

НОВАЯ НАУКА

Международный центр
научного партнерства



NEW SCIENCE

International Center
for Scientific Partnership

ЭКОНОМИКА И ПРАВО: СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ

Сборник статей XVII Международной
научно-практической конференции,
состоявшейся 28 мая 2026 г.
в г. Петрозаводске

г. Петрозаводск
Российская Федерация
МЦНП «НОВАЯ НАУКА»
2026

УДК 330+34
ББК 65+67
Э40

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

Э40 Экономика и право: современное состояние и перспективы развития : сборник статей XVII Международной научно-практической конференции (28 мая 2026 г.). — Петрозаводск : МЦНП «НОВАЯ НАУКА», 2026. — 196 с. : ил., табл.

ISBN 978-5-00276-106-7

Настоящий сборник составлен по материалам XVII Международной научно-практической конференции ЭКОНОМИКА И ПРАВО: СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ, состоявшейся 28 мая 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 978-5-00276-106-7

© 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 | 7 |
| ОЦЕНКА ИЗМЕНЕНИЯ ИМИДЖА ФИРМЫ..... | 8 |
| <i>Заякина Ирина Александровна, Беляева Злата Глебовна</i> | |
| ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТЬЮ В ШОУ-ИНДУСТРИИ | 13 |
| <i>Попов Степан Сергеевич</i> | |
| ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ | 23 |
| <i>Драчук Анастасия Денисовна</i> | |
| МЕТОДИЧЕСКИЙ ПОДХОД К ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОДВИЖЕНИЯ БРЕНДОВ В РОССИЙСКИХ МЕТАВСЕЛЕННЫХ: ЭКОНОМИЧЕСКОЕ МОДЕЛИРОВАНИЕ И ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ АСПЕКТЫ..... | 29 |
| <i>Латин Кирилл Дмитриевич</i> | |
| ОСОБЕННОСТИ ЮРИДИЧЕСКОГО МАРКЕТИНГА: СТРАТЕГИИ, ЭТИЧЕСКИЕ БАРЬЕРЫ И ИНСТРУМЕНТЫ..... | 38 |
| <i>Дёмина Дария Сергеевна</i> | |
| УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ В УСЛОВИЯХ СЖАТЫХ СРОКОВ: МЕТОДЫ ПРИОРИТИЗАЦИИ И РАННЕГО КОНТРОЛЯ | 42 |
| <i>Логиновских Анна Андреевна, Юдина Анастасия Юрьевна</i> | |
| СЕКЦИЯ ФИНАНСЫ, ДЕНЕЖНОЕ ОБРАЩЕНИЕ И КРЕДИТ | 46 |
| ЦИФРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ КАК ВЕКТОР РАЗВИТИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НАЛОГОВЫХ ОРГАНОВ В ПОВЫШЕНИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОЦЕДУР, ПРИМЕНЯЕМЫХ В ДЕЛАХ О БАНКРОТСТВЕ..... | 47 |
| <i>Акулов Андрей Яковлевич</i> | |
| ПРОБЛЕМА ПРАВОВОГО РЕЖИМА ЦИФРОВОГО РУБЛЯ КАК ОБЪЕКТА ФИНАНСОВО-ПРАВОВОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ | 54 |
| <i>Яхина Карина Рустамовна</i> | |
| СТАТИСТИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ФИНАНСОВЫХ РИСКОВ КАК ИНСТРУМЕНТ ФИНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ..... | 60 |
| <i>Кулик Ольга Сергеевна, Шавель Алексей Витальевич</i> | |
| СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ И РЕЗУЛЬТАТОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПАО «МАГНИТ» В 2024–2025 ГГ. | 66 |
| <i>Дениева Асият Абдул-Рашидовна</i> | |
| СЕКЦИЯ БУХГАЛТЕРСКИЙ УЧЕТ И НАЛОГООБЛОЖЕНИЕ | 73 |
| ТРАНСФОРМАЦИЯ ФИНАНСОВОЙ ДИАГНОСТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ В УСЛОВИЯХ НОВЫХ СТАНДАРТОВ УЧЕТА | 74 |
| <i>Дугаров Ринчин Жаргалович</i> | |

| | |
|--|------------|
| СЕКЦИЯ АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ЮРИДИЧЕСКИХ НАУК | 80 |
| ПРОФЕССИОНАЛИЗАЦИЯ ГРАЖДАНСКОГО ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВА: К АКТУАЛЬНЫМ ВОПРОСАМ ПЕРВОЙ ПОЛОВИНЫ 2026 Г. | 81 |
| <i>Музалевская Анастасия Витальевна</i> | |
| ОБЕСПЕЧЕНИЕ БАЛАНСА МЕЖДУ ДОБРОВОЛЬНОСТЬЮ УЧАСТИЯ СТОРОН В ПРИМИРЕНИИ И ПРОЦЕССУАЛЬНЫМ СТИМУЛИРОВАНИЕМ ОБРАЩЕНИЯ К ДАННЫМ ПРОЦЕДУРАМ | 90 |
| <i>Садовская Екатерина Данииловна</i> | |
| СЕКЦИЯ АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ЭКОНОМИКИ | 97 |
| ТЕНЕВАЯ ЗАНЯТОСТЬ КАК УГРОЗА ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ РОССИИ: ДИНАМИКА И СТРУКТУРНЫЕ ОСОБЕННОСТИ | 98 |
| <i>Нагоев Алисаг Заурбекович</i> | |
| СЕКЦИЯ МИРОВАЯ ЭКОНОМИКА..... | 104 |
| РОЛЬ БАОТОУ ВО ВНЕШНЕЙ ТОРГОВЛЕ КИТАЯ | 105 |
| <i>Чжан Янань</i> | |
| СЕКЦИЯ ЭКОНОМИКА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА..... | 113 |
| ВЛИЯНИЕ СТРУКТУРЫ КАПИТАЛА НА ФИНАНСОВУЮ УСТОЙЧИВОСТЬ ОРГАНИЗАЦИЙ В УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ НЕСТАБИЛЬНОСТИ..... | 114 |
| <i>Быкова Валерия Алексеевна</i> | |
| СЕКЦИЯ ТРУДОВОЕ И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЕ ПРАВО | 120 |
| ПРОБЛЕМНЫЕ АСПЕКТЫ ИНСТИТУТА ОТВЕТСТВЕННОСТИ ЕДИНОЛИЧНОГО ИСПОЛНИТЕЛЬНОГО ОРГАНА В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ | 121 |
| <i>Болотов Станислав Аркадьевич</i> | |
| СЕКЦИЯ ГРАЖДАНСКОЕ И СЕМЕЙНОЕ ПРАВО..... | 127 |
| К ВОПРОСУ О ПРАВОВОМ РЕЖИМЕ КОММЕРЧЕСКОЙ НЕДВИЖИМОСТИ..... | 128 |
| <i>Федорович Даниил Германович</i> | |
| ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ ЗА ИСПОЛЬЗОВАНИЕ В СВОЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА | 138 |
| <i>Гутникова Мария Александровна Домарев Владимир Алексеевич</i> | |
| ЦИФРОВОЕ НАСЛЕДСТВО В СИСТЕМЕ РОССИЙСКОГО ГРАЖДАНСКОГО ПРАВА: ПРОБЛЕМЫ ЛЕГАЛИЗАЦИИ И РЕАЛИЗАЦИИ ЗАВЕЩАТЕЛЬНОЙ ВОЛИ..... | 143 |
| <i>Косюк Анна Викторовна</i> | |
| НЕДЕЙСТВИТЕЛЬНОСТЬ СДЕЛОК, СОВЕРШЕННЫХ ПОД ВЛИЯНИЕМ ОБМАНА: ПРОБЛЕМЫ ОПРЕДЕЛЕНИЯ И ПРАВОВЫЕ ПОСЛЕДСТВИЯ | 148 |
| <i>Форналь Елизавета Геннадьевна</i> | |

| | |
|---|------------|
| СЕКЦИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЕ И МУНИЦИПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ | 153 |
| СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СПОРТИВНОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ МУНИЦИПАЛЬНОГО РАЙОНА ЧЕРЕЗ ИНСТРУМЕНТЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ (НА ПРИМЕРЕ ХАБАРОВСКОГО МУНИЦИПАЛЬНОГО РАЙОНА)..... | 154 |
| <i>Сулейманов Мурад Джахпарович</i> | |
| СВЯЗИ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ КАК ПОЛИТИЧЕСКИЙ РЕСУРС ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ: ОПЫТ МУНИЦИПАЛЬНОГО СОВЕТА ПОСЕЛКА СТРЕЛЬНА | 161 |
| <i>Бекетова Марина Владимировна</i> | |
| СЕКЦИЯ УГОЛОВНОЕ ПРАВО И КРИМИНОЛОГИЯ | 169 |
| ДЕКРИМИНАЛИЗАЦИЯ УГОЛОВНО-ПРАВОВЫХ НОРМ ОБ ЭКОЛОГИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ, ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЕ И ПОРЯДКЕ ПРИРОДОПОЛЬЗОВАНИЯ В ЧАСТИ ПРИМЕНЕНИЯ АДМИНИСТРАТИВНОЙ ПРЕЮДИЦИИ В СООТВЕТСТВИИ С УГОЛОВНЫМ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВОМ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ | 170 |
| <i>Шепелев Игорь Валерьевич</i> | |
| ПРОБЛЕМЫ ПРИМЕНЕНИЯ СТ. 76.2 УГОЛОВНОГО КОДЕКСА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ | 182 |
| <i>Селезнева Елизавета Васильевна Полушина Валерия Валерьевна</i> | |
| СЕКЦИЯ ПРАВООХРАНИТЕЛЬНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ..... | 190 |
| ЮРИДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ЗАЩИТЫ РЕЗУЛЬТАТОВ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПО ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВУ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ..... | 191 |
| <i>Богачев Илья Владимирович</i> | |

**СЕКЦИЯ
МЕНЕДЖМЕНТ
И МАРКЕТИНГ**

ОЦЕНКА ИЗМЕНЕНИЯ ИМИДЖА ФИРМЫ

Заякина Ирина Александровна

к.э.н., доцент,

доцент кафедры экономической теории и менеджмента

Беляева Злата Глебовна

студент

Московский педагогический государственный университет

Аннотация: Статья посвящена анализу подходов к оценке изменения имиджа организации. В работе рассматриваются ключевые методы, инструменты мониторинга имиджа, а также факторы, влияющие на его динамику.

Ключевые слова: имидж организации, оценка имиджа, количественные методы, качественные методы, маркетинговые исследования.

ASSESSMENT OF CHANGES IN THE FIRM'S IMAGE

Zayakina Irina Alexandrovna

Belyaeva Zlata Glebovna

Abstract: The article is dedicated to the analysis of approaches to assessing changes in an organization's image. The work examines key methods, image monitoring tools, as well as factors affecting its dynamics.

Key words: organization image, image assessment, quantitative methods, qualitative methods, and marketing research.

В условиях современной экономики имидж организации перестал быть просто красивым понятием из области PR и маркетинга. Он стал важной частью бизнеса, которая напрямую влияет на стоимость компании, доверие клиентов и интерес инвесторов. Проблема оценки изменения имиджа становится особенно актуальной, так как динамика внешней среды, изменение потребительских предпочтений и кризисные явления требуют от компаний постоянного мониторинга и корректировки своего восприятия в глазах общественности.

Имидж организации представляет собой устойчивое эмоционально окрашенное представление о фирме, возникающее в сознании целевых аудиторий (потребителей, партнеров, сотрудников, СМИ) на основе полученной информации и личного опыта взаимодействия. Он включает в себя несколько компонентов: визуальный (логотип, фирменный стиль), деловой (репутация надежности), социальный (участие в решении общественных проблем) и внутренний (корпоративная культура).

Изменение имиджа — это процесс целенаправленного или спонтанного преобразования образа. Совершенствование имиджа требует стратегического подхода. Оно может быть вызвано как внутренними причинами (ребрендинг, смена руководства, расширение ассортимента), так и внешними (кризис репутации, появление сильных конкурентов, изменение законодательства). Следует отметить, что брендинг и ребрендинг являются важными инструментами в маркетинговой деятельности, позволяющими компаниям создавать уникальный идентификационный образ, стимулировать продажи, увеличивать конкурентоспособность и улучшать финансовые показатели компании [1, с. 125].

Ключевой задачей совершенствования имиджа является не просто создание привлекательного образа, но и управление его новым образом, чтобы избежать разрыва между реальным положением дел и ожиданиями аудитории [2, с. 85].

В качестве методов оценки можно выделить количественные и качественные. К первым относятся анкетирование и опросы, которые позволяют измерить уровень узнаваемости бренда или удовлетворенности клиентов по шкалам. Ко вторым — глубинные интервью и фокус-группы, дающие понимание эмоциональной составляющей и скрытых мотивов восприятия. Для оценки изменения имиджа необходимо проводить замеры «до» и «после» внедрения каких-либо изменений (запуска рекламной кампании, смены логотипа, урегулирования кризиса).

Однако применение методов оценки зависит от специфики фирмы. Для малого бизнеса, в отличие от крупных корпораций, наиболее критичным является личное взаимодействие с клиентом. Оценка изменения имиджа здесь может проводиться через анализ отзывов в социальных сетях, «сарафанного радио» и повторных покупок. Для малых предприятий характерна высокая скорость изменения имиджа, так как один негативный отзыв может мгновенно перечеркнуть усилия по его формированию [3, с. 26].

Особую нишу занимает оценка имиджа государственных компаний. Здесь на первый план выходит социальная и репутационная составляющая. Эффективность формирования имиджа в госсекторе оценивается не через прибыль, а через уровень общественного доверия, прозрачность деятельности и социальную значимость [4, с. 51].

Процесс изменения имиджа подвержен влиянию множества факторов. Внутренние факторы включают качество управления, корпоративную культуру и поведение сотрудников, которые являются «лицом» компании, и их нелояльность может быстро разрушить внешний образ. Внешние факторы — это медийная среда, действия конкурентов и макроэкономическая ситуация.

На оценку изменения имиджа влияет скорость информационных потоков. В эпоху интернета любой инцидент может стать вирусным, что делает необходимым оперативный мониторинг и антикризисное управление. Поэтому важен ценностный подход: имидж меняется тогда, когда компания демонстрирует приверженность ценностям, значимым для общества.

Главная проблема оценки изменения имиджа заключается в том, что не все аспекты можно измерить в цифрах. Мухина М.В. предлагает использовать комбинированные подходы [5, с. 35]. Например, можно попросить людей оценить компанию по парам противоположных качеств: «надёжная — ненадёжная», «современная — устаревшая». Так субъективные ощущения превращаются в данные, которые можно анализировать.

Для отслеживания изменений в имидже используют такие инструменты:

1. Контент-анализ СМИ и соцсетей: отслеживание тональности упоминаний (позитив/негатив/нейтралитет).
2. Маркетинговые исследования: регулярные опросы целевых аудиторий [6, 7, 8].
3. Аудит корпоративной культуры: оценка внутреннего имиджа через опросы сотрудников.
4. Бенчмаркинг: сравнение своего имиджа с имиджем конкурентов.

Регулярное применение этих инструментов позволяет не просто констатировать факт изменения имиджа, но и прогнозировать его тренды, своевременно реагируя на угрозы и используя возможности.

Таким образом, оценка изменения имиджа фирмы — это сложный и непрерывный процесс, представляющий собой динамичную систему, требующую постоянного измерения и управления.

Список литературы

1. Заякина И. А., Бискуп М. С. Оценка эффективности ребрендинга // Современные проблемы горно-металлургического комплекса. Наука и производство: материалы двадцатой Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, Старый Оскол, 21 декабря 2023 года. – Старый Оскол: НИТУ "МИСИС", 2024. – С. 125-129.
2. Кицура Д. Д. Теоретический разбор совершенствования имиджа компании и стратегии формирования имиджа // Вестник науки. – 2023. – Т. 3, № 11(68). – С. 72-92.
3. Угрюмова А. А., Агапов Д. В. Оценка и формирование корпоративного имиджа малых предприятий // Экономический анализ: теория и практика. – 2010. – № 15(180). – С. 23-29.
4. Толпегина О.А., Карибекова Г.С., Егоров М.В., Положенцева Ю.Н. Оценка эффективности формирования социального и репутационного имиджа государственных компаний в свете ценностно ориентированного управления // Государственная служба. - 2022. - №2 (136). - С. 46-61.
5. Мухина М. В. Оценка как способ формирования имиджа организации / М. В. Мухина // Вестник Волгоградского государственного университета. Серия 2, Языкознание. – 2011. – № 1 (13). – С. 33–37
6. Заякина И. А., Петрова К. А. Методы проведения маркетинговых исследований // Концепции взаимоотношений различных областей науки в современных условиях: сборник статей международной научной конференции, Санкт-Петербург, 31 июля 2024 года. – Санкт-Петербург: ЧНОУ ДПО ГНИИ «НАЦРАЗВИТИЕ», 2024. – С. 30-31. – DOI 10.37539/240731.2024.24.39.003.
7. Заякина И. А., Петова С. С. Этические аспекты маркетинговых исследований // Современная экономика и право: опыт теоретического и эмпирического анализа: Сборник статей XI Международной научно-практической конференции, Петрозаводск, 30 апреля 2026 года. – Петрозаводск: Международный центр научного партнерства "Новая Наука" (ИП Ивановская И.И.), 2026. – С. 9-13.
8. Заякина И. А., Жамнова Е. А. Определение возможных источников ошибок, возникающих при проведении маркетинговых исследований // Состояние и перспективы развития современной науки и образования: Сборник

статей XIII Международной научно-практической конференции, Петрозаводск, 27 апреля 2026 года. – Петрозаводск: Международный центр научного партнерства "Новая Наука" (ИП Ивановская И.И.), 2026. – С. 180-183.

© Заякина И.А, Беляева З. Г., 2026

**ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ
ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТЬЮ
В ШОУ-ИНДУСТРИИ**

Попов Степан Сергеевич

магистрант 2 курса

Научный руководитель: **Андреев Николай Юрьевич**

к.ю.н., преподаватель

ФГБОУ ВО «Российская государственная академия

интеллектуальной собственности»

Аннотация: В статье исследуются организационные основы управления интеллектуальной собственностью в шоу-индустрии. Рассматриваются понятие и структура интеллектуальной собственности применительно к сфере развлечений, система субъектов прав – авторов, исполнителей, продюсеров и инвесторов, – а также механизмы распределения правомочий в процессе создания и коммерциализации шоу-продукта. Особое внимание уделяется договорным конструкциям, регулирующим передачу и лицензирование прав, проблемам соавторства и вызовам цифровой трансформации.

Ключевые слова: интеллектуальная собственность, шоу-индустрия, авторское право, смежные права, продюсер, лицензионный договор, соавторство, креативные индустрии, цифровая трансформация, коммерциализация.

**ORGANIZATIONAL FOUNDATIONS OF INTELLECTUAL
PROPERTY MANAGEMENT IN THE SHOW INDUSTRY**

Popov Stepan Sergeevich

Scientific adviser: **Andreev Nikolay Yurievich**

Abstract: The article examines the organizational foundations of intellectual property management in the show industry. It addresses the concept and structure of intellectual property in the entertainment sector, the system of rights holders – authors, performers, producers and investors – as well as the mechanisms for allocating rights in the process of creating and commercializing a show product.

Special attention is paid to contractual structures governing the transfer and licensing of rights, co-authorship issues, and the challenges of digital transformation.

Key words: intellectual property, show industry, copyright, related rights, producer, license agreement, co-authorship, creative industries, digital transformation, commercialization.

Понятие и структура интеллектуальной собственности в шоу-индустрии

Интеллектуальная собственность в современной правовой и экономической системе представляет собой совокупность результатов интеллектуальной деятельности и средств индивидуализации, которым предоставляется правовая охрана, а также совокупность правовых механизмов, регулирующих их использование, защиту и коммерциализацию. В условиях развития цифровой экономики и креативных индустрий её значение существенно возрастает, трансформируясь из вспомогательного правового инструмента в один из ключевых факторов формирования добавленной стоимости и конкурентных преимуществ.

Особое место интеллектуальная собственность занимает в шоу-индустрии, которая представляет собой комплексную сферу, объединяющую процессы создания, производства, распространения и коммерческого использования культурно-развлекательного контента. В отличие от традиционных отраслей экономики, где доминируют материальные активы, в шоу-индустрии основным объектом экономических отношений выступают нематериальные результаты творческой деятельности, обладающие высокой степенью воспроизводимости и масштабируемости [14].

С правовой точки зрения структура интеллектуальной собственности в шоу-индустрии формируется на основе норм гражданского законодательства, прежде всего положений части четвёртой Гражданского кодекса Российской Федерации, регулирующих авторские и смежные права, а также иные объекты интеллектуальной собственности. К числу ключевых объектов, характерных для данной сферы, относятся музыкальные произведения, литературные тексты, сценарии, аудиовизуальные произведения, хореографические постановки, сценические образы, а также фонограммы и исполнения.

В Музыкальном энциклопедическом словаре дается следующее определение: «Музыка является искусством интонации, художественным отражением действительности в звучании» [7, с. 163]. Согласно Музыкальной

энциклопедии, музыка – «это вид искусства, отражающая действительность и воздействующая на человека с помощью осмысленных и особым образом организованных по высоте и во времени звуковых последований, которые состоят в основном из тонов (звуков определённой высоты)» [6, с. 425]. В соответствии с п. 3 ст. 1259 ГК РФ музыкальные произведения должны быть выражены в объективной форме [2]. Так, это может быть письменная (записанные на бумаге либо другом носителе ноты, то есть нотация – письменная фиксация музыки), устная (живое исполнение) формы, а также в виде звукозаписи. Вторичными же объективными формами выражения музыкального произведения являются изображение (изображение нот на картинке, фотографии и пр.), видеозапись (музыкальные клипы, запись концерта), объектно-пространственная форма (нотация на скульптуре).

Сценарий – это литературно-драматическое произведение (содержащее подробное описание действия и текст речей персонажей), на основе которого создаётся фильм. Сюжетная схема, план театральной пьесы. Список действующих лиц пьесы с указанием порядка и времени выхода на сцену [10].

Рассматривая структуру интеллектуальной собственности более детально, следует выделить, прежде всего, объекты авторского права, которые формируют содержательное ядро шоу-продукта. К ним относятся произведения науки, литературы и искусства, обладающие признаком творческой оригинальности и выраженные в объективной форме [9, с. 234]. В контексте шоу-индустрии именно данные объекты определяют художественную составляющую проекта и его уникальность.

Вместе с тем существенную роль играют смежные права, возникающие в отношении исполнений, фонограмм и передач организаций вещания. Указанные права обеспечивают доведение произведения до конечного потребителя и формируют его рыночную форму, что придаёт им особое значение в системе коммерциализации интеллектуальной собственности. Таким образом, структура интеллектуальной собственности в шоу-индустрии носит комплексный характер, объединяя авторские и смежные права в единую систему взаимосвязанных элементов.

