организации, и максимально исключить их из собираемых (и, соответственно, обрабатываемых) данных, что позволит утвердить перечень необходимых для данной организации персональных данных;

2) приказом руководителя назначить лицо или подразделение, ответственное за работу с персональными данными и обеспечение их защиты, и наделить его соответствующими полномочиями;

3) утвердить перечень лиц, допущенных к работе с персональными данными (ограничить численность работников (с регламентацией их должностей), которым предоставляется доступ к персональным данным);

4) издать внутренние документы по защите персональных данных (в первую очередь Положение о защите персональных данных работников);

5) проводить регулярные проверки (оценки) соответствующих знаний работников, осуществляющих обработку персональных данных, и соблюдения ими требований нормативных документов по защите конфиденциальной информации;

6) утвердить порядок уничтожения информации;

7) проводить профилактическую работу с работниками по недопущению разглашения ими персональных данных.

Распространение информации о персональных данных работника также регулируется некоторыми административными законами. Согласно статье 13.11 Кодекса Российской Федерации об административных правонарушениях, несоблюдение правил сбора, хранения, использования или распространения персональных данных может повлечь за собой последствия, обычно в виде предупреждения или штрафа [4].

В создавшиеся обстановки следует рекомендовать организациям устанавливать конкретные меры по обработке документов, содержащих персональные данные, на уровне их учредительных документов. Для крупных организаций, которые управляют значительными объемами данных, важно назначить лицо или отдел посредством приказа руководителя для надзора за управлением и защитой персональных данных, предоставив им необходимые полномочия.

Далее, важно четко обозначить конкретные персональные данные, необходимые организации. Сложность защиты персональных данных напрямую связана с конфиденциальностью обрабатываемой информации. Например, данные, касающиеся политических и религиозных убеждений, личных отношений, здоровья и гражданства, юридически считаются конфиденциальными и требуют более надежной защиты по сравнению с базовой идентификационной информацией. Поэтому крайне важно определить, какие данные не нужны организации, и максимально минимизировать их сбор и обработку.

Для предотвращения несанкционированного раскрытия информации о работнике при увольнении необходимо блокировать и уничтожать его персональные данные.

Такое уничтожение может заключаться как в физическом уничтожении носителя информации, так и в стирании ее из информационной системы.

Для эффективной реализации указанных мер может потребоваться внесение изменений в Федеральный закон № 152-ФЗ, конкретизирующих условия уничтожения информации и порядок обращения с ней при ликвидации или реорганизации организации, в которой она находится.

Работодатели сталкиваются с трудностями при классификации информации о сотрудниках как персональных данных.

Согласно статье 7 Федерального закона № 152-ФЗ, все персональные данные должны храниться в тайне, к которым относятся такие сведения, как паспортные данные, имя, пол, образование и профессия. Это требование конфиденциальности создает проблемы в контексте трудовых отношений. В частности, работники часто стремятся сохранить в тайне свою профессиональную квалификацию и наименование должности. Однако эта информация необходима для выполнения ими своих должностных обязанностей и не может быть скрыта от коллег, что делает ее, по сути, общедоступной.

Трудовой кодекс Российской Федерации защищает лишь ограниченный круг персональных данных, а именно данные работников. Таким образом, в соответствии с подпунктом «в» пункта 6 части 1 статьи 81 Трудового кодекса, уволить работника можно только за разглашение персональных данных другого работника.

Защита персональных данных работников является ключевым аспектом трудовых отношений и регламентируется как национальным законодательством, так и международными стандартами. Основная цель защиты данных состоит в обеспечении конфиденциальности, целостности и доступности информации, связанной с личностью работника, что напрямую влияет на его права и свободы. Важно отметить, что эффективная защита данных требует от работодателя соблюдения строгих процедур сбора, хранения и обработки информации.

Кроме того, защита персональных данных работников включает в себя внедрение технологий и методик, направленных на минимизацию рисков утечек и злоупотреблений, а также развитие системы правовых гарантий для работников. Рекомендации, вытекающие из главы, подчеркивают необходимость соблюдения установленных стандартов в контексте цифровизации трудовых процессов, что позволит снизить угрозы для персональных данных работников и повысить доверие в трудовых отношениях.

Список литературы

1. Закон РФ от 21.07.1993 N 5485-1 (ред. от 08.08.2024) «О государственной тайне»// Собрание законодательства РФ, 13.10.1997, N 41, стр. 8220-8235.
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. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 29.12.2025, с изм. от 06.02.2026)// Собрание законодательства РФ, 07.01.2002, N 1 (ч. 1), ст. 3.
4. Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях" от 30.12.2001 N 195-ФЗ (ред. от 08.03.2026) (с изм. и доп., вступ. в силу с 19.03.2026)// Собрание законодательства РФ, 07.01.2002, N 1 (ч. 1), ст. 1.
5. Федеральный закон от 22.10.2004 N 125-ФЗ (ред. от 13.12.2024) «Об архивном деле в Российской Федерации»// Собрание законодательства РФ, 25.10.2004, N 43, ст. 4169.
6. Федеральный закон от 27.07.2004 N 79-ФЗ (ред. от 28.12.2025) «О государственной гражданской службе Российской Федерации»// Собрание законодательства РФ, 02.08.2004, N 31, ст. 3215.
7. Федеральный закон от 27.07.2006 N 152-ФЗ (ред. от 24.06.2025) «О персональных данных»// Собрание законодательства РФ", 31.07.2006, N 31 (1 ч.), ст. 3451
8. Указ Президента РФ от 06.03.1997 г. № 188 «Об утверждении перечня сведений конфиденциального характера» // Собрании законодательства Российской Федерации от 10 марта 1997 г. N 10, ст. 1127.
9. Указ Президента РФ от 01.06.1998 N 640 (ред. от 27.03.2023) «О порядке ведения личных дел лиц, замещающих государственные должности Российской Федерации в порядке назначения и государственные должности федеральной государственной службы» // Собрание законодательства РФ, 08.06.1998, N 23, ст. 2501.

10. Парфенов Н.П., Стахно Р.Е. Технология защиты персональных данных // Наука, техника и образование. – 2016. - № 4. – С. 15-16.

11. Яковец, Е.Н. Своеобразие состава защищаемой конфиденциальной информации // Право и кибербезопасность. – 2014. - № 2. – С. 51-58.

© Зайцева С.П., 2026

ОСОБЕННОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В СФЕРЕ ТРУДА

Зиганшина Элина Айдаровна

студент

Идельбаева Гульфия Ишбулдовна

к.ю.н., доцент кафедры экологического и трудового права
ФГБОУ ВО «Уфимский университет науки и технологий»,
Институт права

Аннотация: Данная научная статья посвящена анализу применения искусственного интеллекта в сфере трудовых правоотношений. Кроме того, исследуется проблема регламентации цифровых технологий, а также выявление рисков использования нейросети в трудовых отношениях, достоинства и недостатки.

Ключевые слова: искусственный интеллект, трудовые правоотношения, нейросеть, правовое регулирование, цифровизация.

FEATURES OF THE APPLICATION OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN THE LABOR SPHERE

Ziganshina Elina Aidarovna

Idelbaeva Gulfiya Ishbuldovna

Abstract: This scientific article is devoted to the analysis of the application of artificial intelligence in the field of labor relations. The article explores the problem of regulating digital technologies, as well as identifying the risks of using neural networks in labor relations, their advantages, and disadvantages.

Key words: artificial intelligence, labor relations, neural network, legal regulation, digitalization

Можно точно сказать, что в данное время каждая сфера жизни как или иначе связана с искусственным интеллектом, и, конечно же, сфера труда не

является исключением. Искусственный интеллект в настоящее время довольно быстро занимает главные, руководящие направления в жизни современного человека, но при этом, важно упомянуть, что такое быстрое развитие, бесспорно, имеет и свои недостатки. Важным является вопрос о правовом статусе нейросети, его возможности и другие вопросы, которые, соответственно, возникают во время внедрения данного так называемого «робота» в нашу жизнь.

Очевидно, что в обществе идут обсуждения и дискуссии о вероятном вытеснении работников искусственным интеллектом, о том, что появятся новые системы, с которыми сможет справиться только нейросеть, из-за чего возникнет безработица на рынке труда [1, с. 143].

Исследуя последние годы и события, которые произошли, можно сказать, что, безусловно, коронавирус, пандемия дали толчок развитию цифровых технологий, например, рабочая деятельность была переведена в дистанционную форму, было принято огромное количество законов, норм.

Без сомнения, именно эта ситуация позволила работодателям больше углубиться в сферу технологий. Следует сказать, что в последнее время нейросеть стала более распространённой и её испытание в разных сферах даёт хорошие результаты. Указ Президента РФ от 21 июля 2020 года № 474 «О национальных целях развития РФ на период до 2030 года» закрепил данное развитие, где основной целью является цифровое преобразование населения. Данные моменты, без сомнения, можно назвать достоинством в развитии цифровизации общества, но не следует забывать, что данная сфера недостаточно регламентирована, особенно в контексте трудового законодательства [2].

В частности, в данное время достаточно много споров о правовом статусе искусственного интеллекта, так как одни учёные считают, что, если рассматривать нейросеть как объект правоотношений, аргументируя невозможностью замены человека и возложения ответственности на специалистов в данной области, то другие, напротив, наделяют нейросеть статусом субъекта правоотношений, мотивируя это её сходством с естественным интеллектом.

Например, отсутствие чёткого регулирования для применения ИИ в сфере труда может вызвать негативные последствия, во-первых, возможность дискриминации при подборе работников, который заложен в саму систему искусственного интеллекта [3, с. 919]. Во-вторых, отсутствие прозрачности при

оценке сотрудников в процессе принятия решения нейросетью, то есть «алгоритмы робота» принимают решение, но логика действий остаётся скрытой, не понятной для людей. В-третьих, трудности с защитой персональных данных работников, так как ИИ-это алгоритм, который легко подвергается атакам злоумышленников. «И, в-четвертых, прямое нарушение прав человека при сокращении работников и невозможность обжаловать решения, принятые нейросетью» - говорит Кулагина А.В [4, с. 184].

Эти данные могут привести к социальному напряжению среди всего населения, обострению конфликтов и увеличению уровня безработицы.

Воробьёв Р.А. в своих работах указывает на то, что наделение робота статусом работника, несмотря на высокий уровень его развития, бесспорно, основывается на отсутствии у него «воли», которая является важным элементом в определении правосубъектности в трудовом праве.

Но также Воробьёв Р.А. говорит: «Классификация высокоразвитых роботов, обладающих способностью к самообучению, в качестве стандартных средств производства представляется некорректной с точки зрения их функциональных характеристик и потенциальных рисков». Также он обращает внимание на возможность наложения дополнительных санкций и обязанностей на лиц, которые приобретают искусственный интеллект для производства [5, с. 14].

В данное время, пожалуй, особую важность имеет использование ИИ в регулировании отношений между работником и работодателем, нейросеть способна оказать огромное влияние на субъектов трудового права. Принятие законодательных норм позволило применять электронный документооборот в трудовых отношениях, что дало возможности улучшения взаимодействия с сотрудниками, например, уведомление об увольнении, запрос объяснений по дисциплинарным проступкам [6].

Но даже если искусственный интеллект стремительно развивается, возможность делегирования таких задач, как привлечение к дисциплинарной ответственности работников, расторжение трудовых договоров остается спорным. Учитывая развитие трудового законодательства и нейросети, считается не логичным наделение его такими широкими полномочиями. Но использование ИИ возможно в более простых и рутинных задачах, например, наблюдение за соблюдением трудовой дисциплины, сбор и анализ нужной,

соответствующей информации, также отслеживание работников на рабочем месте.