Дополнительное значение в рассматриваемой сфере приобретают средства индивидуализации, включая товарные знаки, коммерческие обозначения и элементы фирменного стиля. Несмотря на то что данные объекты не относятся непосредственно к результатам творческой деятельности, они играют ключевую роль в процессе продвижения шоу-продукта,

формировании его бренда и обеспечении узнаваемости на рынке. В условиях высокой конкуренции именно они зачастую становятся важным фактором коммерческого успеха.

С экономической точки зрения интеллектуальная собственность в шоу-индустрии обладает рядом специфических характеристик. Прежде всего, она является нематериальным активом, не подверженным физическому износу и способным к многократному воспроизводству. Кроме того, её стоимость определяется не столько затратами на создание, сколько потенциальной способностью генерировать доход, что придаёт ей выраженный инвестиционный характер. Это обстоятельство обуславливает необходимость применения к интеллектуальной собственности методов стратегического управления и инвестиционного анализа.

В условиях цифровой трансформации данные особенности усиливаются. Распространение контента через цифровые платформы обеспечивает доступ к глобальной аудитории, что существенно расширяет возможности монетизации, однако одновременно увеличивает риски нарушения прав и несанкционированного использования объектов интеллектуальной собственности [13, с. 57]. Это требует внедрения новых инструментов фиксации и контроля прав, а также адаптации существующих правовых механизмов к цифровой среде.

Следует также отметить, что современная шоу-индустрия характеризуется широким распространением производных и комбинированных объектов интеллектуальной собственности, включая ремиксы, адаптации, мультимедийные и интерактивные проекты. Создание таких объектов связано с использованием ранее созданных произведений, что приводит к усложнению правовых связей и необходимости согласования прав различных правообладателей. В результате формируется многоуровневая система прав, требующая более сложных механизмов управления.

С управленческой точки зрения интеллектуальная собственность в шоу-индустрии должна рассматриваться как стратегический ресурс, требующий комплексного подхода к его формированию, распределению и коммерческому использованию. Управление интеллектуальной собственностью включает в себя не только юридическое оформление прав, но и организацию процессов их распределения между участниками, контроль над использованием, а также разработку эффективных механизмов монетизации.

Особое значение приобретает этап первоначального распределения прав, на котором формируются базовые договорные конструкции, определяющие баланс интересов между авторами, исполнителями, продюсерами и иными участниками. Недостаточная проработка данных вопросов на ранних стадиях может привести к возникновению правовых конфликтов и затруднить последующую коммерциализацию шоу-продукта.

Подводя итог, интеллектуальная собственность в шоу-индустрии представляет собой сложную, многоуровневую систему, включающую различные объекты правовой охраны, а также совокупность экономических и управленческих отношений, возникающих в процессе их использования. Комплексный характер данной системы предопределяет необходимость разработки эффективных моделей управления, способных учитывать интересы всех участников и обеспечивать устойчивое развитие креативных проектов.

Субъекты прав и распределение правомочий в процессе создания шоу-продукта

Система управления интеллектуальной собственностью в шоу-индустрии непосредственно обусловлена многообразием субъектов, участвующих в создании, производстве и коммерческом использовании креативного продукта. В отличие от классических моделей, предполагающих относительно ограниченный круг правообладателей, современная шоу-индустрия характеризуется сложной сетью взаимодействующих участников, каждый из которых вносит определённый вклад в создание конечного результата и, соответственно, претендует на обладание определённым объёмом правомочий [8].

К числу ключевых субъектов, формирующих правовую и организационную структуру шоу-продукта, относятся авторы произведений, исполнители, продюсеры, инвесторы, а также иные участники, включая режиссёров, хореографов, дизайнеров, технические и цифровые команды. При этом правовой статус каждого из указанных субъектов определяется характером их участия в создании результата интеллектуальной деятельности и закрепляется в рамках соответствующих договорных отношений. По законодательству Российской Федерации, отнесение к субъектам креативного сектора экономики регламентируется следующими положениями: субъектами креативных индустрий признаются соответствующие критериям отнесения к субъектам креативных индустрий, установленным нормативными правовыми актами субъекта Российской Федерации, физические лица, применяющие специальный

налоговый режим «Налог на профессиональный доход» и осуществляющие деятельность по видам креативных индустрий, и юридические лица и индивидуальные предприниматели, осуществляющие виды деятельности, указанные в едином государственном реестре юридических лиц, едином государственном реестре индивидуальных предпринимателей и включённые в перечень видов экономической деятельности в сфере креативных индустрий, утверждённый в соответствии с частью 2 статьи 6 Федерального закона.

Центральное место в системе субъектов занимают авторы, которым в соответствии с законодательством принадлежит первоначальное право на созданное произведение. Авторское право возникает в силу факта создания произведения и не требует регистрации, что подчёркивает его личный и неотчуждаемый характер в части неимущественных прав. Вместе с тем имущественные права автора могут быть переданы другим субъектам на основании договоров отчуждения или лицензирования, что является распространённой практикой в шоу-индустрии.

Особую роль играют исполнители, обладающие смежными правами на результаты своей творческой деятельности. Исполнение как объект правовой охраны формируется в процессе интерпретации произведения и, несмотря на зависимый характер по отношению к авторскому праву, имеет самостоятельную экономическую ценность. В рамках шоу-индустрии именно исполнители часто становятся ключевыми фигурами, определяющими коммерческий успех проекта, что усиливает их позицию в процессе распределения прав и доходов.

Значительное влияние на распределение прав оказывает деятельность продюсеров, которые, как правило, выступают организаторами и координаторами процесса создания шоу-продукта. Продюсерская модель, широко распространённая в индустрии развлечений, предполагает концентрацию имущественных прав у продюсера или продюсерской компании в обмен на финансирование, организацию производства и продвижение проекта. Продюсер – это посредник между креатором и миром: не только потребителем, но и стейкхолдерами, инвесторами, партнёрами, подрядчиками. У продюсера должен быть уникальный набор компетенций, позволяющих комплексно воспринимать творчество и креативные идеи. Он переводит их в плоскость воплощённых и, немаловажно, окупаемых финансово. Без продюсеров многие потрясающие произведения никогда не увидели бы свет: не были бы опубликованы книги, выпущены фильмы и музыка, поскольку

креаторы попросту не выдержали бы давления и требований материального мира [9]. Такая модель обеспечивает управляемость проекта, однако нередко приводит к дисбалансу в распределении прав между участниками.

Отдельного внимания заслуживает роль инвесторов, участие которых в последние годы становится всё более значимым. Инвестор – это физическое или юридическое лицо, которое совершает связанные с риском вложения капитала, направленные на последующее получение прибыли. Если выбранный инвестором проект будет убыточным, то он потеряет часть или весь капитал. Инвесторы играют ключевую роль в экономике, обеспечивая приток капитала в различные отрасли и способствуя развитию бизнеса [3]. В отличие от традиционной продюсерской модели, где финансирование осуществляется за счёт ограниченного круга субъектов, современные проекты всё чаще реализуются с привлечением внешних инвестиций, включая краудфандинговые и иные формы коллективного финансирования. Это обстоятельство требует пересмотра подходов к распределению прав, поскольку инвесторы начинают претендовать не только на финансовую отдачу, но и на определённые элементы контроля над использованием интеллектуальной собственности.

Существенным фактором усложнения структуры субъектов является развитие цифровых технологий, в результате которого в процесс создания шоу-продукта вовлекаются новые участники, включая платформенные сервисы, цифровых дистрибьюторов и разработчиков технологических решений. Их участие, как правило, не связано с непосредственным созданием произведения, однако они оказывают значительное влияние на процессы распространения, монетизации и контроля над использованием контента.

В условиях такого многообразия субъектов особое значение приобретает вопрос распределения правомочий, который включает в себя определение объёма и содержания прав каждого участника. Традиционно в теории права выделяются три основные группы правомочий: право владения, пользования и распоряжения. Однако применительно к интеллектуальной собственности данная триада трансформируется и включает, прежде всего, исключительное право на использование объекта, право разрешать или запрещать его использование третьим лицам, а также право на получение вознаграждения. Помимо этого, исключительное право может вводиться в гражданский оборот для отчуждения и передачи в залог.

На практике распределение указанных правомочий осуществляется посредством договорных конструкций, которые определяют, какие именно

права передаются, в каком объёме и на каких условиях. В шоу-индустрии широко используются договоры отчуждения исключительных прав, лицензионные договоры, а также смешанные конструкции, сочетающие элементы различных видов договоров. При этом условия таких договоров нередко формируются с учётом экономического положения сторон, что может приводить к неравномерному распределению прав и доходов. Существенной особенностью таких договоров является разграничение между отчуждением исключительного права и предоставлением права использования на основании лицензионного соглашения [5]. На практике субъекты креативной индустрии чаще прибегают к лицензированию, что позволяет правообладателю сохранять контроль над объектом и одновременно извлекать экономическую выгоду из его использования различными контрагентами. При этом в договоре подлежат обязательному закреплению конкретные способы использования результата интеллектуальной деятельности (например, воспроизведение, распространение, доведение до всеобщего сведения), поскольку их отсутствие может повлечь признание договора незаключённым в части передачи прав. Дополнительную специфику формирует высокая степень креативной неопределённости результата. В ряде случаев на момент заключения договора конечный продукт ещё не создан или его характеристики определены лишь в общем виде (например, при разработке музыкального произведения, сценария или дизайнерской концепции). Это требует включения в договор положений о техническом задании, критериях приёмки, порядке внесения изменений и распределении рисков, связанных с несоответствием результата ожиданиям заказчика. В отличие от фиксированной оплаты, широко применяется модель смешанного вознаграждения, включающая как единовременный платёж, так и роялти, что отражает долгосрочный характер коммерциализации креативного продукта [12].

Особую сложность представляет регулирование отношений соавторства, возникающих в случае совместного создания произведения несколькими лицами. В шоу-индустрии подобные ситуации являются типичными, поскольку большинство проектов создаётся коллективными усилиями. В соответствии с законодательством соавторы обладают равными правами на произведение, если иное не предусмотрено соглашением между ними, что требует дополнительного договорного регулирования для предотвращения конфликтов. На этой почве часто возникают проблемы: может ли возникать соавторство при незначительном творческом вкладе другого соавтора и может ли при

положительном ответе на данный вопрос возникать делимое соавторство [1, с. 488]? Определение личной доли участия в совместно публикуемой работе, как отмечает В.Д. Трошин, является спорной и трудно решаемой проблемой. Это участие не всегда определяется количеством страниц текста. По мнению этого автора, ответственность и честность как нравственные качества учёного играют большую роль в справедливом определении личного вклада; большое значение имеет согласие и доверие между соавторами. От определения личной доли участия зависит как решение о том, кто будет включён в соавторы работы, так и то, в какой последовательности соавторы будут указаны [11, с. 19].

Кроме того, в современных условиях всё чаще возникают ситуации, связанные с распределением прав между участниками, выполняющими вспомогательные, но при этом значимые функции, такими как дизайнеры, специалисты по визуальным эффектам, а также разработчики цифровых решений. Несмотря на то, что их вклад может не всегда квалифицироваться как самостоятельный объект авторского права, он оказывает существенное влияние на конечный продукт, что ставит вопрос о справедливости распределения прав и доходов.

Отмеченные особенности свидетельствуют о том, что система субъектов интеллектуальной собственности в шоу-индустрии не только характеризуется значительной степенью сложности, но и находится в состоянии постоянной трансформации под влиянием технологических и экономических факторов. Увеличение числа участников, разнообразие форм их взаимодействия, а также изменение роли отдельных субъектов в процессе создания и коммерциализации контента приводят к тому, что традиционные подходы к распределению правомочий всё чаще оказываются недостаточно эффективными. В этих условиях возрастает потребность в разработке новых управленческих решений, способных обеспечить более гибкое и сбалансированное распределение прав, учитывающее вклад каждого участника и специфику современных креативных процессов.

Список литературы

1. Боков М. А. Проблемы регулирования соавторства на произведения в российском праве // Вопросы студенческой науки. 2023. № 5. С. 488–495.

2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть четвертая) : федер. закон от 18.12.2006 № 230-ФЗ : ред. от 18.07.2019 № 177-ФЗ // Собрание законодательства РФ. 2006. № 52 (ч. 1). Ст. 5496 ; 2019. № 29 (ч. I). Ст. 3844.
3. Глоссарий: Инвестор // CFO RUSSIA. URL: <https://www.cfo-russia.ru/glossariy/231/12295/> (дата обращения: 01.04.2026).
4. Кто такой продюсер в креативных индустриях и как им стать? // Universal University. URL: <https://u.university/blog/kto-takoy-prodyuser-v-kreativnykh-industriyakh-i-kak-im-stat/> (дата обращения: 01.04.2026).
5. Лицензия или отчуждение, какой договор подходит? // ireg.pro. URL: <https://ireg.pro/post/licenziya-ili-otcuzdenie-kakoi-dogovor-podkhodit/> (дата обращения: 02.04.2026).
6. Музыкальная энциклопедия : в 6 т. / гл. ред. Ю. В. Келдыш. М. : Советская энциклопедия : Советский композитор, 1973–1982.
7. Музыкальный энциклопедический словарь / гл. ред. Г. В. Келдыш. М. : Советская энциклопедия, 1990. 672 с.
8. О развитии креативных (творческих) индустрий в Российской Федерации : федер. закон от 08.08.2024 № 330-ФЗ // Собрание законодательства РФ. 2024. № 33 (ч. II). Ст. 5026.
9. Сергеев А. П. Право интеллектуальной собственности в Российской Федерации : учебник. Изд. 2-е, перераб. и доп. М. : Проспект, 2007. 751 с.
10. Сценарий // Словарь русского языка : в 4 т. / РАН, Ин-т лингвистич. исследований ; под ред. А. П. Евгеньевой. 4-е изд., стер. М. : Рус. яз. : Полиграфресурсы, 1999. Т. 4. URL: <https://feb-web.ru/feb/mas/mas-abc/18/ma431817.htm> (дата обращения: 01.04.2026)
11. Трошин В. Д. К этике научных публикаций // Медицинский альманах. 2008. № 2. С. 19–23.
12. Часто задаваемые вопросы про договоры: лицензия и отчуждение исключительных прав // Изибренд. URL: <https://ezybrand.ru/blog/chasto-zadavaemye-voprosy-pro-dogovory-licenziya-i-otchuzhdenie-isklyuchitelnyh-prav/> (дата обращения: 02.04.2026).
13. Cunningham S., Flew T. A Research Agenda for Creative Industries. Cheltenham : Edward Elgar Publishing, 2019. 200 p.
14. Towse R. A Textbook of Cultural Economics. 2nd ed. Cambridge : Cambridge University Press, 2019.

**ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МОТИВАЦИИ
ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ**

Драчук Анастасия Денисовна

студент

Научный руководитель: **Муравьева Наталья Николаевна**

к.э.н., доцент

Волжский политехнический институт (филиал)

федерального государственного бюджетного

образовательного учреждения высшего образования

«Волгоградский государственный технический университет»

(ВПИ (филиал) ВолгГТУ)

Аннотация: Статья посвящена теоретическим основам мотивации персонала в организации. В ней изложены ключевые сведения о мотивации персонала в организации, а также проанализированы вопросы повышения эффективности мотивационной системы. Рассмотрены факторы, влияющие на мотивацию и стимулирование трудовой деятельности персонала, а также некоторые практики, которые применяются в успешных российских компаниях для мотивации персонала.

Ключевые слова: совершенствование мотивации, факторы мотивации, мотивация персонала, стимулирование персонала, стимулы.

**THEORETICAL FOUNDATIONS OF STAFF MOTIVATION
IN AN ORGANIZATION**

Drachuk Anastasia Denisovna

Scientific adviser: **Muravyeva Natalia Nikolaevna**

Abstract: The article is devoted to the theoretical foundations of staff motivation in an organization. It contains key information about staff motivation in the organization, as well as analyzes issues related to improving the effectiveness of the motivation system. The factors influencing the motivation and stimulation of the

staff's work are considered, as well as some practices that are used in successful Russian companies to motivate staff.

Key words: motivation improvement, motivation factors, staff motivation, staff stimulation, incentives.

На данный момент для эффективного управления деятельностью предприятия необходимы ответственные и инициативные работники, которые будут высокоорганизованными и ориентированными на трудовую самореализацию и самосовершенствование личности.

Мотивация – это решающий фактор результативности деятельности людей. Четкого и общепризнанного определения понятия мотивации не существует. Различные авторы трактуют мотивацию, опираясь на свою точку зрения. Существенный вклад в создание и развитие теорий мотивации внесли российские исследователи. Туган-Барановский М. одним из первых в мире разработал четкую классификацию потребностей, выделив пять их групп:

- физиологические, половые;
- симптоматические инстинкты и потребности;
- альтруистические;
- потребности практического характера [1, с. 81].

Для более комплексного раскрытия значимости мотивации необходимо изучение функции мотивов. Могут быть определены такие ключевые функции мотивов, которые представлены на рисунке 1.

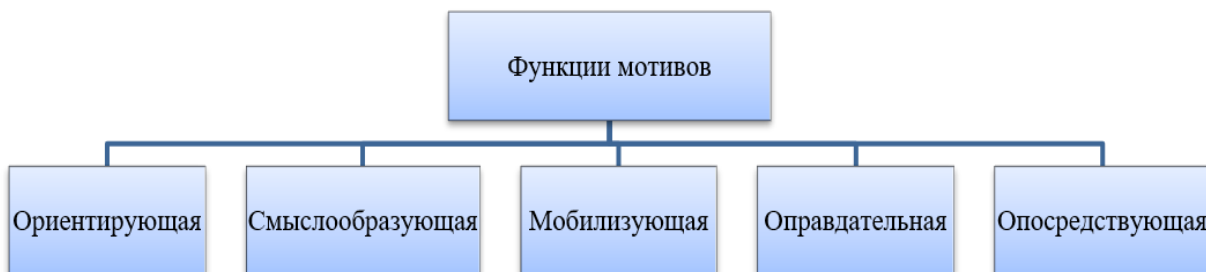


Рис. 1. Функции мотивов

Функция мотивов в контексте мотивации работника определяет, какие именно факторы и стимулы влияют на его поведение и удовлетворенность от

работы. Она выявляет, какие мотивы стимулируют работника к выполнению задач, достижению целей и проявлению активности на рабочем месте.

Цель мотивации – не мотивировать человека работать, а заинтересовать его работать лучше, продуктивнее, чем это обусловлено трудовыми отношениями. Внутренние стимулирующие факторы связаны с возникновением самой трудовой деятельности, к ним относятся [2, с. 258]:

- содержание работы;
- осознание своих преимуществ, признание их окружающими;
- стремление к повышению,
- чувство ответственности и другие.

На основе таких мотивов труд приносит наибольшее удовольствие и не требует контроля и давления.

Внешние факторы мотивации к труду – это те, которые лежат вне работы. К ним относятся [2, с. 260]:

- политика вышестоящей организации;
- методы управления кадрами;
- стиль руководства;
- условия труда;
- психологический климат;
- социально-денежное вознаграждение и другие.

Внутренний мотив создает основу для формирования высокой заинтересованности к труду как к средству самореализации личности. Если же определяющим является внешний мотив, то труд является ценой приобретения других благ и вещей, как «инструментальная ценность» [3, с. 46].

Несмотря на разногласия в трактовке сущности мотивации труда, общим во всех теориях выступает признание факта, что поведение индивида всегда мотивировано и обусловлено взаимодействием разнообразных факторов: внешних и внутренних, составляющих структуру личности индивида.

Факторы, влияющие на мотивацию и стимулирование трудовой деятельности персонала, разнообразны и могут включать в себя как внутренние, так и внешние аспекты (табл. 1).

Таблица 1

**Факторы, влияющие на мотивацию и стимулирование
трудовой деятельности персонала [4, с. 247]**

| Фактор | Характеристика |
|--|---|
| 1 | 2 |
| Зарплата и вознаграждение | Одним из наиболее существенных факторов, влияющих на мотивацию персонала, является уровень заработной платы. Работники хотят получать справедливую и конкурентную зарплату за свой труд. Кроме этого, система вознаграждения, включающая бонусы, премии и другие формы вознаграждений, может служить стимулом для повышения продуктивности и качества работы. |
| Развитие и карьера | Возможности для роста и развития внутри организации также существенно влияют на мотивацию персонала. Наличие четкого плана развития карьеры, программы обучения и тренингов, а также возможности для получения новых навыков и знаний позволяют работникам чувствовать себя ценными и прогрессировать в своей профессиональной сфере. |
| Рабочая среда и корпоративная культура | Удобные и комфортные условия работы, включая рабочее место, рабочее время, возможности для отдыха и релаксации, влияют на уровень мотивации и стимулируют работника. Помимо этого, особое внимание к корпоративной культуре, командной работе и межличностным отношениям также способствуют повышению мотивации сотрудников. |
| Признание и поощрение. | Оценка и признание достижений и качественной работы работников является мощным стимулом для дальнейшего повышения их мотивации и эффективности. Поощрение может быть выражено как публичным признанием, так и внутренними механизмами компании, такими как награды и сертификаты. |
| Роль и значимость работы. | Работники более мотивированы, когда чувствуют себя полезными и видят значение своей работы. Коммуникация с сотрудниками о значимости и вкладе их труда может сильно повлиять на мотивацию и стимулирование |

Это лишь некоторые из факторов, которые оказывают влияние на мотивацию персонала. Важно помнить, что каждый человек уникален и может быть мотивирован разными факторами. Поэтому компании должны проявлять гибкость и адаптировать свои подходы к мотивации сотрудников в соответствии с их индивидуальными потребностями и целями.

Успешное управление мотивацией является ключевым фактором для обеспечения продуктивности и эффективности работы сотрудников в российских компаниях. В таблице 2 представлены некоторые практики, которые применяются в успешных российских компаниях для мотивации персонала.