Также возникает возможность использования ИИ в трудовых отношениях для формирования рекомендаций по дисциплинарным взысканиям, то есть в зависимости от тяжести проступка, учитывая поведение работника до и после деяния, его отношение к работе, своим обязанностям генерируются варианты дисциплинарных мер. Но при рассмотрении данной возможности ИИ, не стоит забывать, что, например, увольнение работника-это право работодателя, а не желание робота. Также следует указать на то, что согласно абзацу 2 п.53 Постановление Пленума Верховного Суда РФ от 17 марта 2004 г. № 2 «О применении судами Российской Федерации Трудового кодекса Российской Федерации» [7] при рассмотрении споров об оспаривании увольнения или дисциплинарных взысканий, конечно же, работодатель должен указать на соблюдение конституционных норм таких, как справедливость, равенство, законность, обоснованность, наличие вины [8].

Кроме того, следует добавить, что действия ИИ ограничиваются отсутствием у него нравственных категорий, этических принципов, справедливости, гуманизма. На этих принципах базируется оценка трудовых правоотношений, что требует человеческого мнения, а не простых алгоритмов, которые будут действовать, не учитывая всех факторов.

Но огромна роль ИИ в рутинных задачах, во-первых, информирование работников о новых локальных нормативных актах, во-вторых, регулирование графика отпусков, в-третьих, выявление нарушений, анализа документации.

Во-первых, одним из ключевых направлений искусственного интеллекта в сфере трудового права, бесспорно, является обеспечение соблюдения норм охраны труда, нейросеть осуществляет анализ документов и тем самым выявляет риски нарушений, то есть, можно сказать, что это способствует повышению эффективности проверок. Во-вторых, искусственный интеллект может анализировать всех работников, индивидуальные особенности, достижения, успехи и предлагать варианты должного поощрения, что способствует повышению мотивации, эффективности работы и удовлетворенности сотрудников [9, с. 164].

Но также применение ИИ в трудовых отношениях не всегда является правильным, так как использование робота в конкретных ситуациях, которые требуют индивидуального подхода, учёта интересов всех сторон и главное,

сохранение человеческого фактора при принятии таких решений, так как ИИ не обладает той совокупностью чувств и знаний, которые присущи человеку.

Таким образом, можно сказать, что с одной стороны применение ИИ в сфере труда даёт новые возможности, а с другой может привести к проблемам. Развитие и внедрение нейросети в трудовые отношения показывает разрыв между технологически прогрессом и законодательством, из-за чего возможно нарушение прав работников. Пожалуй, становится необходимостью разработка законодательства, которая регулировала бы искусственный интеллект в трудовых отношениях. Основами должны стать, во-первых, четкое регулирование использования нейросети при приёме сотрудников на работу, во-вторых, ответственность работодателя за последствия, которые возникли в связи с использованием данного робота, в-третьих, установление правил и рамок для использования ИИ между субъектами трудовых правоотношений, в-четвертых, разработка способов, чтобы оспорить решения, принятые искусственным интеллектом. Данные условия призваны защитить права работников и работодателей в век цифровых технологий, уменьшить или вовсе прекратить дискриминацию.

Список литературы

1. Салтыкова А.Э. Внедрение роботизированных технологий в практику подбора персонала: преимущества и возможности для компании // Экономическая политика России: новая реальность и перспективы: Материалы работы Международной научно-практической конференции. Санкт-Петербург, 2022. – С. 143.
2. О развитии искусственного интеллекта в Российской Федерации: Указ Президента РФ от 10.10.2019 N 490 (ред. от 15.02.2024) // СПС «Консультант Плюс Проф».
3. Великанова С.С., Абрамзон Т.Е. Регулирование движения трудовых ресурсов в организации // Экономика и предпринимательство. – 2023. – № 8(157). – С. 919. – doi: 10.34925/EIP.2023.157.8.170.
4. Кулагина А.В. Оценка работников с помощью алгоритмов // Цифровые технологии и право: Сборник научных трудов II Международной научно-практической конференции: в 6 т. Казань, 2023. – С. 184.

5. Воробьева Р.А. К вопросу о корректности применения понятия «трудовая правосубъектность» по отношению к искусственному интеллекту // Проблемы трудового и социального права в условиях цифровой трансформации общества: Сборник научных статей. Минск, 2023. – С. 14.

6. Трудовой кодекс Российской Федерации : Федеральный закон от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 29.12.2025, с изм. 06.02.2026) // СПС «Консультант Плюс Проф».

7. О применении судами Российской Федерации Трудового кодекса Российской Федерации : Постановление Пленума Верховного Суда РФ от 17.03.2004 N 2 (ред. от 09.12.2025) // СПС «Консультант Плюс Проф».

8. Конституция Российской Федерации: [принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020] // СПС «Консультант Плюс Проф».

9. Герасимова Н.А. Цифровые технологии управления персоналом // Трансформация механизмов устойчивого развития социально-экономической среды Российской Федерации: Материалы Всероссийской научной конференции. Москва, 2023. – С. 164.

© Зиганшина Э.А., Идельбаева Г.И., 2026

**СЕКЦИЯ
ГОСУДАРСТВЕННОЕ
И МУНИЦИПАЛЬНОЕ
УПРАВЛЕНИЕ**

УДК 659.4

**ИННОВАЦИОННЫЕ ПОДХОДЫ К ОРГАНИЗАЦИИ
СВЯЗЕЙ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ
В МУНИЦИПАЛЬНОМ УПРАВЛЕНИИ**

Бекетова Марина Владимировна

магистрант

Научный руководитель: **Богданова Элина Николаевна**

д. филос. н., доцент, профессор кафедры креативно-
инновационного управления и права ПГУ

Институт заочного обучения, информационных
технологий и онлайн проектов,

ФГБОУ ВО «Пятигорский государственный
университет» (ФГБОУ ВО «ПГУ»)

Аннотация: В настоящей статье исследуется роль инновационных технологий в совершенствовании связей с общественностью (PR) на муниципальном уровне в контексте цифровой трансформации государственного управления в Российской Федерации. В ходе исследования проведён теоретический обзор концепций PR в системе муниципального управления, рассмотрены отечественные цифровые решения для госсектора, выявлены ключевые проблемы внедрения инноваций.