Таблица 2

Практики мотивации сотрудников

| Практика | Характеристика |
|---|---|
| 1 | 2 |
| Финансовая мотивация | Финансовые стимулы, такие как премии, бонусы и повышение зарплаты, являются наиболее распространенными методами мотивации в российских компаниях. При этом компании стараются установить прозрачные системы поощрения и вознаграждения, которые позволяют сотрудникам четко видеть связь между результатами и вознаграждением. |
| Развитие и карьерный рост | Компании в России активно развивают программы обучения и развития, чтобы поддерживать профессиональное развитие своих сотрудников. Такие программы могут включать в себя тренинги, внутренние программы обучения, возможности участия в проектах и ротации, а также поддержку в карьерном росте. Многие компании также готовы оплачивать обучение сотрудников в учебных заведениях. |
| Поощрение инноваций и креативности | Успешные российские компании стимулируют креативность и инновации своих сотрудников. Они создают специальные программы, конкурсы и инициативы для поощрения и вознаграждения новых идей и подходов. Компании обычно проводят регулярные совещания и встречи, чтобы сотрудники могли делиться своими идеями и предложениями. |
| Командная работа и социальное признание | Успешные российские компании акцентируют внимание на построении и командного духа и развитии командной работы. Это может включать мероприятий, а также поощрение сотрудничества и помощи другим членам команды. Также компании активно проводят внутренние церемонии и мероприятия для косвенного или прямого признания достижений сотрудников. |

Управление мотивацией в российских компаниях требует всестороннего подхода и адаптации к особенностям национальной культуры и бизнес-среды. Ключевым фактором является понимание и учет индивидуальных потребностей и мотиваций сотрудников, что позволяет создать эффективные и персонализированные программы мотивации.

Многие российские компании стали осознавать важность гибкого графика работы и возможности удаленной работы для сотрудников. Это позволяет им более эффективно управлять своим временем, совмещать работу и личные дела.

Таким образом, к факторам, влияющим на мотивацию и стимулирование трудовой деятельности, можно отнести зарплату и вознаграждение, развитие и карьерный рост, рабочую среду и корпоративную культуру, признание и поощрение, а также роль и значимость работы.

Список литературы

1. Мадарина, Ю.А. Основные принципы формирования мотивационного механизма / Ю.А. Мадарина // Современная интеллектуальная трансформация социально-экономических систем: материалы междунар. науч.-практ. конф. – Саратов. 2022. – С. 81-83.
2. Кузнецова, И.Н. Мотивация персонала / И.Н. Кузнецова // Молодой ученый. – 2024. – № 21 (207). – С. 258-259.
3. Литвинюк, А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика: учебник для бакалавров А. А. Литвинюк. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 398 с.
4. Митрофанова, И.А. Совершенствование механизма мотивации и стимулирования труда работников предприятий / И.В. Митрофанова, А.С. Пономарева, О.Ю. Трилицкая // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2023. – № 3. – С. 247-256.

© Драчук А.Д., 2026

**МЕТОДИЧЕСКИЙ ПОДХОД К ОЦЕНКЕ
ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОДВИЖЕНИЯ БРЕНДОВ
В РОССИЙСКИХ МЕТАВСЕЛЕННЫХ: ЭКОНОМИЧЕСКОЕ
МОДЕЛИРОВАНИЕ И ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ АСПЕКТЫ**

Лапин Кирилл Дмитриевич

студент

КНИТУ-КАИ «Казанский национальный исследовательский
технический университет им. А.Н. Туполева»

Аннотация: В статье рассматривается методический подход к оценке продвижения брендов в российских метавселенных. Анализируются особенности отечественного рынка виртуальных пространств, предлагается модель расчёта возврата инвестиций (ROMI) с учётом косвенных эффектов вовлечённости. Выделены организационные факторы успеха, представлены дифференцированные рекомендации для малого, крупного розничного бизнеса и финансовых организаций. Новизна работы заключается в кросс-платформенном сравнении экономической эффективности и адаптации формул оценки под реалии российского ритейла.

Ключевые слова: метавселенные, продвижение бренда, экономическое моделирование, организационные аспекты, российский ритейл, цифровые офисы.

**METHODOLOGICAL APPROACH TO ASSESSING
THE EFFECTIVENESS OF BRAND PROMOTION
IN RUSSIAN METAVERSIONS: ECONOMIC MODELING
AND ORGANIZATIONAL ASPECTS**

Lapin Kirill Dmitrievich

Abstract: The article discusses a methodological approach to assessing brand promotion in Russian metaverses. It analyzes the features of the domestic virtual space market and proposes a model for calculating return on investment (ROMI) taking into account the indirect effects of engagement. The article highlights organizational factors of success and provides differentiated recommendations for

small, large retail businesses, and financial organizations. The novelty of the work lies in the cross-platform comparison of economic efficiency and the adaptation of evaluation formulas to the realities of Russian retail.

Key words: metaverses, brand promotion, economic modeling, organizational aspects, Russian retail, and digital offices.

В современной научной и деловой литературе термин «метавселенная» используется достаточно широко, однако единого устоявшегося определения данного феномена в настоящее время не существует [11,12]. Разработка методического подхода к оценке продвижения брендов в российских виртуальных пространствах требует предварительной операционализации ключевого понятия, поскольку именно от содержательного наполнения термина зависят границы применимости предлагаемых моделей и рекомендаций.

Метавселенные как канал взаимодействия с потребителем перестали относиться к категории нишевых развлечений. Для возрастной группы 14–25 лет (поколения Z и Alpha) регулярное пребывание в виртуальных мирах сопоставимо по частоте с просмотром видеоконтента на национальных платформах типа Rutube или VK Видео [1]. Игнорирование данного канала ведёт к постепенной потере контакта с будущей основной потребительской аудиторией.

В зарубежной практике доминируют децентрализованные крипто-метавселенные (Decentraland, The Sandbox). Однако в России драйвером роста выступают гибридные платформы, интегрированные в привычную экосистему социальных сетей и мессенджеров. Такая архитектура снижает порог входа для пользователя и упрощает организационную интеграцию для бизнеса. При этом отсутствует унифицированный методический подход к оценке эффективности продвижения брендов в российских метавселенных, а используемые на Западе модели не учитывают специфику локального рынка, платёжных инструментов и поведенческих паттернов.

Цель данной статьи — предложить методический подход, объединяющий экономическое моделирование и организационные аспекты, а также сформулировать практические рекомендации для трёх типов российских организаций торговли.

Отсутствие общепринятого определения метавселенной в научной литературе требует предварительного уточнения терминологических границ исследования. Как отмечает А.А. Ефанов, метавселенная представляет собой

«инфо-ноосферное образование, приобретающее пространственную форму вследствие "бесшовной" симуляции, реализующее в своей диспозиции социальные практики и на данном основании выстраивающее общественную структуру современного неоинформационного общества» [11, с.802]. Данное определение акцентирует социальную природу виртуальных пространств и их интеграцию в повседневные практики пользователей.

Более инструментальное определение предлагает исследователь М. Болл, который характеризует метавселенную как «широкомасштабную интероперабельную сеть трехмерных виртуальных миров, визуализируемых в реальном времени, в которой фактически неограниченное число одновременных пользователей могут получать синхронный и персистентный опыт с ощущением личного присутствия и с непрерывностью данных, таких как идентичность, история, права, объекты, коммуникации и платежи» [13]. В этом определении выделяются ключевые признаки, значимые для экономического моделирования: персистентность (непрерывность существования), синхронность, наличие собственной экономики и возможность сохранения идентичности пользователя.

О.А. Блинова рассматривает метавселенную в контексте трансформации социальной реальности, отмечая, что данный феномен «порождает пересмотр всех аксиологических оснований социального бытия человека» [12, с. 30]. Этот подход важен для понимания глубины изменений в потребительском поведении, которые метавселенные иницируют.

В рамках настоящего исследования под метавселенной понимается совокупность виртуальных трёхмерных сред, обладающих следующими характеристиками: синхронное присутствие множества пользователей в виде аватаров, персистентность пространства (мир продолжает существовать независимо от присутствия конкретного пользователя), наличие внутриигровой экономики (возможность приобретения, продажи или обмена виртуальных объектов и валюты), а также интеграция с внешними цифровыми и физическими платформами. Данное рабочее определение позволяет ограничить объект исследования от смежных явлений (например, обычных онлайн-игр без экономической составляющей или виртуальных туров без социального взаимодействия).

Российский рынок метавселенных находится в стадии активного структурирования и поиска устойчивых моделей функционирования. По оценкам Hybrid Metaverse (AdTech-экосистемы, специализирующейся на

разработке инструментов диджитал-маркетинга и имеющей собственное метаверс-подразделение), в 2026 году ключевыми трендами станут диверсификация платформенных инвестиций и переход от точечных кампаний к построению целостных brand-экосистем [10].

Как отмечает операционный директор Hybrid Metaverse Владимир Ланцов, «несмотря на блокировку Roblox, рынок метавселенных в России продолжит развиваться по новому пути — пути диверсификации, зрелости и интеграции. Это путь от зависимости от одной платформы к портфельному подходу, от точечных кампаний к построению целостных brand-экосистем и от вала показов к измеримому вниманию и реальному бизнес-эффекту в гибридной цифрово-физической среде» [10].

В этих условиях бренды вынуждены перераспределять бюджеты с концентрации на одной платформе на тестовый портфель в различных средах — Fortnite, Minecraft, Telegram Mini Apps, «Яндекс Игры», VK Play, а также веб-решениях [4]. Холдинг VK, объединяющий ряд цифровых сервисов (VK, «ВКонтакте», VK Play, «Одноклассники» и др.), демонстрирует устойчивые финансовые показатели: по итогам первого квартала 2026 года выручка компании превысила 37,6 млрд рублей, скорректированная EBITDA выросла на 27% и достигла 6,4 млрд рублей [14; 15]. При этом источником роста выступает преимущественно рекламная выручка и сегмент VK Tech, а не специализированные «метавселенческие» продукты. Ежедневная аудитория сервисов VK, по данным Mediascope, составляет 87,8 млн. пользователей, которые проводят в экосистеме около 80 минут в день [14; 15].

В отличие от западного сценария, где ключевую роль играют криптовалюты и NFT, российские пользователи демонстрируют высокий спрос на гибридные решения. Интеграция с VK ID и единой учётной записью позволяет брендам использовать уже существующие данные о поведении потребителей [3].

Экономическая привлекательность метавселенных для российского бизнеса подтверждается расчётами. Даже консервативный вход (базовый сценарий с минимальным наполнением) генерирует положительный ROMI в диапазоне 67–95% при горизонте планирования 6 месяцев. Однако максимальный эффект достигается при интеграции с программой лояльности и использовании внутренней валюты платформы. В таких условиях наблюдается синергетический эффект, а срок окупаемости сокращается до 2–3 месяцев. Косвенные эффекты (рост повторных покупок, увеличение LTV) могут

составлять от 30% до 50% от прямых доходов, что делает их обязательным элементом расчётов [1].

Классический расчёт ROMI для цифровых каналов не учитывает специфику метавселенных, где часть полезного эффекта носит отсроченный или не прямой характер. В рамках предлагаемого подхода используется модифицированная формула:

$$\text{ROMI}_{\{mv\}} = \frac{(S_{\{direct\}} + S_{\{indirect\}}) - (C_{\{tech\}} + C_{\{ops\}})}{C_{\{tech\}} + C_{\{ops\}}} \times 100\%$$

где:

- $S_{\{direct\}}$ — прямые доходы от продаж, атрибутируемых через промокоды или UTM-метки, полученные в метавселенной;
- $S_{\{indirect\}}$ — косвенные доходы, рассчитываемые как прирост LTV участников по сравнению с контрольной группой, а также стоимость виральных приглашений (коэффициент виральности × средняя цена привлечения);
- $C_{\{tech\}}$ — технологические затраты (разработка 3D-пространства, аренда земли, интеграция API);
- $C_{\{ops\}}$ — организационные затраты (работа кросс-функциональной группы, юридическое сопровождение, промо).

Данная формула апробирована на данных трёх российских розничных сетей (сегмент fashion и FMCG). Результаты показали, что без учёта $S_{\{indirect\}}$ проект выглядит убыточным или околонулевым, тогда как включение косвенных эффектов демонстрирует ROMI на уровне 120–170% [7].

Технологическая сложность создания базового 3D-пространства снизилась настолько, что типовой проект можно запустить за 4–6 недель с бюджетом от 500 тыс. руб. Основные причины провалов лежат не в технологической плоскости, а в организационной. Типичные проблемы: маркетологи не синхронизируют промо-активности с мобильным приложением компании, IT-отдел затягивает интеграцию API, юридический блок не проверяет пользовательские соглашения на предмет соответствия 152-ФЗ.

В ходе практического исследования установлено, что компании, создавшие специальные кросс-функциональные группы (так называемые «цифровые офисы»), добились результатов в 2–3 раза выше по ключевым метрикам (ROMI, Retention Rate, коэффициент виральности). Цифровой офис включает представителей маркетинга, IT, юридической службы и отдела

клиентского опыта. Его основная функция — оперативное решение межведомственных противоречий и формирование единого бэклога задач.

На основе эмпирических данных и экономического моделирования сформированы дифференцированные рекомендации для трёх типов организаций.

Начинать рекомендуется не с постройки постоянного мира, а с коротких (2–4 недели) акций на готовых платформах — Roblox. Пилотный бюджет — 300–500 тыс. руб. Цель — не прямые продажи, а сбор данных о поведении целевой аудитории и тестирование игровых механик (викторины, квесты, коллекционирование стикеров). После успешного теста возможен переход к аренде земли и созданию постоянного острова с обязательным обновлением каждые 1–2 месяца. Критически важно: для малого бизнеса не рекомендуется использовать NFT на блокчейне из-за высоких юридических рисков; достаточно внутренних токенов платформы [2].

Рекомендуется создание полноценного брендированного пространства с обязательной интеграцией в мобильное приложение и программу лояльности. Помимо игровых механик, стоит организовывать виртуальные ивенты (например, прямые эфиры с шеф-поварами на виртуальной кухне) и запускать лимитированные коллекции цифровых товаров, которые можно обменять на скидки в офлайн-магазинах. Стартовый бюджет — от 2 до 5 млн. руб., срок окупаемости — 4–7 месяцев. Рекомендуется заключать официальные партнёрства с платформами для получения приоритетной технической поддержки [4].

Метавселенные выступают эффективной площадкой для обучения и вовлечения молодой аудитории. Вместо прямых продаж следует делать акцент на финансовой грамотности через геймификацию, а также на интеграции с кэшбеком и бонусными программами. Опыт «Альфа-Банка» показывает, что подобные проекты повышают частоту использования карт на 15–20% среди участников. Пилотный бюджет — до 1 млн руб. с фокусом на аналитику: отслеживать не только число установок приложения, но и рост среднего чека среди участников [10].

Для объективного сравнения результатов с другими каналами продвижения предлагается трёхуровневая система KPI, автоматически собираемых через API платформы и передаваемых в CRM компании.

Уровень 1 (трафик и вовлечённость):

- Уникальные посетители (DAU/MAU бренд-зоны);

- Среднее время сессии;
- Процент пользователей, вернувшихся в течение 7 дней

Уровень 2 (экономика прямого отклика):

- Конверсия в клик по ссылке на сайт/приложение;
- Конверсия в покупку (с атрибуцией по промокоду или UTM);
- Средний чек;
- ROMI с выделением прямых продаж.

Уровень 3 (долгосрочная ценность):

- Прирост LTV среди участников по сравнению с контрольной группой;
- Коэффициент виральности;
- Изменение NPS бренда после кампании.

Без сквозной аналитики проект в метавселенной превращается в «чёрный ящик», не поддающийся оптимизации [2].

Заявленный в статье методический подход содержит три элемента новизны:

1. Впервые проведено кросс-платформенное сравнение экономической эффективности для российского ритейла с учётом реальных данных (2023-2025 гг.).

2. Предложена адаптированная формула расчёта ROMI, включающая косвенный эффект вовлечённости и организационные поправки.

3. Разработаны дифференцированные рекомендации для трёх типов организаций (МСБ, крупные розничные сети, банки), основанные на эмпирических данных.

Дальнейшие исследования планируется направить на верификацию модели на данных конкретной розничной сети (достигнуто предварительное согласие), а также на углублённый анализ поведенческих паттернов с использованием методов нейромаркетинга (регистрация движений глаз в VR-среде). Отдельным направлением выступает изучение влияния этических аспектов (приватность данных, воздействие на детскую психику) на долгосрочную лояльность к бренду.

Метавселенные в России превратились в полноценный канал маркетинговых коммуникаций, игнорирование которого ведёт к потере молодой аудитории. Предложенный методический подход, объединяющий экономическое моделирование (адаптированная формула ROMI) и организационные механизмы (цифровые офисы), позволяет компаниям

объективно оценивать эффективность проектов. Дифференцированные рекомендации снижают риски входа для малого бизнеса и повышают отдачу для крупных игроков. Практическая значимость работы подтверждена апробацией на данных российских ритейлеров и может быть масштабирована на другие отрасли.

Список литературы

1. Hybrid Metaverse представит инструмент для размещения рекламы в метамирах // РБК Компании. – 2025. – URL: <https://companies.rbc.ru/news/Y7sUIEAPDi/hybrid-metaverse-predstavit-instrument-dlya-razmescheniya-reklamyi-v-metamirah> (дата обращения: 15.05.2026).
2. Как метавселенные формируют новую экономическую модель в России // <https://www.sostav.ru> / – 2025. – URL: <https://www.sostav.ru/publication/kak-metavselennye-formiruyut-novuyu-ekonomicheskuyu-model-v-rossii-73750.html> (дата обращения: 15.05.2026).
3. Офис в метавселенной: полезно или нет // AdIndex. – 2024. – URL: <https://adindex.ru/publication/opinion/digital/2024/09/30/325996.phtml> (дата обращения: 15.05.2026).
4. Hybrid: тренды 2025 г. в интернет-рекламе // <https://www.cnews.ru/> . – 2024. – URL https://www.cnews.ru/news/line/2024-12-26_hybrid_trendy_2025_gv_internet-reklame (дата обращения: 15.05.2026).
5. Sizikova, A. Tools of Brand Promotion Metaverse // Communication & Media. – Higher School of Economics. – 2024. – URL: <https://cmd-journal.hse.ru/article/view/22634> (дата обращения: 15.05.2026).
6. Васильева, К. Состояние и перспективы защиты прав на цифровые активы в Российской Федерации // Цифровые технологии и право. – 2025. – URL: <https://inlibrary.uz/index.php/digteclaw/article/view/130552> (дата обращения: 15.05.2026).
7. Rabets, A. P. New objects of intellectual property in the digital age: legal challenges and regulatory prospects / A. P. Rabets, A. M. Tokarev // Евразийский юридический журнал. – 2025. – № 7 (206). – С. 242-244. – DOI: 10.46320/2073-4506-2025-7-206-242-244.
8. Как защитить виртуальную собственность в метавселенной: полный юридический чек-лист // Nevsky IP Law. – 2025. – URL: <https://nevskylaw.ru/>

knowledge/pravovoj-status-metavselennoj-virtualnaya-sobstvennost-i-prava (дата обращения: 15.05.2026).

9. CJ OliveNetworks releases a metaverse communication service «Bridge Office» // CJ OliveNetworks. – 2022. – URL: https://en.cjolivenetworks.co.kr/news/press_release/detail/633 (дата обращения: 15.05.2026).

10. Hybrid Metaverse назвал тренды российского рынка метавселенных на 2026 год // <https://www.cnews.ru/>. — 2025. — 29 декабря. — URL: https://www.cnews.ru/news/line/2025-12-29_hybrid_metaverse_nazval_trendy_rossijskogo (дата обращения: 22.05.2026).

11. Ефанов А.А. Структурирование метавселенной сквозь инфоноосферную оптику // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Литературоведение. Журналистика. — 2024. — Т. 29. — № 4. — С. 799–809. DOI: 10.22363/2312-9220-2024-29-4-799-809.

12. Блинова О.А. Метавселенная: новые основания новой социальной реальности // Цивилизационные перемены в России: материалы XIV Всероссийской научно-практической конференции. — Екатеринбург: УГЛТУ, 2024. — С. 29–34.

13. Ball M. The Metaverse: And How It Will Revolutionize Everything. — New York: Liveright Publishing, 2022. — 352 p.

14. VK нарастил квартальную выручку на 6% // New <https://www.retail.ru/>. — 2026. — 21 мая. — URL: https://new-retail.ru/novosti/retail/vk_narastil_kvartalnuyu_vyruchku_na_6/ (дата обращения: 22.05.2026).

15. Выручка VK в первом квартале 2026 года превысила 37 млрд. рублей // <https://life.ru/>. — 2026. — 21 мая. — URL: <https://life.ru/p/1877948> (дата обращения: 22.05.2026).

© Лапин К.Д., 2026

ОСОБЕННОСТИ ЮРИДИЧЕСКОГО МАРКЕТИНГА: СТРАТЕГИИ, ЭТИЧЕСКИЕ БАРЬЕРЫ И ИНСТРУМЕНТЫ

Дёмина Дария Сергеевна
магистрант

Научный руководитель: **Дамбаулова Гульмира Каримжановна**
профессор, к.э.н.

Костанайский региональный университет
имени Ахмет Байтұрсынұлы

Аннотация: Статья посвящена анализу стратегий и инструментов юридического маркетинга, применяемых для продвижения услуг в условиях конкуренции, цифровизации, высокого уровня доверия и профессионально-этических ограничений.

Ключевые слова: юридический маркетинг, юридические услуги, маркетинговые стратегии, профессиональная этика, digital-маркетинг.

FEATURES OF LEGAL MARKETING: STRATEGIES, ETHICAL BARRIERS AND TOOLS

Demina Daria Sergeevna

Scientific adviser: **Dambaulova Gulmira Karimzhanovna**

Abstract: The article examines the features of legal marketing as a separate area of promoting professional services. It reveals the key differences between legal marketing and the promotion of mass-market goods, related to the high level of trust, the client's emotional involvement, and strict ethical restrictions. Special attention is paid to the prohibition of guaranteed results, the inadmissibility of manipulative advertising, restrictions on the use of client cases, as well as the role of expert content, a lawyer's personal brand, digital tools, and CRM analytics. The author emphasizes that effective promotion of legal services should be based on a balance between commercial efficiency, professional reputation, and compliance with ethical standards.

Key words: legal marketing, legal services, marketing strategies, professional ethics, digital marketing.

Традиционно считалось, что юридическая деятельность являлась консервативной средой, где главным источником привлечения клиентов выступали личные рекомендации и мнение предыдущих клиентов.

Юридический маркетинг всё прочнее входит в практику юридических компаний и отдельных специалистов: адвокатов, юрисконсультов, нотариусов, оценщиков и других представителей профессиональной сферы. В условиях высокой конкуренции он позволяет выстраивать эффективные и долгосрочные отношения с клиентами, основанные на доверии, профессиональной репутации и поиске оптимальных решений для их правовых проблем.

Главная отличительная черта юридического маркетинга – наличие жестких этических рамок, закрепленных на законодательном уровне и кодексе профессиональной этики.

Ограничениями в юридическом маркетинге являются:

- запрет гарантии результата;
- запрет сравнения с конкурентами;
- недопустимость манипуляций.

Адвокатам строго запрещено гарантировать победу в суде или успешное разрешение спора. Судебный процесс зависит от множества факторов: позиции судьи, действий оппонентов, открывшиеся обстоятельства.