Ключевые слова: цифровая трансформация, муниципальное управление, связи с общественностью (PR), импортозамещение в IT, PR в госсекторе, импортозамещение ПО.

**INNOVATIVE APPROACHES TO ORGANIZATION
PUBLIC RELATIONS IN THE MUNICIPAL ADMINISTRATION**

Beketova Marina Vladimirovna

Scientific adviser: **Bogdanova Elina Nikolaevna**

Abstract: This article explores the role of innovative technologies in improving public relations (PR) at the municipal level in the context of the digital

transformation of public administration in the Russian Federation. The study provides a theoretical review of PR concepts in the municipal management system, examines domestic digital solutions for the public sector, and identifies key challenges in implementing innovations.

Key words: digital transformation, municipal management, public relations (PR), import substitution in IT, PR in the public sector, import substitution of software.

Текущий этап социально-экономического развития Российской Федерации, характеризуется активной интеграцией инновационных технологий. Правительством страны поставлена задача цифровой трансформации системы государственного управления. В данных условиях муниципальные органы, также должны развиваться, учитывая активный тренд цифровой трансформации социально-экономических процессов в стране. Перспективным направлением повышения эффективности работы системы муниципального управления, является использование инновационных подходов к организации связей с общественностью. Использование передовых цифровых разработок, позволяет улучшить качество взаимодействия с населением, а также представителями бизнеса. В статье проводится рассмотрение актуальных направлений применения инновационных подходов к организации связей с общественностью, как инструмента повышения эффективности муниципального направления.

Проведем теоретический обзор различных подходов к обоснованию актуальности развития связей с общественностью, в системе муниципального управления. В рамках изучаемого вопроса, актуальным является мнение Илларионова Н.О., который отмечает следующее: «Сущность PR в системе государственного и муниципального управления заключается в целенаправленном информационном воздействии на общественное мнение для формирования позитивного имиджа органов власти и укрепления доверия граждан к государственным институтам» [2, с. 195].

Рассматривая вопрос использования связей с общественностью в деятельности муниципальных органов, Нехайчук Д.В. и Вовк Е.В. отмечают следующее: «Политика органов муниципального управления ставит перед собой цель не только обеспечить эффективную жизнедеятельность муниципалитета, но и повысить уровень информированности населения и

заинтересованности к деятельности органов власти, создание устойчивых связей органов муниципалитета со всеми общественно-политическими организациями. Связи с общественностью становятся в этом случае универсальным информационно-имиджевым инструментом управления» [3, с. 54].

Из представленного теоретического обзора следует сделать вывод, что муниципальные органы являются важнейшим звеном в системе государственного управления Российской Федерации. Обеспечивая взаимодействие с населением и бизнесом на местах, муниципальные органы имеют возможность оперативно решать возникающие вопросы и проблемы. Однако для качественного выполнения поставленных задач, требуется использовать наиболее актуальные инструменты и подходы. В том числе в сфере организации связей с общественностью.

Реализованная Правительством Российской Федерации работа, направленная на импортозамещения в сфере цифровых технологий, используемых в системе государственного муниципального управления, позволила сформировать необходимую основу, для использования инновационных подходов органах муниципальной власти. В частности, были созданы следующие аналоги зарубежного программного обеспечения:

1. «Мой Офис» — пакет офисных программ, альтернатива «Microsoft Office». Повсеместное внедрение отсутствует, однако все больше пользователей в стране начинают использовать данный отечественный продукт.

2. «RuStore» — магазин приложений, разработанный VK совместно с другими IT-компаниями. Данная отечественная разработка не является полнофункциональным аналогом «Google Play». Однако позволяет гражданам Российской Федерации получить доступ к скачиванию приложений, не доступных в зарубежных магазинах приложений по причине санкций. В «RuStore» содержатся приложения «Сбербанк», «Тинькофф», «Альфа-Банк» и многих других.

3. «Astra Linux» — операционная система для государственных структур, обеспечивающая высокий уровень защиты данных. Данная разработка используется в Министерстве обороны Российской Федерации, ПАО «Газпром», ПАО «РЖД».

4. «Аврора» — мобильная операционная система. Предназначена для государственных и крупных корпоративных структур, где безопасность и централизованное управление имеют первостепенное значение. Использование

собственных сертифицированных компонентов позволяет создать контролируемую и проверяемую среду безопасности, что является обязательным условием для работы с конфиденциальными данными во многих регулируемых отраслях.

Актуальность использования цифровых разработок в рамках развития связей с общественностью в системе муниципального управления, отмечается в работах Андреева В.Д., Абрамова В.И. [1], Поляковой О.Е. [4], Чумикова А.Н. [5].

Однако расширение применения инновационных подходов к организации связей с общественностью в системе муниципального управления, ограничивается текущими проблемами в социально-экономическом развитии страны. Санкционное давление на отечественную экономику, привело к возникновению следующих проблем в развитии информационных систем государственных и муниципальных органов.

1. Существенным ограничением для использования инновационных подходов к организации связей с общественностью в системе муниципального управления, является дифференциация регионов страны по уровню развития цифровой инфраструктуры. Актуальными являются данные Ассоциации инновационных решений и искусственного интеллекта «Регионы XXI век» [6]. Данная организация на протяжении 17 лет осуществляет оценку уровня цифровизации регионов нашей страны, на основе собственной методики и экспертных оценок. По результатам исследования в 2025 году первое место по уровню цифровизации занимает г. Москва с 95 баллами. На втором месте находится Белгородская область с 94 баллами и замыкает тройку лидеров Республика Татарстан с 92 баллами. В свою очередь к отстающим регионам по уровню цифровизации относятся Тамбовская область и Тверская область с 36 баллами и Республика Тыва с 34 баллами. На данном примере ясно виден разрыв между различными субъектами Российской Федерации по уровню цифровизации. Данный факт оказывает негативное воздействие на систему муниципального управления страны. Так как муниципальные органы в отдельных регионах страны, имеют необходимый уровень развития цифровой инфраструктуры для реализации своих полномочий и функций, а в других регионах такие возможности отсутствуют. Создаются угрозы для снижения эффективности работы муниципальных органов в данных регионах и дифференциации уровня социально-экономического развития регионов страны.

2. Интеграция и совместимость. Многие отечественные продукты сложно интегрировать в информационную инфраструктуру государственных и муниципальных органов. Требуется масштабная работа по тестированию, доработке и унификации API, библиотек и интерфейсов.

3. Кадровый дефицит. По оценкам Минцифры, дефицит ИТ-специалистов составляет порядка 500–700 тысяч человек. Наблюдается нехватка квалифицированных специалистов среднего и высокого уровня, при этом есть избыток специалистов начального уровня. Соответственно имеется проблема с наличием специалистов, которые могут качественно интегрировать инновационные разработки в систему связей с общественностью муниципальных органов.

4. Сертификация и безопасность. Не все продукты успешно проходят сертификацию. В сфере СПО (свободного программного обеспечения) существуют проблемы с верификацией и обеспечением безопасности. Муниципальные органы не могут идти на такой риск и применять в своей деятельности разработки, которые не обеспечивают полную безопасность данных. Несмотря на их эффективность и функциональность.

По результатам проведенного анализа, были систематизированы ключевые инновационные подходы, к организации связей с общественностью в работе муниципальных органов. Проведем их рассмотрение:

1. Использование искусственного интеллекта и больших данных. Интеграция в работу муниципальных органов искусственного интеллекта и больших данных, позволяет повысить качество анализа социально-экономических процессов в муниципальном образовании. Повышается качество информационного обеспечения при выработке управленческих решений.

2. Использование QR-кодов. Муниципальные органы имеют возможность размещать актуальную информацию при помощи QR-кодов, расположенных в местах скопления людей. Раньше для решения данной задачи использовались информационные стенды, которые занимали много пространства и были не эффективны. Теперь данную задачу можно решать с помощью QR-кодов и AR-технологий. В результате человек получает необходимую информацию на экране своего смартфона.

3. Мобильные приложения и порталы взаимодействия с гражданами. Уровень развития цифровых технологий позволяет муниципальным органам

разрабатывать полноценные приложения для смартфонов. В рамках данных приложений имеется возможность полноценно информировать граждан о происходящих событиях в муниципальном образовании, изменении законодательства, а также инициативах муниципальных органов. Главной особенностью данной инновационной разработки, является скорость обмена информацией с гражданами и представителями бизнеса. Целесообразно выделить положительный опыт Москвы с порталом «Активный гражданин» и приложением «Москва — наш город», которые обеспечивают обратную связь и вовлечение жителей в принятие решений.

Данные подходы применяются в отдельных муниципальных образованиях Российской Федерации. Однако только их системное внедрение на всей территории страны, позволит повысить качество организации связей с общественностью в муниципальном управлении.

Необходимо сделать вывод, что в настоящий момент времени, имеется широкий перечень возможностей, для повышения эффективности работы муниципальных органов, с помощью использования инновационных подходов к организации связей с общественностью. Ключевым направлением является использование современных цифровых технологий, которые позволяют повысить качество и скорость взаимодействия с населением и бизнесом. Однако проблемы связанные с развитием государственных информационных систем, снижают возможности использования передовых цифровых разработок в работе муниципальных органов. Решение проблем в системе цифровой трансформации государственного и муниципального управления, будет являться залогом расширения возможностей применения инновационных подходов, к организации связей с общественностью в муниципальных органах.

Список литературы

1. Андреев В.Д., Абрамов В.И. Цифровизация государственного и муниципального управления: международный опыт и цели в России // Современные подходы к трансформации концепций государственного регулирования и управления в социально-экономических системах : сборник научных трудов 11-й Международной научно-практической конференции. Курск, 2022. С. 20-26.

2. Илларионов Н.О. PR в системе государственного и муниципального управления: понятие и функции // Вестник Академии права и управления. – 2025. – № 3. – С. 194-198.
3. Нехайчук Д.В., Вовк Е.В. Особенности связей с общественностью органов местного самоуправления // Медиа Вектор. – 2024. – № 5. – с. 51-58.
4. Полякова О.Е. Цифровая трансформация и развитие информационно-коммуникационных технологий в секторе государственного и муниципального управления. Государственная служба. – 2025. – № 1. – С. 37-46.
5. Чумиков А.Н. Связи с общественностью и медиакommunikации. – М.: Юрайт. – 2023. – 200 с.
6. Рейтинг цифровизации и внедрения ИИ в регионах России: [сайт]. – Москва. – URL: <https://rrmag.ru/2025/05/19/rejting-czifrovizaczii-i-vnedreniya-ii-v-regionah-rossii-yanvar-aprel-2025-goda/> (дата обращения: 18.03.2026).

© Бекетова М.В., 2026

**СЕКЦИЯ
БУХГАЛТЕРСКИЙ УЧЕТ
И НАЛОГООБЛОЖЕНИЕ**

**ЦИФРОВЫЕ РАЗРЫВЫ И КАДРОВЫЕ ОГРАНИЧЕНИЯ:
БАРЬЕРЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ ФЕДЕРАЛЬНОЙ НАЛОГОВОЙ
СЛУЖБЫ РОССИИ В ПРОТИВОДЕЙСТВИИ
ТЕНЕВОЙ ЭКОНОМИКЕ**

Сударева Арина Алексеевна
студент

Научный руководитель: **Новичкова Александра Владимировна**
кандидат экономических наук, доцент кафедры
Нижегородский институт управления (НИУ)
РАНХиГС

Аннотация: В статье анализируются системные проблемы, сдерживающие эффективность цифровой трансформации Федеральной налоговой службы России в борьбе с теневой экономикой. Выявлены ключевые барьеры: фрагментация информационных систем и «цифровые разрывы» между центральным аппаратом и территориальными органами, острый кадровый дефицит, правовая неопределённость в сфере защиты персональных данных, а также рост киберугроз. Предложены направления преодоления выявленных ограничений.