Юристы не могут открыто использовать кейсы своих клиентов для рекламы без их явного, часто письменного согласия. Описание успешного кейса на сайте должно быть обезличено, чтобы невозможно было идентифицировать доверителя, что существенно ограничивает возможности классического кейс-маркетинга.

Услуги юридических лиц (банкротство, семейные споры, трудовые конфликты, защита прав потребителей) характеризуется высокой частотой запросов и более коротким циклом принятия решений. Поэтому целью маркетинга является максимальный охват, быстрая лидогенерация. Что требует скорости ответа, доступной цены, эмоционального сопереживания. Что может быть обеспечено таргетированной рекламой, социальными сетями, локальными SEO (карты Google, Яндекс, 2GIS).

Услуги для корпоративных клиентов (налоговое структурирование, интеллектуальная собственность, защита при проверках) отличаются длинным циклом сделки (от нескольких месяцев до года) и высокой стоимостью контракта. Это требует от маркетолога понимание специфики отрасли клиента,

умение выстраивать долгосрочной репутации. Для этого могут быть использованы экспертные статьи в профильном СМИ, участие в юридических рейтингах, проведение вебинаров и бизнес-завтраков, личный бренд.

Ключевые инструменты юридического продвижения:

- контент-маркетинг (экспертные статьи, обзоры законов, гайды и чек-листы);
- личный бренд (публичные выступления, комментарии в СМИ, профессиональный нетворкинг);
- digital-инструменты (контекстная реклама, SEO-оптимизация, чат-боты и CRM).
- контент-маркетинг в юридической практике может быть осуществлен через:
 - разбор кейсов (описание сложных правовых ситуаций, путем их решения и достигнутых результатов);
 - анализ законодательных изменений (оперативная реакция на новые законы, законопроекты и судебную практику), способствующих предупреждению о рисках до того, как они реализуются.

Большие возможности в этих стратегиях могут оказать пошаговые руководства, чек-листы для скачивания (например, «Как подготовиться к налоговой проверке»).

Личный бренд адвоката играет большую роль в привлечении клиентов, так как они нанимают конкретных людей. Поэтому необходимо вложить усилие в развитие личного бренда:

- активное ведение профессионального блога;
- выступление в качестве спикеров на отраслевых конференциях;
- привлечение в качестве экспертов для комментариев на телевидении, радио и в прессе [1].

Одним из эффективных путей для привлечения клиентов является наличие у адвоката сайта. Сайт адвоката должен содержать мощный информационный раздел (блог), оптимизированный под низко- и среднечастотные поисковые запросы, что позволит привлечь органический трафик бесплатно и прогреть холодную аудиторию [2].

При оценке эффективности юридического маркетинга необходимо использование CRM-систем (например, систем, адаптированных под юристов, с учетом биллинга часов), что позволяет понять, какие рекламные каналы

приводят клиентов, приносящих максимальную прибыль, а какие генерируют «пустые» консультации.

Как показало наше исследование до 50 % клиентов приходят по рекомендации, но этот процесс должен быть системным:

- поддержание контактов с бывшими клиентами (поздравления с праздниками, рассылка полезных закрытых дайджестов);
- выстраивание партнерских сетей с коллегами смежных профессий (аудиторы, бухгалтеры, риэлторы, нотариусы), которые могут рекомендовать фирму своим клиентам.

Юридический маркетинг – это тонкое искусство балансирования между коммерческой эффективностью и сохранением безупречной профессиональной репутации. Он не терпит агрессивного давления, пустых обещаний и шаблонных подходов.

Успех юридической фирмы сегодня зависит от ее способности выстроить систему экспертного позиционирования. Инвестируя в качественный контент, развитие личного бренда юристов, глубокую аналитику и строго соблюдая этические стандарты, юридическая компания обеспечивает себе стабильный поток лояльных клиентов и устойчивое конкурентное преимущество на рынке.

Список литературы

1. Засухин Д. Юридический маркетинг [Текст]. М.: Литагент «Стрельбицкий», 2015. 190 с.
2. Блог о юридическом бизнесе. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://andreygalkin.com/chem-marketing-yuridicheskix-uslug-otlichaetsya-ot-prodazh.htm/>.
3. Пересмотр стратегий и новые инструменты: что ждёт юридический маркетинг в 2026 году [Электронный ресурс] // Право.ру. – 2026. – 13 февраля. – URL: <https://pravo.ru/story/262182/>

© Дёмина Д.С., 2026

УДК 658.56

**УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ В УСЛОВИЯХ СЖАТЫХ СРОКОВ:
МЕТОДЫ ПРИОРИТИЗАЦИИ И РАННЕГО КОНТРОЛЯ**

**Логиновских Анна Андреевна
Юдина Анастасия Юрьевна**

студенты

Научный руководитель: **Семенко Ирина Егоровна**
к.пед.н., доцент

УрГУПС «Уральский государственный университет
путей сообщения»

Аннотация: В статье рассматриваются подходы к обеспечению качества продукции и услуг в условиях ограниченного времени. Обосновывается необходимость включения показателя своевременности в систему менеджмента качества как ключевого критерия удовлетворённости потребителя. Анализируются метод критической цепи (ССРМ), принцип переноса контрольных процедур на ранние стадии проекта («сдвиг влево») и использование цикла PDCA в условиях дефицита времени.

Ключевые слова: система менеджмента качества, сжатые сроки, своевременность поставки, ССРМ, критическая цепь, ранний контроль, Shift-Left, PDCA, управление рисками.

**QUALITY MANAGEMENT UNDER TIGHT DEADLINES:
PRIORITIZATION AND EARLY CONTROL METHODS**

**Loginovskikh Anna Andreevna
Yudina Anastasia Yuryevna**

Scientific adviser: **Semenko Irina Egorovna**

Abstract: The article discusses approaches to ensuring product and service quality under time constraints. The necessity of including timeliness as a key customer satisfaction criterion in the quality management system is substantiated. The authors analyze the Critical Chain Project Management (CCPM), the principle of

shifting control procedures to early project stages («Shift-Left»), and the use of the PDCA cycle under time pressure.

Key words: quality management system, tight deadlines, timeliness of delivery, CCPM, critical chain, early control, Shift-Left, PDCA, risk management.

В современной бизнес-среде сроки реализации проектов становятся всё более жёсткими, а требования к качеству — всё более высокими. Традиционное убеждение, что скорость неизбежно влечёт за собой потерю качества, сегодня переосмысливается: ключ к успеху лежит не в отказе от контроля, а в его грамотной организации на всех этапах жизненного цикла продукта.

Современные предприятия всё чаще оказываются в ситуации, когда необходимо одновременно соблюдать два противоречивых условия: обеспечить высокое качество продукции или услуги и уложиться в минимальные сроки. Долгое время считалось, что это взаимоисключающие цели — приходится жертвовать либо скоростью, либо качеством.

Одним из ключевых аспектов переосмысления проблемы является понимание того, что своевременность поставки продукции или выполнения услуги сама по себе выступает важнейшим показателем качества [1]. Продукт, доставленный с опозданием, даже при безупречных технических характеристиках, теряет свою ценность для потребителя. Таким образом, соблюдение сроков — это не внешнее ограничение, а важная часть системы менеджмента качества [1].

На практике своевременность поставки измеряется как доля продукции, доставленной потребителю в установленный срок, от общего количества запланированных поставок за отчётный период. Данный подход коррелирует с требованиями ГОСТ Р ИСО 9001-2015, который устанавливает, что система менеджмента качества должна учитывать ожидания заинтересованных сторон, включая соблюдение сроков поставки [5].

Для управления сроками без потери качества эффективно зарекомендовал себя метод критической цепи (Critical Chain Project Management, CCPM), разработанный Э. Голдраттом [2]. В отличие от традиционного метода критического пути, CCPM учитывает ресурсные ограничения и консолидирует резервы времени в буферах (проектном, ресурсном и питающих). Это позволяет устранить "студенческий синдром" (выполнение работ в последний момент) и закон Паркинсона (работа расширяется на всё отведённое время [2]).

На практике для приоритизации задач в условиях дефицита времени эффективно применяются метод Парето (20% усилий дают 80% результата) [6] и матрица Эйзенхауэра, разделяющая задачи на срочные и важные [7]. Это позволяет сконцентрировать ресурсы на критических элементах качества без распыления.

В условиях ограниченного времени задача повышения качества должна решаться на основе оптимизационного подхода. Исследователи рассматривают её как оптимизацию целевой функции качества при наложенных ограничениях — прежде всего, по затратам и времени [3]. Это означает, что на этапе планирования необходимо не просто ставить абстрактную цель «обеспечить высокое качество», а определять максимально достижимый уровень качества исходя из текущего потенциала организационной системы и заданных временных рамок.

Эффективной стратегией обеспечения качества в сжатые сроки является перенос контрольных процедур на возможно более ранние стадии проекта [4]. В программной инженерии данный подход известен как «сдвиг влево» (Shift-Left Testing), но его принципы универсальны: участие специалистов по качеству в обсуждении требований и проектных решений до начала основного объёма работ позволяет выявить потенциальные проблемы тогда, когда их исправление требует минимальных затрат времени и ресурсов [3].

На производственных предприятиях данная логика реализуется через планирование контрольных точек в самом графике работ. Критические блокировки по качеству — проверка сырья, контроль параметров процесса, приёмо-сдаточные испытания — должны быть изначально заложены в производственное расписание, а не добавляться в него постфактум.

Непрерывное улучшение качества даже в условиях сжатых сроков обеспечивается циклом Деминга (PDCA): Plan → Do → Check → Act. При этом ключевое требование — максимальное сокращение длительности каждого цикла. Управленческая модель непрерывного улучшения процессов разработки продуктов, предложенная Уильямом Демингом в середине XX века. Её используют, когда нужно не просто «сделать проект», а постоянно повышать качество продукта, скорость работы и предсказуемость результат [4]. Адаптация цикла PDCA к условиям дефицита времени предполагает:

1. сокращение продолжительности каждого этапа за счёт параллельного выполнения операций;
2. использование экспресс-методов контроля на этапе Check;

3. быстрое принятие корректирующих воздействий на этапе Аст без бюрократических задержек.

Обеспечение качества в сжатые сроки — задача, не имеющая универсального и простого решения. Однако современная теория и практика менеджмента качества предлагают работающие подходы: от включения своевременности в число ключевых показателей качества до метода критической цепи и принципа раннего контроля [1, 2, 3].

Центральная идея заключается в том, что качество не должно приноситься в жертву скорости — напротив, оно должно быть встроено в процесс с самых ранних стадий, а ограничения по времени должны рассматриваться как один из параметров, подлежащих учёту при планировании.

Список литературы

1. Семенко И.Е. Управление качеством как фактор повышения конкурентоспособности предприятия [Электронный ресурс] // Московский экономический журнал. — 2021. — № 11. — Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=47393571> (дата обращения: 23.05.2026).
2. Голдратт Э.М. Критическая цепь = Critical Chain / Элияху М. Голдратт ; перевод с английского Е. Федурко. — Москва : Альпина Паблишер, 2022. — 300 с. — ISBN 978-5-9614-1234-5 (условно, уточните по изданию).
3. Шатилов С. Турбулентное тестирование: управление качеством через управление рисками [Электронный ресурс] / С. Шатилов // SQA Days. — 2024. — Режим доступа: <https://sqadays.by/ru/talk/144435>(дата обращения: 23.05.2026).
4. Цикл Деминга (PDCA): что это и как работает [Электронный ресурс] // Yandex Practicum. — 2024. — Режим доступа: <https://practicum.yandex.ru/blog/cikl-upravleniya-deminga-pdca/> (дата обращения: 23.05.2026).
5. ГОСТ Р ИСО 9001-2015. Системы менеджмента качества. Требования. — М. : Стандартинформ, 2015. — 32 с.
6. Как правильно расставить приоритеты задач [Электронный ресурс] // Sky.pro. — Режим доступа: <https://sky.pro/wiki/profession/kak-pravilno-rasstavit-prioritety-zadach/> (дата обращения: 23.05.2026).
7. Матрица Эйзенхауэра: как правильно расставлять приоритеты [Электронный ресурс] // Sber. — Режим доступа: <https://developers.sber.ru/help/business-development/the-eisenhower-matrix> (дата обращения: 23.05.2026).

© Логиновских А.А., Юдина А.Ю., 2026

**СЕКЦИЯ
ФИНАНСЫ, ДЕНЕЖНОЕ
ОБРАЩЕНИЕ И КРЕДИТ**

УДК 338.24

DOI 10.46916/01062026-1-978-5-00276-106-7

**ЦИФРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ КАК ВЕКТОР РАЗВИТИЯ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НАЛОГОВЫХ ОРГАНОВ
В ПОВЫШЕНИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОЦЕДУР,
ПРИМЕНЯЕМЫХ В ДЕЛАХ О БАНКРОТСТВЕ**

Акулов Андрей Яковлевич

к.э.н., доцент, старший научный сотрудник
ФГБОУ ВО «Финансовый университет
при Правительстве Российской Федерации»

Аннотация: Исследование посвящено раскрытию роли налоговых органов в процессах банкротства и анализу основных направлений цифровизации, которые используют налоговые органы в сфере отношений несостоятельности. Показаны возможности и ограничения применения цифровых инструментов в налоговых отношениях и информационно-аналитического ресурса «Банкротство» как важного элемента обеспечения публичного интереса за счет открытости взаимодействия должностных лиц налоговых органов с должником и обществом.

Ключевые слова: уполномоченный орган в банкротстве, налоговая задолженность, отношения несостоятельности, доходы бюджетов, должник, кредиторы, автоматизированная информационная система, сервисы налоговой службы, информационно-аналитический ресурс по сопровождению банкротства, цифровой портрет должника, налоговые отношения.

**APPLICATION OF MODERN DIGITAL TECHNOLOGIES
AS A VECTOR OF DEVELOPMENT OF ACTIVITIES OF TAX
AUTHORITIES IN INCREASING THE EFFICIENCY
OF PROCEDURES APPLIED IN BANKRUPTCY CASES**

Akulov Andrey Yakovlevich

Abstract: The research is devoted to disclosing the role of tax authorities in bankruptcy processes and analyzing the main areas of digitalization used by tax authorities in the field of insolvency relations. The possibilities and limitations of

using digital tools in tax relations and the information and analytical resource "Bankruptcy" as an important element of ensuring the public interest due to the openness of interaction between tax officials and the debtor and society are shown.

Key words: authorized body in bankruptcy, tax arrears, insolvency relations, budget revenues, debtor; creditors, automated information system, tax service services, information and analytical resource for bankruptcy support, digital portrait of the debtor, tax relations.

В процедурах банкротства юридических лиц Федеральная налоговая служба России (ФНС России) наделена особыми полномочиями по защите интересов государства как кредитора [1]. Реализация таких полномочий – это сложная трудноразрешимая задача, поскольку налоговые должники находятся в состоянии глубокой неплатёжеспособности и дефицита активов для покрытия обязательств. С другой стороны, успешная деятельность налоговых служб в статусе уполномоченных органов в делах о банкротстве имеет большое социально-экономическое значение в части пополнения доходов бюджетов, восстановления прав кредиторов, противодействия недобросовестным действиям бенефициаров банкротства должника, что в конечном итоге приводит к повышению доверия бизнеса к институту банкротства и деятельности государственных органов.

Результаты деятельности уполномоченного органа по пополнению бюджетов бюджетной системы РФ показаны в таблице 1.

Таблица 1

Динамика поступления в бюджет в ходе дел о банкротстве*

| Наименование показателя | Годы | | | | | | | | |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| | 2017 | 2018 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2023 | 2024 | 2025 |
| Поступило в бюджет в ходе дел о несостоятельности (банкротстве) – всего, млрд. руб. | 101,1 | 126 | 130,8 | 133,3 | 224,3 | 152,3 | 199,3 | 252,1 | 232,9 |
| Цепные темпы роста, % | 100,0 | 124,6 | 103,8 | 101,2 | 168,3 | 67,9 | 130,9 | 126,5 | 92,4 |

**Источник: составлено автором по источнику [2]*

Данные таблицы 1 демонстрируют положительную динамику поступлений в доходную часть бюджетной системы России в процессах рассмотрения дел о банкротстве должников, кроме существенных ограничений в период пандемии, когда был введен мораторий на банкротство отдельных предприятий в 2020 году, а также в период адаптации к обострению санкционной агрессии со стороны западных стран, когда был введен мораторий на возбуждение дел о банкротстве по заявлениям кредиторов в 2022 году, и при отлагательном характере реализации мер по взысканию судом денежных средств в бюджеты разного уровня снизились объёмы поступлений в бюджет по итогам 2023 г.

Существенный вклад в позитивную динамику пополнения доходной части бюджета в процессах банкротства должников внесли постоянно развивающиеся цифровые технологии в деятельности ФНС России, благодаря которым были созданы многочисленные сервисы для налогоплательщиков и других пользователей, в том числе участников дел о банкротстве. В настоящее время на сайте ФНС России размещено 70 различных сервисов, на которых за 2025 год зафиксировано 198,9 млн посещений, что на 20% выше, чем за 2024 год [2]. Заслуженную популярность получили такие сервисы, как «Сведения об ИНН физического лица», «Прозрачный бизнес», «Проверь себя и контрагента (сведения из ЕГРЮЛ/ЕГРИП)», «Реестр обеспечительных мер», интерактивный сервис «Личный кабинет налогоплательщика юридического лица» на базе которого предоставлена возможность проведение экономического анализа юридического лица.

В последние годы растёт число научных публикаций, посвящённых автоматизации и цифровизации налоговых отношений [3; 4 и др.], развитию применения искусственного интеллекта в налоговом администрировании в процедурах банкротства [5], проявлению проблем и противоречий цифровизации экономики [6]. Данная тема неисчерпаема в условиях ускоренных процессов четвёртой промышленной революции, при том, что сфера налогообложения постепенно трансформируется, продвигая технологии 4IR (Индустрия 4.0) и позволяя быстрее и надежнее собирать и обрабатывать информацию о налогах, разрабатывать современные интеллектуальные модели оценки налоговых и бюджетных рисков, а также автоматизировать формирование налоговой отчетности и её аналитику.

В рамках реализации Указа Президента Российской Федерации от 09.05.2017 г. № 203 «Стратегия развития информационного общества в

Российской Федерации на 2017-2030 годы» [7] цифровизация экономических отношений становится важным фактором совершенствования модели налогообложения с целью повышения эффективности реализации мероприятий как на этапе предупреждения банкротства, так и на этапе судебных разбирательств в делах о банкротстве должников.

В этой связи следует отметить, что интересы Российской Федерации в процедурах банкротства заключаются не только в пополнении бюджетов бюджетной системы за счёт взыскания налоговой задолженности и других видов задолженности по обязательным платежам, но и в защите бизнеса от агрессивного влияния внешней среды, развития механизмов по предупреждению банкротства организаций, деятельность которых имеет социально-экономическую целесообразность.

В целях поддержки бизнес-структур была создана специальная площадка реструктуризации долга для оказания помощи кризисным организациям по восстановлению платёжеспособности и предупреждению банкротства. Результаты работы ФНС России в части деятельности «Площадки реструктуризации долга», которая начала функционировать с апреля 2022 года, свидетельствуют о том, что за период своего функционирования до 01.01.2025 г. площадка предоставила мер поддержки и насыщения экономики ликвидностью на сумму 1 084,0 млрд. руб., в том числе реализованы меры отлагательного взыскания в размере 738,3 млрд. руб. (около 50 % от этой суммы меры в отношении системообразующих предприятий), рассрочки на сумму 280,4 млрд. руб., мировых соглашений в сумме 65,5 млрд. руб. [2].

Цифровые инструменты в деятельности налоговых органов облегчают и ускоряют работу пользователей, делают открытой и доступной различную информацию о деятельности организаций и их контрагентов, формируют электронный документооборот, упрощают сложные аналитические расчёты, обеспечивают прозрачность менеджмента налогоплательщиков – все эти преимущества приводят к экономии времени, повышению производительности труда персонала. Вместе с тем, продвижение цифровых технологий вызывает и множество вопросов, связанных, например, с уязвимостью от сбоев техники, с нарушением конфиденциальности, с ростом зависимости от цифровых систем и т.д. Применительно к процессам банкротства в условиях ускоренной цифровизации отношений несостоятельности проявляется противоречие между цифровой стандартизацией (созданием единообразия) аналитических процессов и индивидуальными специфическими особенностями функционирования

конкретной организации, когда стандартизованные алгоритмы экономического анализа и выработанный рекомендуемый уровень финансовых показателей не могут объективно и достоверно характеризовать реальный уровень финансового состояния должника, что может привести к судебным ошибкам при разрешении споров в делах о банкротстве.

Кроме того, у руководителей ФНС России вызывает озабоченность достоверность открытых данных. В этой связи заместителем руководителя налоговой службы отмечено: «Цифровизацию в банкротстве делать надо, но необходимо опираться на корректные данные, потому что их «нечистота» убьет любое IT-решение» [8]. Поэтому, утверждая свою миссию на 2023-2026 годы, ФНС России определил важную ценность в части чистых данных - «использование цифровых технологий для обеспечения качества данных и развития партнерских отношений с поставщиками и заказчиками данных, используемых в деятельности ФНС России [9].

ФНС России выполняет функции уполномоченного органа в процессах банкротства не только в отношении налоговых должников, но и других категорий должников, имеющих задолженность по денежным обязательствам перед Российской Федерацией, например, задолженность по государственным контрактам, исполнение обязательств по государственной гарантии, правовой режим которых отличается от налоговой задолженности. Поэтому представляется необходимым повысить приоритет страницы официального сайта ФНС России «Банкротство», разместив его отдельно в разделе «Деятельность», а не в подразделе «Налогообложение в Российской Федерации».

Анализ контента информационно-аналитического ресурса «Банкротство» на официальном сайте ФНС позволяет сделать вывод, что наряду с актуальной информацией о банкротстве, например, о численности саморегулируемых организаций арбитражных управляющих, о рейтинге СРО и арбитражных управляющих, сведений о взыскании убытков, причинённых Российской Федерации действиями арбитражных управляющих, отсутствуют какие-либо отчёты по делам о банкротстве должников, в которых принимали участие налоговые органы в статусе уполномоченного органа (например, как финальные отчёты арбитражных управляющих по делам о банкротстве повышенной сложности) и обобщающие отчётные материалы.

В контуре реализации оперативных и тактических государственных интересов отчётные материалы формируют представление о текущем

состоянии дел в сфере обеспечения процедур банкротства со стороны уполномоченного органа, что позволяет выделить наиболее успешные направления деятельности, трудности и проблемные ситуации в деятельности по субъектам РФ, с выработкой мер по совершенствованию деятельности уполномоченного органа с привлечением научного и экспертного сообществ.