Ключевые слова: цифровизация государственного управления, налоговая служба, теневая экономика, цифровые разрывы, кадровый дефицит, персональные данные, кибербезопасность, эффективность контроля.

**DIGITAL GAPS AND STAFF CONSTRAINTS: BARRIERS
TO THE EFFECTIVENESS OF THE FEDERAL TAX SERVICE
OF RUSSIA IN COUNTERING THE SHADOW ECONOMY**

Sudareva Arina Alekseevna
Scientific adviser: **Novichkova Alexandra Vladimirovna**

Abstract: The article analyzes systemic problems that hinder the effectiveness of the digital transformation of the Federal Tax Service of Russia in combating the shadow economy. Key barriers are identified: fragmentation of information systems

and "digital gaps" between the central apparatus and territorial bodies, acute personnel shortage, legal uncertainty in the field of personal data protection, as well as the growth of cyber threats. Directions for overcoming the identified limitations are proposed.

Key words: Digitalization of public administration, tax service, shadow economy, digital gaps, personnel shortage, personal data, cybersecurity, control efficiency.

Внедрение цифровых технологий в деятельность Федеральной налоговой службы России рассматривается как ключевой механизм борьбы с теневой экономикой. Автоматизированная информационная система «Налог-3», онлайн-кассы, риск-ориентированный подход позволили повысить собираемость налогов и выявляемость нарушений. Однако наряду с достигнутыми успехами существует ряд системных проблем, которые существенно снижают потенциальную эффективность цифрового фискального контроля. В данной статье анализируются основные барьеры — технологические, кадровые, правовые и связанные с кибербезопасностью, — а также предлагаются пути их преодоления.

Одной из главных проблем является неравномерность развития информационных систем в территориальных органах ФНС. В ряде удалённых субъектов Федерации до сих пор функционируют устаревшие комплексы, не обеспечивающие сквозной интеграции с аналитическими платформами нового поколения, развёрнутыми в центральном аппарате. Это создаёт «цифровые разрывы», фрагментирующие единое информационное пространство службы и затрудняющие сквозной анализ данных. Хотя в 2025 годах ФНС провела масштабные закупки на импортозамещение ИТ-инфраструктуры, технологическая неоднородность сохраняется [1]. Это отставание негативно сказывается на скорости реакции на новые схемы ухода от налогов, особенно при работе с внешними реестрами — Единым государственным реестром недвижимости, таможенными базами и статистической отчётностью.

Наиболее острым барьером выступает нехватка квалифицированных кадров — специалистов по анализу больших данных (Data Science) и машинному обучению. Кадровая структура ведомства отражает дефицит сотрудников, способных эффективно интерпретировать информацию,

генерируемую автоматизированными системами мониторинга (такими как АСК НДС-2, «ВНП-отбор», «Досье рисков»). С 2025 по 2026 годы ФНС проходит масштабную реорганизацию: штатная численность сократится на 31 тысячу единиц, а фактически работающих — на 16,5 тысячи, объединены территориальные инспекции [2]. На этом фоне особые сложности возникают при внедрении новых аналитических инструментов — их эффективное применение требует от сотрудников принципиально новых компетенций, от владения языками программирования до продвинутого уровня работы с аналитическими платформами. Недостаток внутренних компетенций вынуждает службу привлекать внешних подрядчиков. Только в 2025 году были заключены крупные контракты на сопровождение и развитие АИС «Налог-3» и внедрение сервисов налогового мониторинга [3]. С одной стороны, это позволяет быстро внедрять новые технологии, но с другой — ведёт к росту затрат и формированию зависимости от внешних организаций.

Ещё одна острая проблема — правовые коллизии между усилением фискального контроля и требованиями законодательства о персональных данных (Федеральный закон № 152-ФЗ «О персональных данных») [4]. Когда ФНС стремится получить широкий доступ к информации о налогоплательщиках — как физических, так и юридических лицах — это неизбежно сталкивается с конституционными гарантиями неприкосновенности частной жизни. В 2025 году законодательство, напротив, расширило права налоговых органов. Федеральный закон от 28 ноября 2025 года № 425-ФЗ наделил ФНС полномочиями устанавливать требования к информационным системам участников налогового мониторинга и к системе внутреннего контроля в организациях [5]. Неисполнение этих требований стало основанием для досрочного прекращения налогового мониторинга. Фактически налоговая служба получает возможность диктовать бизнесу стандарты цифровой инфраструктуры, что обостряет ситуацию с доступом к корпоративным данным. При этом чёткого механизма защиты данных третьих лиц — клиентов, контрагентов, сотрудников организаций — при проведении налогового мониторинга законодательно не установлено. Вопрос о согласовании налогового контроля с законодательством о персональных данных остаётся открытым, что создаёт правовую неопределённость и риски для добросовестных организаций.

Цифровая трансформация фискального контроля сопряжена также с серьёзными киберугрозами. В 2025 году число хакерских атак на ФНС возросло в 100 раз по сравнению с предыдущими периодами [6]. В мае 2025 года на налоговую службу была совершена крупная DDoS-атака с объёмом трафика до 162 гигабит в секунду [7]. Одновременно наблюдались перебои в работе сервисов «Честный знак», «Госключ» и системы ЕГАИС. Эти инциденты продемонстрировали уязвимость существующей цифровой среды. Отсутствие резервного копирования критической инфраструктуры и зависимость от операторов связи приводят к сбоям в работе контрольных сервисов, что в условиях нарастания теневых схем недопустимо.