В контуре реализации стратегических государственных интересов ежегодные отчёты позволяют выявить тенденции деятельности уполномоченного органа, проблемы и недостатки системного характера, дать оценку принятым управленческим решениям, их влиянию на эффективность мероприятий по предупреждению банкротства и эффективность результатов процедур банкротства с выработкой стратегических управленческих решений по совершенствованию функционирования института банкротства.

Таким образом, развитие цифровых технологий значительно расширяет возможности государственного регулирования бюджетно-налоговых отношений и отношений в сфере несостоятельности. ФНС России к настоящему времени стала наиболее прогрессивной отечественной IT-организацией, которая постоянно совершенствуется сообразно новым направлениям налоговой политики, в том числе в части сокращения теневой экономики за счёт цифровой трансформации, создание сервисов электронного документооборота в хозяйственной деятельности, создания условий для предупреждения банкротства и обеспечения реализации процедур банкротства.

В настоящее время наблюдается повышенный интерес к результатам деятельности ФНС России по обеспечению процедур банкротства со стороны научного сообщества, профессионального сообщества арбитражных управляющих, налоговых консультантов, бизнес-сообщества, экспертного сообщества, поэтому развитие цифровых технологий в налоговой системе РФ в части модернизации информационных ресурсов в области управления банкротством должников должно стать важным элементом обеспечения публичного интереса за счёт открытости взаимодействия должностных лиц налоговых органов с должником. При этом синхронно предстоит решить целый ряд актуальных проблем при внедрении и усовершенствовании новых цифровых технологий, в том числе: обеспечение информационной безопасности и цифрового суверенитета, ликвидация цифрового неравенства, подготовка кадров цифровой поддержки, адаптация бизнеса к цифровым изменениям, предупреждение новых угроз цифровизации экономики и др.

Список литературы

1. Постановление Правительства РФ от 29.05.2004 г. № 257 «Об обеспечении интересов Российской Федерации как кредитора в деле о банкротстве и в процедурах, применяемых в деле о банкротстве».
2. Аналитический портал ФНС России: URL: <https://analytic.nalog.gov.ru/> - Аналитические материалы (дата обращения 16.05.2026).
3. Деева Т.В. Адаптация деятельности Федеральной налоговой службы Российской Федерации к новым цифровым технологиям: АИС «Налог -3» // Экономика, предпринимательство и право. – 2020. – Том 10. – № 10. – С. 2579-2592. – doi: 10.18334/erpp.10.10.110904.
4. Троянская, М.А. Развитие IT-технологий в деятельности налоговых органов / М.А. Троянская. – DOI 10.24412/2304-6139-2021-11072 // Вестник Академии знаний. – 2021. – № 2. – С. 229–234.
5. Кричевский Е.Н. Роль искусственного интеллекта в налоговом администрировании процедуры банкротства несостоятельных организаций // Налоги и налогообложение. 2024. № 6. С. 34-48. DOI: 10.7256/2454-065X.2024.6.72534 EDN: YUUVBY URL: https://nbpublish.com/library_read_article.php?id=72534.
6. Ужегов А.О., Тихонова О.К. Противоречия цифровой экономики: вызовы и направления разрешения // Векторы благополучия: экономика и социум. – 2025. – Т. 53. – № 1. – С. 158–169. DOI: 10.18799/26584956/2025/1/1902.
7. Указ Президента Российской Федерации от 09.05.2017 г. № 203 «Стратегия развития информационного общества в Российской Федерации на 2017-2030 годы».
8. Цифровизация банкротства: опыт ФНС на ПМЮФ — probankrotstvo.ru | ПРОбанкротство. URL <https://probankrotstvo.ru/news/bankrotstvo-v-cifrovuiu-epoxu-opyt-i-plany-8660?ysclid=mc4w7b6xps848347655> (дата обращения 16.05.2026).
9. Приказ ФНС России от 7 апреля 2023 года № ЕД-7-19/232@ «Об утверждении Миссии ФНС России и Политики ФНС России в области качества на 2023-2026 годы».

© Акулов А.Я., 2026

**ПРОБЛЕМА ПРАВОВОГО РЕЖИМА ЦИФРОВОГО РУБЛЯ
КАК ОБЪЕКТА ФИНАНСОВО-ПРАВОВОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ**

Яхина Карина Рустамовна

студент

Научный руководитель: **Рахматуллина Оксана Владимировна**

к.ю.н., доцент

Оренбургский институт (филиал)

ФГАОУ ВО «Московский государственный юридический
университет имени О.Е. Кутафина (МГЮА)»

Аннотация: Статья посвящена анализу проблемы правового режима цифрового рубля как объекта финансово-правового регулирования. Автором рассмотрена правовая природа цифрового рубля. Выявлены и проанализированы основные коллизии: соотношение гражданско-правовой модели безналичных денежных средств и публично-правовой природы цифрового рубля, неопределённость пределов доступа государства к информации о транзакциях, а также фрагментарность интеграции цифрового рубля в бюджетный процесс. На основе проведённого анализа предлагаются меры по совершенствованию правового регулирования, включая законодательное закрепление особого правового режима цифрового рубля, установление закрытого перечня оснований для доступа государственных органов к данным о транзакциях и дифференциацию режима конфиденциальности операций.

Ключевые слова: цифровой рубль, правовой режим, безналичные денежные средства, бюджетный процесс, государственный финансовый контроль.

**THE PROBLEM OF THE LEGAL REGIME OF THE DIGITAL RUBLE
AS AN OBJECT OF FINANCIAL AND LEGAL REGULATION**

Yakhina Karina Rustamovna

Scientific adviser: **Rakhmatullina Oksana Vladimirovna**

Abstract: The article is devoted to the analysis of the problem of the legal regime of the digital ruble as an object of financial and legal regulation. The author

examines the legal nature of the digital ruble. The main collisions are identified and analyzed: the correlation between the civil law model of non-cash funds and the public law nature of the digital ruble, the uncertainty of the limits of state access to transaction information, as well as the fragmentation of the digital ruble integration into the budget process. Based on the analysis, measures to improve legal regulation are proposed, including the legislative consolidation of a special legal regime for the digital ruble, the establishment of a closed list of grounds for state bodies' access to transaction data, and the differentiation of the confidentiality regime of operations.

Key words: digital ruble; legal regime; non-cash funds; budget process; state financial control.

В 2023 году с принятием Федерального закона № 339-ФЗ [1], внесшего изменения в Гражданский кодекс РФ, и Федерального закона № 340-ФЗ [2], скорректировавшего Закон о национальной платёжной системе, в России началось внедрение цифрового рубля. Наравне с наличной и безналичной цифровой рубль, выпускаемый Банком России, позиционируется третьей формой национальной валюты. Нововведение влечёт за собой юридическую проблему, существующие правовые конструкции не отражают специфику цифрового рубля как объекта. По своей сути он является публично-правовым инструментом, но выступает одновременно и средством платежа, и элементом гражданского оборота.

С одной стороны, поправки дополнили ст. 128 ГК РФ [3] и отнесли цифровой рубль к виду безналичных денежных средств. Но с другой, в доктрине встречается мнение о формальности такого приравнивания. Ю.В. Мякотина, например, отмечает, что цифровой рубль обладает уникальными характеристиками, позволяющими рассматривать его как отдельную форму денег [4, с. 95]. Так, в отличие от классических безналичных средств, цифровой рубль представляет собой цифровые записи на платформе Банка России.

Здесь следует подчеркнуть, что безналичные рубли функционируют в рамках частноправовых отношений между коммерческим банком и клиентом, и защищаются банковской тайной. В этой модели государственное регулирование осуществляется опосредованно через механизмы финансового мониторинга, налогового контроля и банковского надзора. Центральный Банк РФ, в отличие от коммерческих, не выступает стороной финансового обязательства в том же смысле.

Положение ЦБ РФ № 820-П «О платформе цифрового рубля» [5] предусматривает осуществление оператором платформы контроля за соблюдением правил её работы, включая мониторинг операций. Однако нормативное регулирование не содержит детальной регламентации пределов такого контроля. Это позволяет говорить о возможном усилении роли государства в платёжной системе. В связи с этим возникает вопрос о применимости классического режима банковской тайны к операциям с цифровым рублём. Федеральный закон «О банках и банковской деятельности» исходит из того, что сведения о счетах и операциях клиента составляют банковскую тайну и могут быть предоставлены государственным органам лишь в предусмотренных законом случаях [6]. Хотя цифровой рубль, как было отмечено, существует на иных основаниях. Возникает вопрос о модификации режима банковской тайны применительно к платформе цифрового рубля.

Ряд учёных отмечает, что двухуровневая модель цифрового рубля, включающая коммерческие банки как посредников, создаёт риск возникновения зон с неопределённостью правового регулирования [7, с. 105]. Координация между множеством участников системы может быть объективно затруднена, также разные уровни соблюдения норм безопасности создают потенциальные возможности для недобросовестных лиц. В таких условиях эффективность контроля Банка России за платформой напрямую зависит от установления единых стандартов для всех участников системы. В частности, дискуссионными остаются вопросы о порядке передачи сведений в Росфинмониторинг, а также о пределах доступа налоговых органов к информации о счетах цифрового рубля физических лиц. Следовательно, описанное регулирование призвано увеличить прозрачность операций, особенно с использованием бюджетных средств, но одновременно ставит под вопрос применимость традиционных банковских институтов и создаёт риск чрезмерного вмешательства в частную сферу.

Важной темой на данный момент остается интеграция цифрового рубля в бюджетный процесс при отсутствии целостного специального режима. В июле 2025 года Госдума приняла закон о поэтапном внедрении цифрового рубля в бюджетный процесс [8]. В Бюджетный кодекс было включено понятие «счёт цифрового рубля Федерального казначейства». Так, ранее, до 2026 года, его применение было ограничено определённым списком расходов, который согласовывался Правительством и Банком России. С 1 января 2026 года цифровой рубль можно использовать для любых расходов из федерального

бюджета. С 1 июля 2027 года запланировано распространение цифрового рубля на операции со средствами бюджетов субъектов РФ и местных бюджетов.

Такой подход характерен для технической адаптации системы, а не для создания комплексного правового режима. Сейчас остаётся неясным, как разграничиваются полномочия Банка России как оператора платформы и Федерального казначейства как распорядителя бюджетных средств. Бюджетный кодекс, так же, как и гражданский, лишь встраивает цифровой рубль в уже существующие процедуры.

Показательно и то, что Закон № 340-ФЗ по своей сути устанавливает ряд ограничений, подчёркивающих природу цифрового рубля как финансово-правового инструмента [2]. В частности, не допускается кредитование счетов цифрового рубля и начисление процентов на остаток цифровых рублей, учитываемых на таких счетах. Это означает, что цифровой рубль не предназначен для накопления и сбережения. Так, Р.И. Гарипов и Н.Н. Максимова используют следующее обоснование: цифровой рубль, в отличие от денежных средств, размещённых на банковском вкладе, имеет нулевую процентную ставку и потому предназначен исключительно для платежей [9, с. 5]. Данный момент ещё раз показывает, что эти две формы денег имеют разное функциональное назначение, что делает некорректным полное их отождествление.

Проведённый анализ позволяет сформулировать следующие предложения по совершенствованию правового регулирования. Для начала представляется необходимым законодательно закрепить особый правовой режим цифрового рубля, отличный от режима безналичных денежных средств. Попытка сделать цифровой рубль частью уже существующих гражданско-правовых конструкций, как справедливо отмечается в литературе, не отражает его специфичной природы. Целесообразно, как предлагают К.Г. Сварчевский и А.Л. Саченко, либо выделить денежные средства, включая цифровые, в самостоятельную категорию объектов гражданских прав, либо разработать специальный федеральный закон «О цифровом рубле» [10, с. 50].

Следующим шагом следует легально определить границы доступа государственных органов к информации о транзакциях с цифровыми рублями граждан. Необходимо установить закрытый перечень оснований для запроса таких данных налоговыми и правоохранительными органами. Баланс между прозрачностью, необходимой для финансового контроля, и защитой частной сферы граждан, должен быть закреплён на уровне федерального закона. Кроме

того, необходимо установить специальный режим защиты информации об операциях с цифровым рублём. Можно разграничить объем раскрываемых данных в зависимости от характера платежей и статуса участников платформы. Законодательству требуется определить категории данных, доступ к которым возможен исключительно на основании судебного решения.

Таким образом, цифровой рубль представляет собой качественно новый объект финансово-правового регулирования. Действующее законодательство, построенное на разграничении наличных и безналичных денег, не отражает этой специфики. Дальнейшее развитие регулирования должно идти по пути создания особого правового режима, учитывающего как преимущества цифровой валюты для публичного контроля, так и необходимость защиты частных интересов участников платформы.

Список литературы

1. Федеральный закон от 24.07.2023 № 339-ФЗ «О внесении изменений в статьи 128 и 140 части первой, часть вторую и статьи 1128 и 1174 части третьей Гражданского кодекса Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ. – 2023. – № 31 (ч. III). – Ст. 5765.
2. Федеральный закон от 24.07.2023 № 340-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ. – 2023. – № 31 (ч. III). – Ст. 5766.
3. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ : ред. от 31.07.2025 // Собрание законодательства РФ. – 1994. – № 32. – Ст. 3301.
4. Мякотина Ю. В. От традиционных форм денег к цифровым: особенности цифрового рубля как законного средства платежа // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: История и право. – 2025. – Т. 15, № 3. – С. 92-102.
5. Положение Банка России от 03.08.2023 № 820-П «О платформе цифрового рубля» : с изм. и доп. // Вестник Банка России. – 2023. – № 58.
6. Федеральный закон от 02.12.1990 № 395-1 «О банках и банковской деятельности» : ред. от 09.04.2026 // Собрание законодательства РФ. – 1996. – № 6. – Ст. 492.
7. Сударикова И. А., Черемискина Е. К., Шляпникова А. А. Создание цифрового рубля как способ развития государственного контроля в сфере

финансового мониторинга (ПОД/ФТ) // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2024. – № 7 (81). – С. 102-108.

8. Федеральный закон от 31.07.2025 № 303-ФЗ «О внесении изменений в Бюджетный кодекс Российской Федерации и отдельные законодательные акты Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ. – 2025. – № 31. – Ст. 4657.

9. Гарипов Р. И., Максимова Н. Н. Влияние цифрового рубля на денежно-кредитную политику // Управление в современных системах. – 2022. – № 2. – С. 3-11.

10. Сварчевский К. Г., Саченко А. Л. Проблемы правовой квалификации цифрового рубля как объекта гражданско-правовых отношений: соотношение частноправового и публично-правового регулирования // Имущественные отношения в Российской Федерации. – 2024. – № 12. – С. 45-54.

© Яхина К.Р., 2026

**СТАТИСТИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ФИНАНСОВЫХ
РИСКОВ КАК ИНСТРУМЕНТ ФИНАНСОВОГО
МЕНЕДЖМЕНТА В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ**

**Кулик Ольга Сергеевна
Шавель Алексей Витальевич**

студенты

Научный руководитель: **Атрашонок Екатерина Александровна**
ассистент кафедры налогов и налогообложения
УО «Белорусский государственный экономический университет»

Аннотация: В статье рассмотрены статистические методы оценки финансовых рисков, применяемые в системе финансового менеджмента. Раскрыты особенности использования дисперсии, стандартного отклонения, коэффициента вариации, бета-коэффициента и модели Value-at-Risk. Установлены основные ограничения статистических методов в условиях нестабильной экономической среды. Сделан вывод о необходимости комбинирования количественных и экспертных подходов при управлении финансовыми рисками.

Ключевые слова: финансовый менеджмент, финансовый риск, статистические методы, коэффициент вариации, бета-коэффициент, Value-at-Risk, стресс-тестирование, риск-менеджмент, инвестиционные решения, финансовая устойчивость.

**STATISTICAL METHODS OF FINANCIAL RISK ASSESSMENT
AS A TOOL OF FINANCIAL MANAGEMENT
IN THE REPUBLIC OF BELARUS**

**Kulik Olga Sergeevna
Shavel Alexey Vitalievich**

Scientific supervisor: **Atrashonok Ekaterina Alexandrovna**

Abstract: The article discusses statistical methods of financial risk assessment applied in financial management system. Revealed the usage features of dispersion, standard deviation, variation ratio, beta ratio and value-at-risk model. The main

limitations of statistical methods in an unstable economic environment are established. There is a need to combine quantitative and expert approaches in managing financial risks.

Key words: financial management, financial risk, statistical methods, variation ratio, beta-factor, Value at Risk, stress testing, risk management, investment decisions, financial sustainability.

Принятие финансовых решений в условиях неопределённости – одна из центральных проблем современного финансового менеджмента. Изменчивость валютных курсов, процентных ставок, стоимости финансовых активов и общей макроэкономической конъюнктуры формирует для организаций широкий спектр рисков, с которыми невозможно справиться, опираясь исключительно на интуицию или экспертные суждения. Задача финансового менеджмента в этой связи состоит не только в обеспечении прибыльности деятельности организации, но и в поддержании приемлемого уровня финансовой устойчивости. Именно поэтому методы количественной оценки риска, прежде всего статистические, приобретают в управленческой практике всё большее значение.

Область их практического применения широка: формирование инвестиционных портфелей, оценка эффективности финансовых вложений, определение структуры капитала, прогнозирование возможных потерь, выбор наиболее устойчивых направлений финансирования. Во всех этих задачах статистические методы выгодно отличаются от альтернатив — прежде всего своей относительной объективностью. В их основе лежат фактические данные о прошлых изменениях финансовых показателей, а не субъективные предположения, что позволяет более обоснованно судить о вероятности потерь в будущем [1, с. 125].

К наиболее распространённым статистическим методам оценки финансовых рисков относятся дисперсия, стандартное отклонение, коэффициент вариации, бета-коэффициент и методология Value-at-Risk (VaR). В системе финансового менеджмента данные инструменты применяются, прежде всего, для оценки устойчивости доходности финансовых инструментов и определения допустимого уровня риска при принятии инвестиционных решений.

Базовыми показателями служат дисперсия и стандартное отклонение. Они характеризуют степень колеблемости доходности финансового актива относительно её среднего значения: чем выше стандартное отклонение, тем

менее предсказуем финансовый результат и тем выше уровень сопряжённого риска. На практике финансовые менеджеры активно используют эти показатели при формировании инвестиционных портфелей и выборе между альтернативными вариантами вложения капитала.

Однако при сравнении инструментов с разным уровнем доходности абсолютные показатели разброса теряют информативность — здесь на первый план выходит коэффициент вариации:

$$V = \frac{\sigma}{\bar{r}}, \#(1)$$

где V – коэффициент вариации;

\bar{r} – средняя доходность;

σ – стандартное отклонение [2, с. 387].

Его достоинство состоит в том, что он позволяет оценить, сколько риска «приходится» на единицу ожидаемого дохода, и тем самым поставить рядом инструменты, которые иначе трудно сопоставить [3, с. 263]. В практике финансового менеджмента коэффициент вариации применяется при выборе между альтернативными инвестиционными проектами и оценке относительной эффективности вложений.

Отдельного внимания заслуживает бета-коэффициент. В отличие от дисперсии и коэффициента вариации, он измеряет не общую изменчивость актива, а его чувствительность к движениям рынка в целом, то есть систематический риск. Показатель отражает степень зависимости доходности отдельного инструмента от изменений рыночной конъюнктуры и широко используется при определении стоимости капитала, оценке инвестиционной привлекательности активов и управлении портфельными инвестициями [4, с. 43].

Наиболее комплексным подходом современного риск-менеджмента является методология Value-at-Risk (VaR), рекомендованная Базельским комитетом по банковскому надзору. VaR отвечает на практически важный вопрос: какие максимальные потери может понести организация за заданный период при определённом уровне доверительной вероятности? Формально это записывается следующим образом:

$$P(X \leq VaR) = 1 - \alpha, \#(2)$$

где α – заданный уровень доверительной вероятности. [5, с. 147-148].

Для финансового менеджера практическая ценность VaR состоит в возможности заранее установить допустимый «порог» финансовых потерь и

рассчитать объём капитала, необходимого для их покрытия. Именно поэтому данный метод особенно активно используется банками, инвестиционными компаниями и профессиональными участниками финансового рынка.

Вместе с тем эффективность статистических методов напрямую зависит от соблюдения ряда условий, которые на практике выполняются далеко не всегда. Прежде всего, необходима достаточно обширная и достоверная статистическая база: для получения устойчивых результатов временной ряд должен включать значительное количество наблюдений и охватывать различные фазы экономического цикла. Не менее важна однородность данных — изменения структуры рынка, условий регулирования или методологии учёта способны существенно исказить результаты анализа даже при формально достаточном объёме выборки.

Серьёзным ограничением выступает и предположение о стабильности временных рядов: большинство статистических моделей строится на допущении, что закономерности, наблюдавшиеся в прошлом, сохранятся и в будущем. В периоды финансовой нестабильности это допущение регулярно нарушается, вследствие чего модели начинают систематически недооценивать вероятность значительных потерь. Наконец, классические статистические подходы, как правило, исходят из нормального распределения доходностей, тогда как реальные финансовые рынки нередко демонстрируют асимметрию, «тяжёлые хвосты» и повышенную вероятность экстремальных отклонений [6, с. 35]. В результате фактические потери способны существенно превышать расчётные значения.

Для Республики Беларусь перечисленные проблемы приобретают особую остроту. Отечественный финансовый рынок характеризуется сравнительно небольшим числом ликвидных инструментов и ограниченной историей организованных торгов, что неизбежно ведёт к коротким временным рядам, недостаточным для получения устойчивых статистических оценок риска. К этому добавляется высокая зависимость национальной экономики от внешнеэкономической конъюнктуры: в разные периоды белорусская экономика сталкивалась с резкими курсовыми колебаниями, скачками процентных ставок и структурными изменениями условий функционирования финансового рынка. В подобных условиях нарушается принцип стабильности временных рядов, лежащий в основе большинства статистических моделей, а исторически рассчитанные показатели риска перестают адекватно отражать реальный уровень финансовой неопределённости.

Для финансового менеджмента это означает, что использование исключительно статистических методов оценки риска не всегда позволяет принимать достаточно надёжные управленческие решения. В нестабильной экономической среде оправданным представляется комбинированный подход, предполагающий совместное применение статистических методов, экспертных оценок, стресс-тестирования и сценарного анализа [7, с. 320–321].

Стресс-тестирование для белорусских организаций приобретает в этом контексте особое значение: оно позволяет смоделировать последствия неблагоприятных экономических событий, выходящих за рамки «нормальной» статистики, — резкого ослабления белорусского рубля, роста процентных ставок или снижения ликвидности рынка государственных ценных бумаг. В отличие от стандартных статистических расчётов, стресс-тестирование не предполагает, что прошлое является надёжным ориентиром для будущего, и именно поэтому служит важным дополнением к количественным методам.