Для преодоления выявленных барьеров необходим комплекс мер. В технологической сфере требуется завершить модернизацию оборудования во всех территориальных органах, обеспечить резервирование критической инфраструктуры и внедрить распределённые реестры для неизменяемых журналов транзакций. Кадровые проблемы можно решить через разработку программ переподготовки сотрудников в области Data Science и машинного обучения, введение системы материального стимулирования для удержания IT-специалистов в государственном секторе и постепенную передачу компетенций от внешних подрядчиков штатным работникам. В правовой сфере необходимо принять единый регламент обмена персональными данными между ведомствами в рамках налогового контроля, чётко определив объём и основания передачи информации, а также механизмы защиты данных третьих лиц. Кроме того, следует унифицировать стандарты отчётности для операторов финансовых платформ. В области кибербезопасности важно регулярно проводить независимые аудиты информационной безопасности государственных систем и создать многоуровневую систему защиты критической цифровой инфраструктуры.

Таким образом, на пути цифровой трансформации ФНС России сохраняются значимые барьеры: технологическая неоднородность, кадровый дефицит, правовая неопределённость в сфере персональных данных и рост киберугроз. Без их преодоления потенциал цифровых механизмов борьбы с теневой экономикой не может быть реализован в полной мере. Предложенные направления совершенствования позволят повысить эффективность фискального контроля, снизить риски для добросовестного бизнеса и укрепить экономическую безопасность государства.

Список литературы

1. ФНС потратит 3,19 млрд. рублей на импортозамещение ПО. – Текст : электронный // Министерство финансов Российской Федерации : официальный сайт. – 2024. – URL: https://minfin.gov.ru/ru/press-center/?id_4=39276-fns_potratit_319_mlrd_rublei_na_importozameshchenie_po (дата обращения: 06.04.2026).
2. В 2026 году налоговиков собираются массово сокращать. – Текст : электронный // Клерк.Ру : [сайт]. – 2025. - URL: <https://www.klerk.ru/buh/news/665246/> (дата обращения: 06.04.2026).
3. 2025: Выделение ФНС Р3 млрд. на развитие системы. – Текст : электронный // Tadviser : [сайт]. – 2025. - URL: https://www.tadviser.ru/index.php/Проект:Автоматизированная_информационная_система_«Налог-3» (дата обращения: 07.04.2026).
4. Российская Федерация. Законы. О персональных данных : Федеральный закон № 152-ФЗ : редакция от 24 июня 2025 года : принят Государственной думой 8 июля 2006 года : одобрен Советом Федерации 14 июля 2006 года. – Текст : электронный // СПС «Консультант Плюс». – Режим доступа: по подписке.
5. Российская Федерация. Законы. О внесении изменений в части первую и вторую Налогового кодекса Российской Федерации, отдельные законодательные акты Российской Федерации и признании утратившими силу законодательных актов (отдельных положений законодательных актов) Российской Федерации : Федеральный закон № 425-ФЗ : от 28 ноября 2025 года : принят Государственной думой 20 ноября 2025 года : одобрен Советом Федерации 26 ноября 2025 года. – Текст : электронный // СПС «Консультант Плюс». – Режим доступа: по подписке.
6. Количество кибератак на ФНС с 2022 года выросло в сотни раз. – Текст : электронный // ТАСС : [сайт]. – 2025. – URL: <https://tass.ru/ekonomika/25092765> (дата обращения: 06.04.2026).
7. Сервисы ФНС подверглись мощной DDoS-атаке. – Текст : электронный // РИА Новости : [сайт]. – 2025 - URL: <https://ria.ru/20250520/fns--2018035643.html> (дата обращения: 07.04.2026).

© Сударева А.А., 2026

**СЕКЦИЯ
АДМИНИСТРАТИВНОЕ
ПРАВО**

**АПАТРИД КАК ПРАВОВОЙ ФЕНОМЕН:
СТАТУС И ПРАВА ЛИЦ БЕЗ ГРАЖДАНСТВА**

Шмакова Ксения Вадимовна

студент

Научный руководитель: **Думбадзе Владимир Бежанович**

старший преподаватель

АНОО ВО ЦС РФ «Сибирский университет

потребительской кооперации»

Аннотация: В данной статье рассмотрен такой субъект административного права как апатрид. Для детального рассмотрения темы было выведено понятие лица без гражданства, причины появления и их статус. Также рассмотрен феномен апатризма и проблематика осуществления прав и обязанностей лица в таком статусе.

Ключевые слова: апатрид, лицо без гражданства, правовой статус, институт гражданства, личные права, гражданство.

**STATELESS PERSONS AS A LEGAL PHENOMENON:
THE STATUS AND RIGHTS OF STATELESS PERSONS**

Shmakova Ksenia Vadimovna

Scientific adviser: **Dumbadze Vladimir Bezhanovich**

Abstract: This article considers such a subject of administrative law as a stateless person. For a detailed consideration of the topic, the concept of a stateless person, the reasons for their appearance and their status were derived. The phenomenon of apatrimism and the problems of exercising the rights and duties of a person in this status are also considered.

Key words: apatride, stateless person, legal status, institution of citizenship, personal rights, citizenship.

По некоторым недавним оценкам и докладам ООН насчитывается чуть больше 4 миллионов лиц без гражданства по всему миру. В России эта цифра приближительна и составляет десятки тысяч человек.

Обозначение официального статуса такого лица, которое также часто используется в нормативно правовых актах, — апатрид. Понятие «лицо без гражданства» закреплено как в международном праве, так и в российском законодательстве. Федеральный закон от 28.04.2023 №138-ФЗ "О гражданстве Российской Федерации" даёт следующие определение, соответствующие действующему законодательству: лицо без гражданства - лицо, не являющееся гражданином Российской Федерации и не имеющее доказательств наличия гражданства (подданства) иностранного государства [1]. Однако в правоприменительной практике ключевым является именно отсутствие гражданства какого-либо государства, а не только отсутствие доказательств.

Ю.Н. Стариков, профессор и доктор юридических наук, в своём учебнике также даёт определение апатрида. Лицо без гражданства — это физическое лицо, не считающиеся гражданином РФ и не имеющее доказательств наличия гражданства иностранного государства [2, с. 178].

Важно уточнить, что апатридом является именно лицо, которое утратило или не имеет правовой связи ни с одним из государств. Вышесказанное является главным отличием апатрида от иностранца и гражданина, которые, в свою очередь, имеют юридическую принадлежность к своему государству.