Нельзя обойти стороной и ресурсный аспект проблемы. Использование наиболее сложных методов количественной оценки риска, прежде всего моделирования методом Монте-Карло, требует значительных вычислительных мощностей, специализированного программного обеспечения и квалифицированных специалистов [8, с. 83]. Для многих организаций эти требования пока остаются трудновыполнимыми, что объективно сдерживает внедрение современных систем риск-менеджмента на практике.

Таким образом, реальная ценность статистических методов для финансового менеджмента определяется не самими инструментами как таковыми, а условиями их применения. При наличии качественной информационной базы и относительно стабильной экономической среды они существенно повышают обоснованность управленческих решений в сфере управления капиталом, инвестициями и финансовой устойчивостью организации. В белорусских реалиях, однако, их применение требует осознанной поправки на ограниченность рынка, короткие временные ряды и высокую макроэкономическую нестабильность. В связи с этим наиболее перспективным направлением развития системы финансового менеджмента остаётся комбинированный подход, сочетающий возможности статистического анализа с экспертной экспертизой, стресс-тестированием и сценарным моделированием.

Список литературы

1. Бахрамов Ю. М., Глухов В. В. Финансовый менеджмент: учебник для вузов. – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2011. 496 с.
2. Бланк И. А. Основы финансового менеджмента. В 2 т. Т. 2. – 3-е изд. – Киев : Эльга : Ника-Центр, 2007. 624 с.
3. Ковалёв В. В. Введение в финансовый менеджмент. – М. : Финансы и статистика, 2006. 768 с.
4. Страхование и управление рисками: учебник для бакалавров / под ред. Г. В. Черновой. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Юрайт, 2014. 768 с.
5. Брусов П. Н., Филатова Т. В. Финансовый менеджмент. Математические основы. Краткосрочная финансовая политика : учеб. пособие. – 2-е изд., стер. – М. : КНОРУС, 2013. 304 с.
6. Ковалева Н. В. Методы оценки финансовых рисков и возможности их применения в современных экономических условиях // Потребительская кооперация, 2021. – № 1 (72). С. 34–38.
7. Беспалова О. В. Методики оценки рисков // Сборник научных трудов / Воронежский ин-т ГПС МЧС России. – Воронеж, 2021. С. 319–321.
8. Эйвазов И. Э. Методы анализа и оценки рисков предприятий малого и среднего бизнеса // Вестник Московского университета имени С. Ю. Витте. Серия 1. Экономика и управление, 2020. № 3 (34). С. 81–87.

© Кулик О.С., Шавель А.В., 2026

**СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ФИНАНСОВОЙ
УСТОЙЧИВОСТИ И РЕЗУЛЬТАТОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
ПАО «МАГНИТ» В 2024–2025 ГГ.**

Дениева Асият Абдул-Рашидовна
студент

Научный руководитель: **Цурова Лиза Ахметовна**

к.э.н., доцент

ФГБОУ ВО «Ингушский государственный университет»

Аннотация: В статье проведен сравнительный финансовый анализ одного из крупнейших российских ритейлеров - ПАО «Магнит» - на основе промежуточной консолидированной отчетности за первые полугодия 2024 и 2025 гг. Автором исследована динамика ключевых показателей ликвидности, рентабельности и финансовой независимости в условиях жесткой денежно-кредитной политики. Выявлены основные факторы, повлиявшие на резкое снижение чистой прибыли, проведена оценка долговой нагрузки и эффективности управления оборотным капиталом компании.

Ключевые слова: финансовый анализ, ПАО «Магнит», ритейл, рентабельность, ликвидность, ключевая ставка, долговая нагрузка.

**COMPARATIVE ANALYSIS OF MAGNIT PJSC'S FINANCIAL
STABILITY AND PERFORMANCE IN 2024-2025**

Denieva Asiyat Abdul-Rashidovna

Scientific adviser: **Tsurova Liza Akhmetovna**

Abstract: The article provides a comparative financial analysis of one of the largest Russian retailers, Magnit PJSC, based on the interim consolidated financial statements for the first half-years of 2024 and 2025. The author examines the dynamics of key indicators of liquidity, profitability, and financial independence in the context of a tight monetary policy. The article identifies the main factors that contributed to the sharp decline in net profit, and assesses the company's debt burden and the effectiveness of its working capital management.

Key words: financial analysis, Magnit PJSC, retail, profitability, liquidity, key rate, debt burden.

Для отечественного сектора розничной торговли 2025 год характеризовался серьезными нарушениями экономической стабильности. Крупный сетевой бизнес функционировал в условиях выраженного дефицита трудовых ресурсов, роста инфляционного давления и удорожания кредитных ресурсов, вызванного повышением ключевой ставки Банка России. Крупнейший представитель отрасли представляет собой репрезентативный объект для изучения адаптации бизнеса к росту стоимости заемного капитала.

Усложнение макроэкономической конъюнктуры, обусловленное динамикой процентных ставок и инфляционным давлением, повышает финансовые риски для предприятий нефинансового сектора. Компании с высокой долговой нагрузкой сталкиваются с ростом стоимости обслуживания обязательств, что может ограничивать их инвестиционную активность и снижать операционную устойчивость [1].

Актуальность данного исследования обусловлена необходимостью анализа механизмов сохранения операционной эффективности при возрастающем влиянии финансовых расходов на чистую прибыль.

1. Анализ динамики финансовых результатов

Исследуемая розничная сеть — одна из ведущих российских компаний розничной торговли. Магазины различных форматов представлены в более чем 4387 населенных пунктах России, их ежедневно посещает более 18 миллионов покупателей. На 30 июня 2024 года компания насчитывала 30 109 торговых точек в 67 регионах России [2].

На основе промежуточной консолидированной финансовой отчетности проведем оценку и сопоставление показателей эффективности деятельности компании за первые полугодия 2024 и 2025 гг. (Таблица 1) [3].

Таблица 1

**Сравнительная динамика финансовых результатов ПАО «Магнит»
(I полугодие)**

| Показатель (в млн. руб.) | 2024 г. (I пол.) | 2025 г. (I пол.) | Темп прироста, % |
|-----------------------------|------------------|------------------|---------------------|
| Выручка | 1 460 058 | 1 673 223 | +14,6% |
| Себестоимость продаж | 1 131 487 | 1 300 499 | +14,9% |

*ЭКОНОМИКА И ПРАВО: СОВРЕМЕННОЕ
СОСТОЯНИЕ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ*

Продолжение таблицы 1

| | | | |
|----------------------------|---------------|---------------|---------------|
| Валовая прибыль | 328 570 | 372 724 | +13,4% |
| Операционная прибыль | 65 826 | 73 037 | +10,9% |
| Финансовые расходы | 46 476 | 79 896 | +71,9% |
| Прибыль до налогообложения | 23 470 | 1 846 | -92,1% |
| Чистая прибыль | 17 007 | 154 | -99,1% |

Данные таблицы 1 демонстрируют положительную динамику экстенсивных показателей: прирост выручки составил 14,6%, что выше темпов официальной инфляции и свидетельствует о расширении рыночной доли. В то же время чистая прибыль компании сократилась на 99,1%. Основным детерминантом такого падения стало существенное увеличение финансовых расходов (+71,9%), которые связаны с обслуживанием долга. В 2025 году затраты на выплату процентов практически полностью поглотили операционную прибыль ритейлера.

2. Оценка финансового состояния и ликвидности

Для более глубокого понимания ситуации необходимо рассмотреть структуру активов и пассивов компании. Согласно данным бухгалтерского баланса, валюта баланса выросла на 6,8% за полгода, достигнув 1,67 трлн. руб. [3].

Таблица 2

Ключевые коэффициенты финансового состояния

| Коэффициент | Формула | 31.12.2024 | 30.06.2025 | Динамика |
|-----------------------------|--------------------------|------------|------------|----------|
| Текущая ликвидность | ОА / КО | 0,71 | 0,80 | +0,09 |
| Абсолютная ликвидность | ДС / КО | 0,21 | 0,11 | -0,10 |
| Коэффициент автономии | СК / Активы | 0,116 | 0,110 | -0,006 |
| Рентабельность продаж (ROS) | Чистая прибыль / Выручка | 1,16% | 0,009% | -1,15% |

Обозначения: ОА — оборотные активы, КО — краткосрочные обязательства, ДС — денежные средства, СК — собственный капитал [4].

Способность исследуемой организации своевременно исполнять краткосрочные обязательства за счет реализации оборотных активов оценивалась с помощью коэффициента текущей ликвидности.

$$K_{т.л.} = \frac{\text{Оборотные активы}}{\text{Краткосрочные обязательства}}$$

Согласно классической методологии финансового анализа, его оптимальный диапазон для большинства отраслей варьируется от 1,5 до 2,0 [5]. Тем не менее, для крупных представителей сетевой розницы, отличающихся высокой скоростью оборачиваемости запасов и стабильным притоком наличности, допускается снижение данного параметра ниже 1,0 без угрозы технического дефолта. Зафиксированное в отчетном периоде значение 0,80 свидетельствует о предельной зависимости операционной деятельности от непрерывности поступления выручки, а также об отсутствии избыточного резерва ликвидных средств.

Более консервативную оценку ликвидности обеспечивает коэффициент абсолютной ликвидности.

$$K_{а.л.} = \frac{\text{Денежные средства и их эквиваленты}}{\text{Краткосрочные обязательства}}$$

В современной практике финансового анализа нормативный порог для него составляет $>0,2$ [6]. Снижение данного коэффициента с 0,21 до 0,11 указывает на интенсивное сокращение высоколиквидных активов ритейла. Данный отток денежных средств был обусловлен возросшей стоимостью обслуживания долговых обязательств, что привело к ограничению операционной маневренности эмитента в первой половине 2025 года.

Оценка структуры капитала ритейла через коэффициент автономии демонстрирует высокую степень зависимости от внешних кредиторов.

$$K_{авт.} = \frac{\text{Собственный капитал}}{\text{Итого активы}}$$

Исходя из классической методологии финансового анализа, нормативное значение данного показателя составляет $>0,5$ [7]. Текущее значение 0,11 отражает стратегию активного использования заемного капитала. Подобная модель формирования пассивов, типичная для розничного сектора, в условиях рестриктивной денежно-кредитной политики существенно повышает финансовые риски предприятия.

Итоговым результатом влияния макроэкономических факторов в первой половине 2025 года стало снижение чистой рентабельности (ROS) до минимального уровня 0,009%. Операционная маржинальность бизнеса в 4,36% оказалась практически полностью поглощена расходами на обслуживание кредитного портфеля, которые достигли 4,7% от выручки. Данные показатели подтверждают, что эмитент в отчетном периоде функционировал преимущественно на покрытие банковских процентов, демонстрируя высокую уязвимость крупных сетевых структур перед мерами регулятора.

Снижение коэффициента абсолютной ликвидности с 0,21 до 0,11 свидетельствует о сокращении объема свободных денежных средств (с 159 млрд. до 71 млрд. руб.). Параллельно с этим зафиксирован рост статьи «Гудвил» (с 96,9 до 113,8 млрд. руб.), что указывает на проведение сделок по слиянию и поглощению в первом полугодии 2025 года. Таким образом, менеджмент организации сохранил приоритет инвестирования ресурсов в расширение сети, несмотря на удорожание стоимости привлечения заемного капитала.

3. Структура заемного капитала и долговая нагрузка

Особый научный интерес вызывает трансформация долгового портфеля. В отчетном периоде было зафиксировано значительное перераспределение обязательств:

- Долгосрочные кредиты выросли с 151 млрд до 281,9 млрд руб. (+86%).
- Краткосрочные кредиты сократились с 260 млрд до 220,9 млрд руб. [3].

Такая стратегия позволяет менеджменту снизить риск потери ликвидности в краткосрочном периоде, фиксируя долгосрочное финансирование. Однако при текущем уровне ключевой ставки это привело к существенному возрастанию процентных издержек, когда обслуживание долга поглощает практически всю добавленную стоимость, создаваемую операционной деятельностью.

Темпы роста выручки снижаются на фоне замедления инфляции, как и в целом по сектору. В анализируемом периоде ритейлер завершил приобретение сети «Азбука Вкуса» и начал консолидировать ее результаты с 20 мая 2025 года. Компания наращивает объемы открытия новых магазинов, из-за чего увеличивается долговая нагрузка и сокращается прибыль, в том числе за счет роста расходов на обслуживание долга [8].

4. Интерпретация результатов и выводы

Проведенный анализ позволяет выявить специфическое состояние финансовых показателей организации в 2025 году. При сохранении положительной динамики выручки и стабильной операционной эффективности (рентабельность по валовой прибыли удерживается на уровне выше 22%), итоговая эффективность для акционеров стремится к нулю.

Исследование позволило сформулировать ряд важных выводов. Во-первых, основным риском для ритейла в 2025 году является не снижение спроса, а стоимость обслуживания оборотного капитала: рост финансовых расходов на 72 % стал определяющим фактором снижения чистой прибыли отчетного периода.

Во-вторых, рост внеоборотных активов и гудвилла подтверждает приверженность организации стратегии интенсивной консолидации рынка. Предприятие временно снижает текущую прибыльность ради увеличения будущей рыночной доли.

В-третьих, перевод краткосрочных займов в долгосрочные выступает защитной мерой против кассовых разрывов, однако закрепляет высокую долговую нагрузку на длительный период.

Заключение. Проведенный сравнительный анализ промежуточной отчетности ритейлера за 2024–2025 гг. позволяет подвести итоги деятельности предприятия в период существенных макроэкономических изменений.

Основные результаты исследования подтверждают, что в первой половине 2025 года компания функционировала в условиях инфляционного давления и существенного роста стоимости заемных ресурсов. Увеличение выручки на 14,6% наглядно иллюстрирует устойчивость потребительского спроса, однако падение чистой прибыли на 99,1% доказало, что операционная эффективность (рентабельность по валовой прибыли 22,28%) была полностью нивелирована стоимостью обслуживания долга.

Оценка финансовой стратегии эмитента в этот период показывает, что решение менеджмента о рефинансировании краткосрочных обязательств в долгосрочные (рост долгосрочных кредитов на 86%) было вынужденной, но оправданной мерой по сохранению ликвидности. Это позволило избежать системного кризиса платежеспособности, несмотря на то, что коэффициенты ликвидности находились на нижних границах нормы (0,11 для абсолютной ликвидности).

В целом, 2025 год стал периодом адаптационных изменений для компании. Исследование показало, что именно в первой половине 2025 года были сформированы основы для последующего перехода компании к модели оптимизации операционных затрат и поэтапного снижения долговой нагрузки. Опыт исследуемого предприятия остается ключевым кейсом, демонстрирующим пределы финансового рычага в условиях волатильной ключевой ставки.

Список литературы

1. Обзор рисков финансовых рынков | Банк России URL: <https://cbr.ru/analytics/finstab/orfr/>.
2. Магнит (сеть магазинов) — энциклопедия «Знание.Вики» — https://znanierussia.ru/articles/Магнит_%28сеть_магазинов%29#cite_note-:0-1
3. Консолидированная промежуточная финансовая отчетность ПАО «Магнит» на 30 июня 2025 г. – <https://www.magnit.com/ru/disclosure/financial-statements/>.
4. Анализ финансового состояния предприятия в 2026 году: методы и показатели — <https://www.cleverence.ru/articles/finansy/analiz-finansov-i-finansovogo-sostoyaniya-predpriyatiya-osnovnye-pokazateli-po-kotorym-provoditsya-o/>
5. Шеремет, А. Д. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учебник для учебных заведений, реализующих программу среднего профессионального образования по укрупнённой группе специальностей 38.02.00 «Экономика и управление» / А. Д. Шеремет. — 2-е изд., доп. — Москва : ИНФРА-М, 2020.
6. Когденко, В. Г. Экономический анализ: учебное пособие / В. Г. Когденко. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2022. — 399 с.
7. Савицкая, Г. В. Комплексный анализ хозяйственной деятельности предприятия : учебник / Г. В. Савицкая. — 7-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2024. — 607 с.
8. Магнит: прибыль упала — долг вырос | Альфа Инвестор — <https://alfabank.ru/alfa-investor/t/magnit-pribyl-upala-dolg-vyros/>.

© Дениева А.А.-Р., 2026

**СЕКЦИЯ
БУХГАЛТЕРСКИЙ УЧЕТ
И НАЛОГООБЛОЖЕНИЕ**

УДК 657.3

**ТРАНСФОРМАЦИЯ ФИНАНСОВОЙ ДИАГНОСТИКИ
ПРЕДПРИЯТИЯ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ
В УСЛОВИЯХ НОВЫХ СТАНДАРТОВ УЧЕТА**

Дугаров Ринчин Жаргалович

магистрант

Научный руководитель: **Труфанова Софья Владимировна**

кандидат экономических наук, доцент

ФГБОУ ВО «Иркутский государственный аграрный

университет имени А.А. Ежовского»

Аннотация: В статье анализируется финансовое состояние розничного предприятия за 2020–2025 гг. в условиях перехода на новые федеральные стандарты бухгалтерского учета (ФСБУ). На основе горизонтального и вертикального анализа баланса выявлен ключевой парадокс: двукратный рост выручки и рекордная прибыль сопровождаются острым дефицитом ликвидности и падением финансовой устойчивости. Это связано с изъятием собственного капитала и агрессивным замещением банковских кредитов долгами перед поставщиками. Обоснована необходимость структурных мер: реструктуризации пассивов, внедрения дивидендных ограничений и оптимизации запасов.

Ключевые слова: финансовая диагностика, бухгалтерский баланс, ФСБУ, розничная торговля, структура капитала, ликвидность, кредиторская задолженность, реструктуризация долга.

**TRANSFORMATION OF FINANCIAL DIAGNOSTICS
OF A RETAIL ENTERPRISE UNDER NEW
ACCOUNTING STANDARDS**

Abstract: The article analyzes the financial condition of the retail enterprise for 2020-2025 in the context of the transition to new federal accounting standards (FAS). Based on the horizontal and vertical analysis of the balance sheet, a key paradox has been identified: a twofold increase in revenue and record profits are accompanied by an acute shortage of liquidity and a decline in financial stability.

This is due to the withdrawal of equity and the aggressive substitution of bank loans with debts owed to suppliers. The necessity of structural measures is justified: restructuring of liabilities, introduction of dividend restrictions and optimization of stocks.

Key words: financial diagnostics, balance sheet, FAS, retail trade, capital structure, liquidity, accounts payable, debt restructuring.

Актуальность темы исследования. Внедрение новых федеральных стандартов бухгалтерского учета (ФСБУ) кардинально изменило структуру финансовой отчетности российских компаний. Розничная торговля особенно чувствительна к этим изменениям из-за высокой доли арендованных площадей и быстрого оборота товаров. В этих условиях традиционные методы оценки предприятий требуют адаптации. Исследуемое предприятие в последние годы столкнулось с характерной для ритейла ситуацией: с одной стороны, компания показывает рост продаж и прибыли, а с другой – испытывает серьезные проблемы с ликвидностью из-за изменения правил учета и агрессивной финансовой политики.

Цель исследования – комплексный анализ финансового состояния и структуры капитала самостоятельного исследуемого торгового предприятия за 2020–2025 годы, а также разработка мер по улучшению его платежеспособности.

Объект исследования – финансово-хозяйственная деятельность предприятия розничной торговли. Предмет исследования – количественные и качественные показатели активов и пассивов по данным бухгалтерского баланса в условиях применения новых стандартов учета.

Материалы и методы. Базой для исследования послужила бухгалтерская отчетность исследуемого предприятия за 2020–2025 годы. В работе использованы методы горизонтального (динамического) и вертикального (структурного) анализа, коэффициентный метод оценки ликвидности, а также детерминированный факторный анализ.

Результаты и обсуждения. Переход на новые стандарты учета, в частности ФСБУ 25/2018 «Бухгалтерский учет аренды», обязал компании отражать права пользования арендованными активами прямо в балансе. Для исследуемого предприятия это привело к скачкообразному искусственному росту внеоборотных активов — с 2,2 млрд. рублей в 2020 году до 9,3 млрд. рублей в

2021 году. Горизонтальный анализ отчетности за 2020–2025 годы демонстрирует мощный рост масштабов бизнеса (таблица 1).

Таблица 1

**Горизонтальный анализ ключевых показателей предприятия
за 2020–2025 гг.**

| Показатель | 2020 год, млрд руб. | 2025 год, млрд руб. | Динамика (в раз) |
|----------------------------|---------------------|---------------------|-------------------|
| Выручка от продаж | 30,5 | 58,5 | Увеличение в 1,9 |
| Валовая прибыль | 6,78 | 15,03 | Увеличение в 2,2 |
| Чистая прибыль | 54,9 | 3,36 | Увеличение в 61 |
| Кредиторская задолженность | 387 | 6,74 | Увеличение в 17,4 |

Несмотря на высокие доходы, вертикальный (структурный) анализ баланса вскрывает серьезные риски и дисбалансы в финансовой модели компании:

– Истощение собственного капитала. В 2025 году собственный капитал предприятия уменьшился до 1,39 млрд. рублей. Коренной причиной стала выплата учредителю дивидендов на сумму 3,9 млрд. рублей, что превысило даже размер годовой чистой прибыли. Дополнительно 652 млн. рублей было потеряно из-за реорганизации. А также отказ от банковских кредитов, предприятие полностью отказалось от классических банковских займов.

– Зависимость от поставщиков. Вся текущая работа финансируется за счет долгов перед поставщиками товаров. Эта краткосрочная кредиторская задолженность выросла до 6,74 млрд. рублей.

– Снижение оборачиваемости. Наблюдается заморозка средств: товарные запасы выросли до 4,43 млрд. рублей, а дебиторская задолженность резко подскочила до 1,72 млрд. рублей.

Возникает ситуация, которую можно назвать парадоксом ликвидности. При многомиллиардных оборотах и рекордной прибыли финансовое состояние предприятия оценивается как кризисное и сопряженное с высокой вероятностью банкротства (показатель $S = (0; 0; 0)$).

Коэффициент текущей ликвидности в 2025 году упал до 0,970. Это означает, что краткосрочные обязательства компании превышают все её оборотные активы в 5,4 раза. Наиболее ликвидных активов (1,24 млрд. рублей) критически не хватает для покрытия срочных долгов (5,5 млрд. рублей).

Коэффициент автономии деградировал до 0,097, то есть бизнес лишь на 9,7% работает на своих деньгах.

Для того чтобы избежать кассовых разрывов и восстановить финансовое здоровье, предприятию необходима срочная реструктуризация:

1. Рефинансирование долгов. Перевод 2 млрд. рублей краткосрочных долгов в долгосрочные (например, через выпуск облигаций или инвестиционный кредит). Это снимет давление текущих платежей.

2. Ограничение на дивиденды. Введение строгого моратория на выплату дивидендов, пока коэффициент текущей ликвидности не восстановится до нормы (1,5). Всю прибыль следует направлять на пополнение оборотных средств.

3. Оптимизация запасов и логистики. Внедрение системы кросс-докинга сократит время нахождения товаров в пути до 7–10 дней, что позволит быстро вернуть в оборот около 600 млн. рублей. Использование технологий искусственного интеллекта поможет точнее закупать товар и избежать затоваривания складов.

4. Усиление контроля. Внедрение программных роботов (RPA) для автоматической сверки касс с базой данных исключит ошибки при учете выручки.

Заключение. Подводя итог, можно констатировать, что исследуемое предприятие за 2020–2025 годы добилось определенных коммерческих результатов как самостоятельный игрок розничного рынка. Однако эти успехи маскируют финансовый перекос.

Агрессивное изъятие прибыли собственниками и опора исключительно на кредиты поставщиков привели к тому, что предприятие оказалось на грани потери платежеспособности. Без системных мер – ограничения дивидендов, реструктуризации долгов и ускорения логистики – высокая коммерческая эффективность может быть разрушен нехваткой ликвидных средств для расчета по текущим счетам.

Список литературы

1. О бухгалтерском учете : Федеральный закон от 06.12.2011 № 402-ФЗ : (ред. от 15.12.2025) // СПС КонсультантПлюс : [сайт]. — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_122855/ (дата обращения: 28.05.2026).

2. Об утверждении Федерального стандарта бухгалтерского учета ФСБУ 4/2023 «Бухгалтерская (финансовая) отчетность» : Приказ Минфина России от 04.10.2023 № 157н : (ред. от 07.11.2025) : (Зарегистрировано в Минюсте России 21.03.2024 № 77591) // СПС КонсультантПлюс : [сайт]. — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_472684/ (дата обращения: 28.05.2026).

3. Об утверждении Федерального стандарта бухгалтерского учета ФСБУ 5/2019 «Запасы» : Приказ Минфина России от 15.11.2019 № 180н : (Зарегистрировано в Минюсте России 25.03.2020 № 57837) // СПС КонсультантПлюс: [сайт]. — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_348523/ (дата обращения: 28.05.2026).

4. Об утверждении Федерального стандарта бухгалтерского учета ФСБУ 25/2018 «Бухгалтерский учет аренды» : Приказ Минфина России от 16.10.2018 № 208н : (ред. от 29.06.2022) : (Зарегистрировано в Минюсте России 25.12.2018 № 53162) // СПС КонсультантПлюс: [сайт]. — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_314504/ (дата обращения: 28.05.2026).

5. Анализ бухгалтерского баланса муп "Комбинат питания г. Иркутска" / Хамаганова М.Б., Власенко О.В. // В сборнике: Научные исследования студентов в решении актуальных проблем АПК. Материалы Всероссийской студенческой научно-практической конференции. п. Молодежный, 2025. С. 606-610.

6. Анализ финансовой устойчивости и платежеспособности предприятия / Иргашев Ш.Я., Монгуш Ю.Д., Иляшевич Д.И. // В сборнике: Проблемы и перспективы устойчивого развития агропромышленного комплекса. Материалы Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, посвященной памяти Александра Александровича Ежевского. п. Молодежный, 2023. 410-417.

7. Бухгалтерская отчетность организации и выбор системы налогообложения / Михалева Е.В., Труфанова С.В. // В сборнике: Научные исследования студентов в решении актуальных проблем АПК. Материал Всероссийской студенческой научно-практической конференции, посвященной 90-летию Иркутскому ГАУ. Молодежный. 2024, С. 591-595.

8. Вельм, М. В. Особенности применения стратегического анализа и оценки перспектив развития сельскохозяйственного предприятия / М. В. Вельм, О. В. Власенко. // Экономика и предпринимательство. — 2025. — № 11 (184). — С. 1034–1042.

9. Горизонтальный и вертикальный анализ баланса на примере ООО "ТК ТЮМЕНЬАГРО" / Калташова Д.А., Иляшевич Д.И. // В сборнике: Проблемы и перспективы устойчивого развития агропромышленного комплекса. Материалы Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, посвященной памяти Александра Александровича Ежевского. п. Молодежный, 2023. С. 432-436.

10. ФСБУ 4/2023: Новые требования к бухгалтерскому балансу / О. Н. Кузнецова, И. Г. Шаралиева. // Комплексное развитие территорий в условиях цифровой трансформации : Материалы международной научно-практической конференции, посвященной 60-летию института экономики, управления и прикладной информатики, Иркутск, 2025. – С. 141–148.

© Дугаров Р.Ж., 2026

**СЕКЦИЯ
АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ
ЮРИДИЧЕСКИХ НАУК**

**ПРОФЕССИОНАЛИЗАЦИЯ ГРАЖДАНСКОГО
ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВА: К АКТУАЛЬНЫМ ВОПРОСАМ
ПЕРВОЙ ПОЛОВИНЫ 2026 Г.**

Музалевская Анастасия Витальевна
студент

Научный руководитель: **Дяблова Юлия Львовна**
к.ю.н., доцент

ФГБОУ ВО «Тульский государственный университет»

Аннотация: в статье исследуется правовая природа адвокатской деятельности в гражданском судопроизводстве на этапе продолжающегося реформирования системы представительства. Рассматриваются последствия введения образовательного ценза 2019 года для представителей и его влияние на качество правосудия и реализацию принципа состязательности. Центральное место в работе занимает критический анализ законодотворческих инициатив 2025-2026 годов, направленных на установление исключительного права адвокатов на ведение дел в судах. Автор сопоставляет задачи унификации стандартов юридической помощи с рисками ограничения доступности правосудия. В работе отдельно оценивается цифровая трансформация адвокатской деятельности: внедрение Комплексной информационной системы адвокатуры России (КИС АР), ее интеграция с государственными сервисами («Правосудие», Единый государственный реестр адвокатов) и предлагаемые механизмы адаптации юридического сообщества к новым регуляторным условиям. Исследование направлено на осмысление перехода от стихийного рынка юридических услуг к профессиональной модели цивилистического процесса, обеспечивающей предсказуемость и качество судебной защиты.

Ключевые слова: адвокатская деятельность, гражданское судопроизводство, законодотворческие инициативы, адвокатская монополия, профессиональное представительство.

**PROFESSIONALIZATION OF CIVIL REPRESENTATION:
CURRENT ISSUES OF THE FIRST HALF OF 2026**

Muzalevskaya Anastasiia Vitalievna
Scientific adviser: **Dyablova Yulia Lvovna**

Abstract: the article examines the legal nature of advocacy in civil proceedings at the stage of ongoing reform of the representation system. The article examines the consequences of the introduction of the 2019 educational qualification for representatives and its impact on the quality of justice and the implementation of the principle of competition. The work focuses on a critical analysis of the legislative initiatives of 2025-2026 aimed at establishing the exclusive right of lawyers to conduct cases in the courts. The author compares the tasks of unifying the standards of legal aid with the risks of limiting the accessibility of justice. The paper separately evaluates the digital transformation of advocacy: the introduction of the Integrated Information System of the Russian Bar (CIS AR), its integration with government services (Justice, the Unified State Register of Lawyers) and the proposed mechanisms for adapting the legal community to new regulatory conditions. The research is aimed at understanding the transition from the spontaneous market of legal services to a professional model of the civil process, ensuring the predictability and quality of judicial protection.

Key words: advocacy, civil proceedings, legislative initiatives, attorney monopoly, professional representation.

Обеспечение конституционного права на квалифицированную юридическую помощь, закрепленного в ст. 48 Конституции Российской Федерации (далее – Конституция РФ) [1], является необходимым условием функционирования правового государства. Развитие законодательства и внедрение цифровых технологий качественно меняют профессиональную роль судебного представителя: участие квалифицированного юриста в гражданском процессе перестало быть опциональным действием, став базовой основой системы, без которой невозможно обеспечить высокое качество правосудия и реальное равенство сторон перед законом.

В соответствии с российским законодательством, определение деятельности адвоката и его правовой статус закреплены в ст. 2 Федерального закона от 31.05.2002 № 63-ФЗ «Об адвокатской деятельности и адвокатуре в Российской Федерации» (далее – Закон об адвокатуре). Адвокатом является лицо, получившее в установленном настоящим Федеральным законом порядке статус адвоката и право осуществлять адвокатскую деятельность. Адвокат является независимым профессиональным советником по правовым вопросам [2].

В ч. 1 ст. 48 Гражданский процессуальный кодекс Российской Федерации (далее – ГПК РФ) закрепляет право граждан на ведение дел в суде как на самостоятельной основе, так и через представителей, в том числе посредством обращения к адвокату.

В 2016 году по итогам IX Всероссийского съезда судей было принято постановление от 08.12.2016 г. №1, в котором расширение института профессионального представительства в судах оценивается как путь к повышению качества правосудия [3, с. 337].

Дальнейшее концептуальное развитие эта инициатива получила в законотворческой деятельности Верховного Суда Российской Федерации. В пояснительной записке к масштабному проекту процессуальной реформы 2018 года (законопроект № 383208-7) [4] подчеркивалось, что эффективность защиты прав граждан в цивилистическом процессе напрямую детерминирована уровнем компетенции их представителей.

С позиции современной правовой доктрины, внедрение профессионального ценза следует расценивать не как ограничение прав, а как способ реализации ранее упомянутой ст. 48 Конституции РФ. Обязательное наличие высшего юридического образования выступает способом подтверждения компетенций представителя. Это, в свою очередь, гарантирует состязательность сторон, основанную на глубоком знании права, а не на формальном присутствии представителя в процессе.

Реализация профессиональных компетенций адвоката в гражданском судопроизводстве находит свое выражение в специфическом наборе процессуальных инструментов, направленных на формирование доказательственной базы.

В отличие от иных категорий представителей, адвокат наделен правом на направление адвокатских запросов, проведение опросов лиц с их согласия и привлечение специалистов для получения консультативных заключений еще на досудебной стадии. Более того, адвокат обладает правовыми средствами контроля и реагирования на возможные правонарушения со стороны судебных и нотариальных органов [5, с. 215].

Данный инструментарий позволяет адвокату выступать не просто транслятором воли доверителя, а быть полноценным активным субъектом доказывания и влиять на исход дела. Эффективность этих механизмов напрямую соотносится с качеством состязательности: превентивная подготовка

минимизирует риски процессуальных ошибок и способствует более оперативному рассмотрению дела судом.

Адвокат отличается от иных представителей еще и тем, что законом на него возлагаются и специальные обязанности: ст. 7 Закона об адвокатуре приписывает ему вести свои дела честно, разумно, добросовестно, отстаивая интересы лица законными средствами и для того – находиться в состоянии постоянного совершенствования [6, с. 532].

Существующие этические стандарты стали фундаментом для обсуждения исключительного права адвокатов на представительство. Логическим продолжением политики профессионализации процесса выступают законодательские инициативы 2025-2026 годов [7]. Данная реформа призвана завершить формирование единой корпорации судебных представителей, объединенных общими этическими стандартами и механизмами дисциплинарной ответственности.

Сущность реформы заключается в институциональной консолидации судебного представительства через внедрение адвокатской монополии, что трансформирует рынок юридических услуг в публично-правовой институт с единым цензом доступа. Конкретно это выражается в переходе от правового дуализма (сосуществования адвокатов и частнопрактикующих юристов) к монолитной корпоративной структуре, где право на ведение дел в судах закрепляется исключительно за лицами, принявшими присягу и подчиненными Кодексу профессиональной этики.

Практическая реализация этого механизма предполагает обязательную интеграцию судебных юристов в адвокатское сообщество, что вводит систему императивной дисциплинарной ответственности и универсальных стандартов качества. Таким образом, реформа 2025–2026 годов окончательно закрепляет профессионализацию процесса: судебное представительство перестает быть свободным коммерческим промыслом и становится строго регламентированной деятельностью, подотчетной органам адвокатского самоуправления и защищенной профессиональными гарантиями.

Адвокаты, статус которых прекращен за нарушение кодекса профессиональной этики или ненадлежащее исполнение своих профессиональных обязанностей перед доверителем, могут продолжить оказывать юридические услуги низкого качества, поэтому пока не будет создана единая корпорация адвокатов невозможно говорить об установлении единых

этических, профессиональных и других правил и стандартов, поскольку невозможно ввести в некие рамки нечто аморфное [8, с. 292].

Анализируя текущие дискуссии, следует выделить ключевой элемент, заложенный в основу обсуждаемого законопроекта. Он заключается в сохранение права штатных сотрудников (in-house юристов) представлять интересы своих работодателей без получения статуса адвоката. Такой подход позволяет избежать дестабилизации крупного бизнеса, одновременно очищая рынок частных юридических услуг от недобросовестных субъектов.

Особое внимание в рамках реформы уделяется рискам снижения доступности правосудия. Критически важным аспектом реформы является проектируемый «мягкий» переходный период (до 2028 года), предусматривающий упрощенный порядок входа в профессию для практикующих юристов.

В актуальных дискуссиях выделяют идею подтверждения квалификации практикующих юристов со стажем более пяти (по ряду предложений – десяти) лет через упрощенное тестирование на знание законодательства об адвокатуре и Кодекса профессиональной этики. Такая процедура могла бы ускорить легализацию опытных кадров и отсеив недобросовестных лиц. Первоначальная идея автоматического признания статуса адвоката для юристов со стажем была пересмотрена в пользу дифференцированного подхода.

Вместе с тем, для обеспечения полноты конституционных гарантий внедрение «адвокатской монополии» должно сопровождаться соразмерным расширением системы бесплатной юридической помощи (далее – БЮП). Развитие институтов БЮП вместе с реформой института адвокатуры станет социальной необходимостью, гарантирующей, что профессионализация представительства не приведет к фактическому отсечению малоимущих слоев населения от судебной защиты в условиях изменения рынка юридических услуг.

Кроме того, М.Н. Толчеев в своих работах рассуждает о необходимости закрепления публичного статуса адвокатуры в Конституции РФ и постановлениях Конституционного Суда РФ. На публичные функции адвокатуры указывают и авторы наиболее известных в России учебников и учебных пособий по адвокатуре и адвокатской деятельности (И.Л. Трунов, А.А. Клишин, В.И. Сергеев, А.Г. Кучерена и др.) [9, с. 69].

Следует обратить отдельное внимание на то, что модель современного профессионального представительства в гражданском процессе неразрывно связана с внедрением высокотехнологичных инструментов взаимодействия

между адвокатурой и судебной системой. Ключевым элементом выступает Комплексная информационная система адвокатуры России (далее – КИС АР), которая к 2025-2026 годам стала основным связующим звеном между адвокатским сообществом и государственными ресурсами (ГАС «Правосудие», Единый государственный реестр адвокатов).

Цифровая трансформация института представительства решает ряд принципиальных задач гражданского судопроизводства:

1) создание устойчивых и быстрых каналов взаимодействия между адвокатами и судами. В условиях цифровизации судопроизводства адвокат получает возможность: подавать процессуальные документы в электронном виде, получать судебные акты и уведомления через электронные системы, участвовать в судебных заседаниях дистанционно. Также КИС АР позволяет генерировать электронные ордера, что исключает их подделку и ускоряет вступление адвоката в дело;

2) способствование расширению доступа граждан к судебной защите. Это особенно важно для граждан, проживающих в удаленных регионах или имеющих ограниченные возможности личного участия в судебных процедурах;

3) повышение прозрачности и контролируемости деятельности адвокатов, а именно: электронная фиксация процессуальных действий адвоката позволяет отслеживать соблюдение профессиональных стандартов, контролировать выполнение поручений, обеспечивать надлежащий уровень оказания юридической помощи. Такая цифровая фиксация деятельности способствует укреплению доверия к институту адвокатуры и повышает уровень профессиональной ответственности представителей;

4) обеспечение сохранности адвокатской тайны и защиты информации. Поскольку адвокатская деятельность связана с конфиденциальными сведениями доверителя, электронные системы должны обеспечивать защищенные каналы передачи данных, аутентификацию и идентификацию участников электронного взаимодействия;

5) повышение эффективности подготовки и ведения гражданских дел, запрет на недобросовестную конкуренцию;

6) формирование единого цифрового пространства юридической деятельности. Такое пространство обеспечивает более эффективный обмен информацией и способствует формированию современной модели электронного правосудия.

Мониторинг соблюдения корпоративных стандартов осуществляют Квалификационные комиссии и Советы адвокатских палат. Наличие системы дисциплинарного производства позволяет суду и участникам процесса быть уверенными в предсказуемости поведения представителя (адвоката).

В случае совершения профессионального проступка адвокат может быть лишен статуса, что фактически означает запрет на профессию. Для юристов, работающих вне адвокатской корпорации, подобного механизма персональной ответственности перед сообществом на данный момент не существует. По сути, границы «адвокатской монополии» очерчены публично-правовой значимостью судебной защиты, не ограничивая при этом свободу гражданского оборота в сфере общегражданского консультирования.

Подводя итог исследованию профессионализации института представительства в гражданском процессе, можно сделать ряд закономерных выводов.

Во-первых, внедрение образовательного ценза стало отправной точкой для перехода от стихийного рынка юридических услуг к профессиональной модели правосудия. Ограничение круга представителей лицами с высшим юридическим образованием позволило не только повысить уровень процессуальной культуры, но и обеспечило содержательную реализацию конституционных гарантий на квалифицированную помощь.

Во-вторых, цифровизация адвокатуры через систему КИС АР и ее интеграцию с государственными реестрами качественно изменила техническую сторону процесса. Современный адвокат – это высокотехнологичный субъект права, чьи полномочия верифицируются мгновенно, а деятельность защищена цифровыми инструментами сохранения адвокатской тайны.

В-третьих, дискуссия о введении «адвокатской монополии» в 2025-2026 годах показывает, что основной целью реформы является не ограничение конкуренции, а создание единого стандарта ответственности. Только наличие дисциплинарного контроля и Кодекса этики делает защиту прав граждан предсказуемой и надежной. Предлагаемый законодателем баланс – сохранение прав корпоративных юристов при одновременном объединении частнопрактикующих юристов в рамках адвокатуры – представляется наиболее жизнеспособным сценарием развития института судебного представительства.

Таким образом, в заключение стоит отметить, что профессионализация гражданского процесса под эгидой адвокатуры является необходимым условием для укрепления правопорядка и обеспечения равенства сторон перед законом.

Список литературы

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 № 6-ФКЗ, от 30.12.2008, № 7-ФКЗ, от 05.02.2014, № 2-ФКЗ, от 21.07.2014 № 11-ФКЗ) // Собрание законодательства РФ. – 26.01.2009. – № 4. – Ст. 445.

2. Федеральный закон «Об адвокатской деятельности и адвокатуре в Российской Федерации» от 31.05.2002 № 63-ФЗ (последняя редакция) // Собрание законодательства РФ. – 10.06.2002. – № 23. – Ст. 2102.

3. Федорова Наталья Александровна Усиление роли профессионального представительства в гражданском процессе путь к эффективной судебной защите // Образование и право. – 2024. – №5. – С. 336-341.

4. О внесении изменений в Гражданский процессуальный кодекс Российской Федерации, Арбитражный процессуальный кодекс Российской Федерации, Кодекс административного судопроизводства Российской Федерации и отдельные законодательные акты Российской Федерации: проект федерального закона № 383208-7 (ред., внесенная в ГД ФС РФ, текст по состоянию на 07.02.2018) // Система обеспечения законодательной деятельности. URL: <https://sozd.duma.gov.ru/bill/383208-7>

5. Писарева Е. А. Адвокат представитель как основной субъект, оказывающий квалифицированную юридическую помощь по гражданским делам // Вестник науки. – 2025. – №3 (84). – С. 209-216.

6. Кутяхов Олег Евгеньевич Правовая природа представительства и полномочия адвоката-представителя в гражданском процессе // Образование и право. – 2023. – №5. – С. 530-533.

7. О внесении изменений в Федеральный закон «Об адвокатской деятельности и адвокатуре в Российской Федерации» (в части профессионализации судебного представительства): проект федерального

закона (ID проекта 01/05/07-25/00158248) // Федеральный портал проектов нормативных правовых актов. URL: <https://regulation.gov.ru/158248>

8. Миносьян С. А. Некоторые проблемы адвокатской монополии // *Мировая наука*. – 2025. – №6 (99). – С. 289-293.

9. Степанов Игорь Леонидович Адвокатура как институт гражданского общества: реалии и проблемы развития в России и Беларуси // *Закон и право*. – 2025. – №7. – С. 67-71.

© Музалевская А.В., 2026

**ОБЕСПЕЧЕНИЕ БАЛАНСА МЕЖДУ ДОБРОВОЛЬНОСТЬЮ
УЧАСТИЯ СТОРОН В ПРИМИРЕНИИ И ПРОЦЕССУАЛЬНЫМ
СТИМУЛИРОВАНИЕМ ОБРАЩЕНИЯ К ДАННЫМ ПРОЦЕДУРАМ**

Садовская Екатерина Данииловна

студент

Научный руководитель: **Дяблова Юлия Львовна**

к.ю.н., доцент

ФГБОУ ВО «Тульский государственный университет»

Аннотация: в статье проанализированы причины низкой востребованности медиации и судебного примирения в России, несмотря на наличие правовых механизмов стимулирования. Обоснована необходимость перехода от формально-процессуальной модели стимулирования к комплексной модели, сочетающей экономические, организационные и поведенческие механизмы. Предложено сохранение принципа добровольности как безусловного условия эффективности примирения при активной, но не принуждающей роли суда.

Ключевые слова: примирительные процедуры, медиация, судебное примирение, добровольность, процессуальное стимулирование, баланс интересов, судебная нагрузка.

**ENSURING A BALANCE BETWEEN THE PARTIES' VOLUNTARY
PARTICIPATION IN CONCILIATION AND THE PROCEDURAL
INCENTIVES FOR USING THESE PROCEDURES**

Sadovskaya Ekaterina Daniilovna

Scientific adviser: **Dyablova Julia Lvovna**

Abstract: the article analyzes the reasons for the low demand for mediation and judicial conciliation in Russia, despite the existence of legal incentives. It substantiates the need to transition from a formal-procedural model of incentives to a comprehensive model that combines economic, organizational, and behavioral mechanisms. The article proposes maintaining the principle of voluntariness as an essential condition for the effectiveness of conciliation, with the active but non-coercive role of the court.

Key words: conciliation procedures, mediation, judicial conciliation, voluntariness, procedural incentives, balance of interests, and judicial workload.

В последние годы в российской правовой сфере наблюдается стремление к снижению нагрузки на судебную систему, в том числе и с помощью применения примирительных процедур, которые должны способствовать экономии процессуальных ресурсов. С этой целью суды предлагают проведение таких процедур на всех этапах процесса. При этом статистика их применения остаётся крайне скромной. По данным, опубликованным Верховным судом за первое полугодие 2025 года, в России путем проведения процедуры медиации, судебного примирения было урегулировано 538 споров из всех рассмотренных за период 862 908, то есть около 0,06% [1].