Существует множество причин, по которым лицо становится апатридом. Н.В. Полякова выделила следующие [3, с. 261]:

- в случае потери гражданства;
- в случае рождение в семье апатридов;
- в случае прекращения существования государства;
- в случае выхода из гражданства с целью получения другого;
- в случае добровольного отказа от гражданства без получения нового;
- в случае бракосочетания женщины с иностранцем, когда в соответствии с действующим законодательством её государства о гражданстве она автоматически теряет гражданство, а законодательство государства мужчины не предоставляет женщине гражданства мужа.

Однако стоит отметить, что не все из перечисленных случаев применимы к Российской Федерации.

Феномен апатрида заключается в том, что лицо в действительности находится в правовом пространстве государства, но юридически полностью не интегрируется в него, поэтому создается некая неопределённость. Лица без гражданства лишены института гражданства как основного канала реализации прав и обязанностей, что делает их правовой статус специфическим и во многом уязвимым. Однако, это не означает полное отсутствие прав и обязанностей.

Статья 2 Конвенции о статусе апатридов предписывает: «У каждого апатрида существуют обязательства в отношении страны, в которой он находится, в силу которых, в частности, он должен подчиняться законам и постановлениям, а также мерам, принимаемым для поддержания общественного порядка» [4]. Лицо без гражданства в российском административном праве выступает как субъект и значит, имеет административно-правовой статус. С одной стороны, на него распространяется общее действующее законодательство, включая нормы об административной ответственности, мерах принуждения и порядке пребывания. С другой – отсутствие гражданства намного осложняет реализацию этих норм, в частности миграционной политики и контроля. Особенностью является и то, что апатриды не имеют дипломатической защиты.

Их правовой статус регулируется почти также как и статус иностранных граждан, поэтому в целом их права и обязанности во многом совпадают. В России такие лица обязаны подтверждать законность своего нахождения на территории РФ и соблюдать миграционные правила. На практике появляется проблема при административном выдворении апатрида, так как у него нет «государства-попечителя», что ставит под вопрос эффективность применяемых мер и требует альтернатив. Поэтому чаще всего применяется иная мера – содержание в специальных учреждениях

Особое место занимает вопрос о правах и гарантиях таких лиц. Конституционные основы, в частности, распространяются и на лиц без гражданства, но в реальности их применение очень осложнено. При наличии законных оснований на пребывании в РФ они имеют право работать, получать медицинскую помощь и социальную поддержку, но объем прав сильно ограничен по сравнению с гражданами РФ. Формально равенство существует, однако не означает фактическое. Ограничения, связанные с документами,

сложности с трудоустройством и судебной защитой – всё это определенные трудности, свойственные специфическому правовому статусу апатрида.

Основной и наиболее важной трудностью является отсутствие документа, подтверждающего личность. Для решения данного вопроса законодательство нашей страны предусматривает различные удостоверения. При отсутствии паспорта, существуют следующие альтернативы [5]:

1. временное удостоверение личности лица без гражданства;
2. разрешение на временное проживание;
3. ВНЖ (вид на жительство);
4. иные документы, признанные законодательством.

Кроме того, можно получить временное удостоверение личности, которое узаконивает статус лица и улучшает правовое положение, становясь заменой паспорта вплоть до 10 лет.

Политика России в отношении апатридов, как и других государств, направлена на сокращение безгражданства. В 1961 году была подписана Конвенция о сокращении безгражданства, что свидетельствует о международной стремлении минимизировать данное явление. Тем не менее, эффективность этих механизмов в большинстве случаев зависит от подхода и национального законодательства различных стран.

С теоретической точки зрения, такое явление как апатрид, показывает важность концепции гражданства, которое представляет собой универсальное основание правового статуса лица. Положение таких лиц демонстрирует, что права человека не всегда гарантируются без гражданско-государственной связи. Подводя итог, можно сказать о том, что правовой феномен апатридов характеризуется разрывом между юридическими гарантиями и реальной возможностью их осуществления.

Список литературы

1. О гражданстве Российской Федерации : Федеральный закон от 28.04.2023 N 138-ФЗ (ред. от 29.12.2025) [с изм. и доп., вступ. в силу с 26.04.2026] // КонсультантПлюс : справ. правовая система. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_445998/ (дата обращения: 30.04.2026).

2. Россинский Б. В., Стариков Ю. Н. Административное право: учебник [Текст] / Б. В. Россинский, Ю. Н. Стариков — 4-е издание. — Москва: Норма, 2009 — 927 с.

3. Полякова Н. В. Правовое положение лиц без гражданства в современных условиях: законодательство и проблемы его реализации [Текст] / Н. В. Полякова // Вестник Воронежского института МВД России. — 2023. — № 1. — С. 260-264.

4. Конвенция о статусе апатридов от 28 сентября 1954 г. // Права человека: Сборник международных документов. — Т. 1 (часть вторая).

5. Полешко А. Лицо без гражданства в РФ / А. Полешко [Электронный ресурс] // Миграционное агентство «Мигрон» : [сайт]. — URL: <https://migron.ru/stati/litso-bez-grazhdanstva-rf/> (дата обращения: 15.04.2026).

© Шмакова К.В., 2026

НАУЧНОЕ ИЗДАНИЕ

**СОВРЕМЕННАЯ ЭКОНОМИКА И ПРАВО:
ОПЫТ ТЕОРЕТИЧЕСКОГО
И ЭМПИРИЧЕСКОГО АНАЛИЗА**

Сборник статей

XI Международной научно-практической конференции,
состоявшейся 30 апреля 2026 г. в г. Петрозаводске.

Ответственные редакторы:

Ивановская И.И., Кузьмина Л.А.

Подписано в печать 04.05.2026.

Формат 60x84 1/16. Усл. печ. л. 14.42.

МЦНП «НОВАЯ НАУКА»

185002, г. Петрозаводск,

ул. С. Ковалевской, д.16Б, помещ. 35

office@sciencen.org

www.sciencen.org

16+

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/>