Возникает определенное противоречие: с одной стороны, закон и доктрина подчёркивают добровольный характер участия сторон в примирительных процедурах как важное условие их эффективности. С другой стороны, государство объективно заинтересовано в активном процессуальном стимулировании обращения к примирению ради снижения нагрузки на суды, ускорения рассмотрения дел и повышения качества защиты прав. Цель настоящего исследования заключается в выявлении и анализе механизмов обеспечения баланса между добровольностью участия сторон в примирительных процедурах и процессуальным стимулированием со стороны суда, не переходящим в недопустимое принуждение, а также в обосновании необходимости корректировки существующей модели такого стимулирования.

Принцип добровольности означает, что определение формы примирительной процедуры, содержания достигнутого соглашения и возможность выхода из процедуры полностью зависят от усмотрения сторон спора, так как сам переход к данным процедурам невозможен без взаимных уступок, на которые стороны не всегда готовы идти [2, с. 194]. Стороны сохраняют свободу в любой момент отказаться от участия в переговорах, прекратить медиацию или судебное примирение и вернуться к обычному судебному разбирательству, а заключённое соглашение возможно лишь при наличии их реального волеизъявления [3].

Значение данного принципа выражается в том, что именно добровольность обеспечивает доверительный характер общения сторон и готовность идти на взаимные уступки, а, следовательно, – реальную

эффективность примирения по сравнению с традиционным судебным разрешением, основанным на властном предписании суда, которое может не совпадать с интересами сторон.

Принцип добровольности прямо закреплён в законодательстве: ГПК РФ предусматривает право сторон после обращения в суд использовать примирительные процедуры на любой стадии процесса, не возлагая на них обязанность прибегать к таким процедурам [4].

Среди причин такой ситуации можно выделить: недостаточно высокая правовая культура и слабая осведомлённость граждан и представителей бизнеса о возможностях и преимуществах примирительных процедур: так, Н.В. Иванова и И.С. Моторина в своей работе ссылаются на данные опроса, проведенного ВЦИОМ в 2023 году, согласно которому только 23% респондентов имели представление о том, что такое медиация, и только 5% участвовали в данной процедуре [5, с. 79]; недоверие к институту медиации и сомнения в его нейтральности и эффективности; недостаточное количество подготовленных и востребованных медиаторов; формальный подход части судей, ограничивающихся кратким упоминанием о возможности примирения без реальной работы со сторонами.

В результате складывается парадокс: юридическая конструкция добровольных примирительных процедур существует, но реальное обращение к ней остаётся исключением, а не правилом. Добровольность сама по себе не обеспечивает фактическое использование примирительных процедур, если не подкреплена системной информационной, организационной и процессуальной поддержкой.

Особого внимания заслуживает то обстоятельство, что низкая востребованность сохраняется, несмотря на внедрение таких процессуальных механизмов стимулирования, как, к примеру, возвращение до 70% государственной пошлины, в соответствии со ст. 333.40 Налогового кодекса РФ [6]. Это позволяет сделать вывод о том, что само по себе закрепление стимулирующих мер в законе не приводит автоматически к изменению поведения сторон. Только нормативная модель стимулирования в данном случае не приводит к ожидаемому практическому эффекту.

В этих условиях в доктрине и практике всё большее внимание уделяется идее процессуального стимулирования примирения, понимаемого как совокупность предусмотренных законом мер суда, направленных на

побуждение сторон к рассмотрению возможности мирного урегулирования спора. В отличие от принуждения, стимулирование должно сохранять свободу выбора, но делать обращение к примирительным процедурам более привлекательным для участников процесса.

Формы процессуального стимулирования уже закреплены в российском законодательстве и разъяснениях судов. К ним относятся: обязанность суда разъяснить сторонам право на использование примирительных процедур и их виды; активное предложение со стороны суда рассмотреть возможность медиации или судебного примирения; отложение разбирательства для проведения переговоров или примирительной процедуры; возможность судебного примирения при участии судебного примирителя. Цели такого стимулирования многоплановы. С одной стороны, оно должно способствовать снижению нагрузки на суды и реализации принципа процессуальной экономии за счёт сокращения числа долгих и сложных процессов. С другой стороны, примирительные процедуры позволяют быстрее и более гибко восстановить нарушенные права и законные интересы, а также сохранить или восстановить социальные и деловые связи между сторонами конфликта.

Вместе с тем, анализ существующих мер стимулирования показывает, что они во многом носят формальный характер и не создают для сторон достаточной мотивации к обращению к примирительным процедурам. Как правило, они сводятся к разъяснению соответствующего права и формальному предложению со стороны суда, что не влияет существенно на поведенческий выбор участников процесса.

Это позволяет поставить вопрос не столько о необходимости усиления стимулирования, сколько о пересмотре его модели. Проблема заключается не в недостатке стимулирования как такового, а в его ориентации преимущественно на процессуальные действия суда, а не на реальные интересы сторон спора.

Активизация процессуального стимулирования порождает риск нарушения принципа добровольности. Ключевой вопрос здесь – проведение чёткой границы между допустимым стимулированием и недопустимым принуждением. Суд вправе и даже обязан информировать стороны о примирительных возможностях, разъяснять их преимущества, предлагать рассмотреть возможность медиации или судебного примирения, но не имеет права связывать исход дела с согласием или отказом от участия в примирительной процедуре. Таким образом, центральная проблема состоит в

том, как сохранить свободу сторон при активной роли суда, не превратив примирение в формальную стадию, через которую участники вынужденно проходят по воле суда. Решение этой проблемы требует не только изменения процессуальных механизмов, но и изменения правовой культуры участников процесса.

Важнейшим направлением является повышение качества подготовки судей и развитие института медиаторов. Современные исследования показывают, что эффективность примирительных процедур во многом зависит от компетентности посредника, его умения выстраивать доверительный диалог и помогать сторонам искать взаимоприемлемые решения, а также от готовности судей действительно использовать потенциал примирения, а не воспринимать его формально. Необходима специальная подготовка судей по навыкам коммуникации и медиации, расширение сети профессиональных медиаторов и судебных примирителей, а также надлежащие организационные и финансовые условия их деятельности. Н.А. Конорезова отмечает возможность формирования собственных служб медиации в крупных организациях, а также введение государственных грантов для развития подобных служб [7, с. 115].

Вместе с тем представляется, что обеспечение баланса невозможно без изменения самой логики стимулирования. Перспективным является переход от формально-процессуальной модели к комплексной модели, ориентированной на интересы и поведенческие особенности сторон. Во-первых, стимулирование должно носить не только процессуальный, но и экономический характер: быть связано с распределением судебных расходов, снижением издержек сторон при обращении к примирительным процедурам, а также созданием ощутимых материальных преимуществ для лиц, добросовестно стремящихся к мирному урегулированию спора. Во-вторых, целесообразно развитие механизмов вовлечения сторон, при которых обязательным является не участие в самой примирительной процедуре, а, например, прохождение краткой информационной сессии или первичной консультации с медиатором. Это позволяет повысить осведомлённость сторон, не нарушая принцип добровольности. В-третьих, эффективное стимулирование должно учитывать субъективные поведенческие особенности участников процесса, которые, как отмечает Е.И. Носырева, могут проявляться в категоричном отказе одной из сторон от использования примирительных процедур [8, с. 36]. Низкая востребованность примирительных процедур во многом обусловлена

неосведомлённостью, недоверием и склонностью сторон переоценивать перспективы судебного спора. В этой связи воздействие должно быть направлено на формирование осознанного интереса к примирению, а не на формальное выполнение процессуальных требований.

Не менее значимо развитие правовой культуры сторон и их представителей: через просветительские программы, профессиональное обучение юристов, включение вопросов медиации и судебного примирения в образовательные стандарты юридических факультетов. В научной литературе указывается и на возможность использования зарубежного опыта, где применяются модели обязательных предварительных примирительных встреч или медиации как предпосылки обращения в суд [9, с. 94]. При адаптации таких моделей в России ключевым условием должна оставаться сохранность реальной свободы сторон в принятии решения о продолжении или прекращении процедуры.

Таким образом, обеспечение баланса между добровольностью участия в примирительных процедурах и процессуальным стимулированием обращения к ним возможно через концепцию «мягкого» стимулирования: активное информирование, предложение и организационную поддержку примирения при отказе от любых форм прямого или косвенного принуждения. Только при сохранении реальной свободы сторон примирительные процедуры смогут выполнять свою функцию эффективного и гибкого механизма разрешения гражданско-правовых споров.

Вместе с тем низкая востребованность примирительных процедур свидетельствует о том, что действующая модель процессуального стимулирования не достигает своей цели. Это обусловлено её преимущественно формальным характером и слабой ориентацией на реальные интересы сторон. В связи с этим перспективным представляется переход к комплексной модели стимулирования, сочетающей экономические, организационные и поведенческие механизмы воздействия при безусловном сохранении принципа добровольности.

Перспективы развития видятся в дальнейшей популяризации примирительных процедур, повышении доступности квалифицированной медиации и судебного примирения, а также укреплении доверия к ним со стороны граждан. Совокупность этих мер позволит не только разгрузить суды, но и повысить качество правосудия в целом, приблизив его к потребностям участников гражданского оборота в современном обществе.

Список литературы

1. Статистика Судебного департамента [Электронный ресурс] – URL: <https://cdep.ru/?id=79>
2. Паршенков Д.Ю., Строготяну М.С., Афолина О.С. Примирительные процедуры в гражданском процессе: перспективы и проблемы их применения // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2024. №12-1 (99) – С. 194-199.
3. Постановление Пленума Верховного Суда РФ от 31.10.2019 № 41 "Об утверждении Регламента проведения судебного примирения" // Доступ из справ.-правов. системы «КонсультантПлюс».
4. Гражданский процессуальный кодекс Российской Федерации от 14.11.2002 № 138-ФЗ (ред. от 09.04.2026) // Доступ из справ.-правов. системы «КонсультантПлюс».
5. Иванова Н.В., Моторина И.С. Медиация как эффективный способ альтернативного разрешения споров в гражданском и арбитражном процессе // Евразийская адвокатура. 2025. №2 (73). – С. 76-81.
6. Налоговый кодекс Российской Федерации (НК РФ) от 31 июля 1998 года № 146-ФЗ // Доступ из справ.-правов. системы «КонсультантПлюс».
7. Конорезов Н.А. Применение примирительных процедур в судопроизводстве в контексте поиска путей повышения их эффективности // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2025. №11. – С. 113-118.
8. Носырева Е.И. Правовое регулирование участия суда в примирении сторон по гражданским и административным делам // Публично-правовое обозрение. 2024. №2 – С. 36-38.
9. Голованов Н. М. Примирительные процедуры в гражданском процессе России и зарубежных стран // МНИЖ. 2021. №5-3 (107). – С. 92-96.

© Садовская Е.Д., 2026

**СЕКЦИЯ
АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ
ЭКОНОМИКИ**

**ТЕНЕВАЯ ЗАНЯТОСТЬ КАК УГРОЗА
ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ РОССИИ:
ДИНАМИКА И СТРУКТУРНЫЕ ОСОБЕННОСТИ**

Нагоев Алисаг Заурбекович

студент 5 курса

Научный руководитель: **Таран Олег Леонидович**

кандидат экономических наук, доцент

Пятигорский государственный университет

Аннотация: В статье рассматривается теневая занятость как один из факторов снижения экономической безопасности России. Уточняется содержание данного явления, раскрываются его основные формы и показывается связь между неформальными трудовыми практиками, бюджетными потерями, снижением социальной защищённости работников и деформацией конкурентной среды. Особое внимание уделяется современной динамике теневой занятости в России, её структурным особенностям и трансформации под влиянием цифровых платформ и режима налога на профессиональный доход. На основе научных публикаций и официальных статистических материалов сделан вывод о том, что теневая занятость сохраняет системный характер и требует не только контроля, но и институциональных механизмов легализации труда.

Ключевые слова: теневая занятость, неформальная занятость, рынок труда, экономическая безопасность, самозанятость, цифровые платформы, неформальный сектор.

**SHADOW EMPLOYMENT AS A THREAT TO RUSSIA'S
ECONOMIC SECURITY IN MODERN CONDITIONS**

Nagoev Alisag Zaurbekovich

Scientific adviser: **Taran Oleg Leonidovich**

Abstract: The article examines shadow employment as a factor reducing Russia's economic security. The paper clarifies the content of this phenomenon, identifies its main forms and shows the relationship between informal labour

practices, budget losses, lower social protection of workers and distortions in the competitive environment. Particular attention is paid to the current dynamics of shadow employment in Russia, its structural features and transformation under the influence of digital platforms and the professional income tax regime. Based on academic publications and official statistical materials, it is concluded that shadow employment remains systemic in nature and requires not only control measures but also institutional mechanisms for labour legalization.

Key words: shadow employment, informal employment, labour market, economic security, self-employment, digital platforms, informal sector.

Проблема теневой занятости в России давно вышла за рамки частного нарушения трудового законодательства. В современных условиях она затрагивает доходную базу бюджета, устойчивость системы социального страхования, достоверность статистики занятости и качество регулирования рынка труда. Указ Президента Российской Федерации от 13 мая 2017 г. № 208 закрепляет курс на укрепление экономической безопасности страны, а одним из практических препятствий для этой задачи выступает расширение сегментов хозяйственной активности, которые находятся вне полного государственного контроля [1]. По этой причине теневая занятость должна рассматриваться как фактор внутренней угрозы, влияющий не только на сферу труда, но и на общее состояние экономики.

В научной литературе теневая занятость трактуется неоднозначно. Одни авторы делают акцент на отсутствии официального оформления трудовых отношений. Другие связывают её прежде всего с уклонением от налоговых и страховых платежей, а также с искажением параметров рынка труда. Наиболее содержательной представляется широкая трактовка, при которой теневая занятость понимается как совокупность трудовых практик, не получающих полного отражения в правовом, налоговом и статистическом поле. Такой подход позволяет увидеть в ней не единичное нарушение, а устойчивую экономическую модель, воспроизводимую под влиянием институциональных и социальных факторов [2, с. 62], [3, с. 199].

Содержательно теневая занятость включает несколько форм. К ним относятся полностью неоформленный наём, частично скрытая занятость с выплатой части дохода вне учёта, эпизодическая подработка без декларирования доходов и пограничные модели труда, возникающие в новых цифровых сегментах экономики. Общий результат у этих форм схож.

Государство недополучает обязательные платежи, работник утрачивает часть социальных гарантий, а легальный бизнес сталкивается с неравными условиями конкуренции. В долгосрочном плане это усиливает уязвимость бюджетной и социальной систем, что напрямую связано с рисками для экономической безопасности [2, с. 64].

Связь теневой занятости с экономической безопасностью проявляется на нескольких уровнях. На макроуровне сокращается налоговая и страховая база, что ограничивает возможности финансирования социальных обязательств. На отраслевом уровне возникает ценовое преимущество у хозяйствующих субъектов, использующих неофициальный труд. На микроуровне растёт нестабильность доходов работников, ослабляется их правовая защита, затрудняется формирование пенсионных прав. В результате теневая занятость начинает действовать как механизм накопления системных дисбалансов, а не как временное отклонение на периферии рынка труда [2, с. 65].

Современная динамика теневой занятости в России показывает, что проблема сохраняет устойчивый характер и не сводится к временному отклонению. Росстат продолжает публиковать специальные данные о занятых в неформальном секторе, что само по себе отражает масштаб явления. В статистических сборниках последних лет фиксируется значительный объём трудовой активности, который либо полностью, либо частично находится вне формального контура. Наиболее уязвимыми остаются сферы с высокой долей наличных расчётов, сезонного труда и низким порогом входа. Речь идет, прежде всего, о торговле, строительстве, сельском хозяйстве, бытовых услугах, перевозках и части сегментов малого сервиса [4], [5].

В современных условиях теневая занятость становится менее однородной и всё чаще принимает смешанные формы. Наряду с полностью неоформленным трудом сохраняются схемы частичного сокрытия заработка, неформальная подработка, эпизодическая занятость без декларирования доходов, а также пограничные модели, возникающие в платформенной экономике и в сегменте самозанятости. Подобная трансформация затрудняет оценку реальных масштабов явления и усиливает риск институциональной неопределённости, когда внешне легальная форма занятости фактически скрывает зависимые трудовые отношения.

Для более наглядного представления современных структурных особенностей теневой занятости основные её формы целесообразно свести в таблицу.

Таблица 1

**Структурные особенности теневой занятости в России
в современных условиях**

| Форма теневой занятости | Характерные признаки | Типичные сферы распространения | Основные риски для экономической безопасности |
|---|---|--|--|
| Полностью неформальный наём | Отсутствие трудового договора, устные договорённости, выплаты наличными | Строительство, торговля, бытовые услуги, сельское хозяйство | Потери бюджета, отсутствие страховых взносов, рост социальной незащищённости |
| Частично скрытая занятость | Официальное оформление при выплате части дохода вне учёта | Малый бизнес, общественное питание, транспорт, услуги | Искажение налоговой базы, снижение прозрачности оплаты труда, недобросовестная конкуренция |
| Нерегулярная неформальная подработка | Эпизодический характер занятости, отсутствие декларирования дохода | Ремонтные и сезонные работы, частные услуги, курьерская деятельность | Рост неучтённой занятости, нестабильность доходов, ограниченность статистического контроля |
| Пограничная платформенная занятость | Формальная самостоятельность при фактической зависимости от платформы | Доставка, такси, цифровые сервисы, онлайн услуги | Размывание трудовых отношений, сложность правового регулирования, ослабление социальных гарантий |
| Формально легальная самозанятость с элементами скрытого найма | Использование специального режима вместо трудового договора | Услуги, торговля, логистика, маркетинг, IT поддержка | Подмена трудовых отношений, сокращение обязательств работодателя, снижение устойчивости социальной системы |

Анализ таблицы позволяет сделать вывод о том, что современная теневая занятость в России уже не ограничивается классическим неформальным

наймом. Наиболее значимым становится расширение гибридных форм, в которых внешняя легальность сочетается с фактическим уходом от полноценного трудового регулирования. Для экономической безопасности это особенно чувствительно, поскольку бюджетные потери начинают сочетаться с институциональным размыванием самой границы между формальной и неформальной занятостью.

Дополнительное значение имеет развитие режима налога на профессиональный доход. По данным ФНС России, к началу февраля 2025 года число пользователей специального режима превысило 12,5 млн. человек, при этом 53 процента плательщиков НПД были моложе 35 лет. С одной стороны, такая динамика свидетельствует о легализации части доходов. С другой стороны, сам по себе рост числа самозанятых не означает автоматического сокращения теневой занятости, поскольку в ряде случаев данный режим используется как более дешёвая замена стандартных трудовых отношений. В результате часть скрытых трудовых практик просто меняет правовую оболочку.

Отдельного внимания заслуживает платформенная занятость. Международное методическое руководство, размещённое Росстатом, показывает, что цифровые платформы формируют особую среду труда, где исполнители могут быть формально независимыми, но фактически жёстко зависят от алгоритмов распределения заказов, рейтингов и условий доступа к работе. Для российского рынка труда это особенно важно, поскольку именно в таких сегментах легче размывается различие между самостоятельной занятостью и скрытым наймом. В итоге проблема теневой занятости получает новое измерение и становится тесно связанной с цифровой трансформацией экономики.

В итоге теневая занятость в современной России должна оцениваться как системная угроза экономической безопасности. Её опасность определяется не только масштабом, но и способностью приспосабливаться к новым институциональным и технологическим условиям. Полностью скрытый наём, частично неучтённые выплаты, подмена трудовых отношений самозанятостью и платформенные гибриды образуют сложную многослойную конструкцию, которая ослабляет финансовые, социальные и управленческие основы государства. По этой причине снижение теневой занятости требует сочетания статистической точности, правовой определённости, стимулов к легализации труда и повышения привлекательности формальной занятости.

Список литературы

1. Указ Президента Российской Федерации от 13.05.2017 № 208 О Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года // Официальное опубликование правовых актов. URL: publication.pravo.gov.ru/document/0001201705150001 (дата обращения: 11.05.2026).
2. Романенко К. В., Щеглов В. Ю. Влияние теневого сектора на экономическую безопасность России // Теневая экономика. 2018. Т. 2. № 2. С. 61–66. DOI 10.18334/tek.2.2.40570.
3. Капитонова Н. В., Жупикова Е. В. Тенденции развития неформальной занятости в современной России и на Дальнем Востоке // Теневая экономика. 2023. Т. 7. № 2. С. 197–208. DOI 10.18334/tek.7.2.117221.
4. Рабочая сила, занятость и безработица в России. 2024. Стат. сб. / Росстат. М., 2024. URL: rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Rab_sila_2024.pdf (дата обращения: 07.05.2026).
5. Труд и занятость в России. 2025. Стат. сб. / Росстат. М., 2025. URL: rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Trud_2025.pdf (дата обращения: 03.05.2026).

© Нагоев А.З., 2026

СЕКЦИЯ МИРОВАЯ ЭКОНОМИКА

РОЛЬ БАОТОУ ВО ВНЕШНЕЙ ТОРГОВЛЕ КИТАЯ

Чжан Янань

студент

Забайкальский государственный университет

Научный руководитель: **Батожаргалова Жаргал Баировна**

доцент

ФГБОУ ВО «ЗабГУ»

Аннотация: В данной статье исследуется меняющаяся роль Баотоу в международной торговле с использованием четырехмерной структуры: поставщик ресурсов, поставщик промышленной продукции, создатель каналов сбыта, организатор сотрудничества. Официальные данные таможенной и муниципальной статистики свидетельствуют о резком изменении: доля необработанных редкоземельных концентратов в экспорте редкоземельных элементов снизилась с 70% до 40%, в то время как доля высококачественных функциональных материалов выросла с 15% до 60%. На высокотехнологичную продукцию в настоящее время приходится 22% от общего объема экспорта. Значительно расширилась торговая инфраструктура: объем грузоперевозок в порту Мандула увеличился с 3,0 млн. тонн (2020 год) до 12 млн. тонн (2025 год); запущено шесть грузовых поездов Китай-Европа; в рамках программы bonded logistics было обработано 1,2 млрд. юаней (2024). В рамках RCEP доля стран-участниц в торговле Баотоу выросла с 28% (2020) до 36% (2025). Трансформация Баотоу представляет собой модель интеграции городов, основанных на ресурсах, в цепочки поставок с более высокой добавленной стоимостью.

Ключевые слова: Баотоу, редкоземельная промышленность, повышение цепочки стоимости, инициатива «Пояс и путь», RCEP, порт Мандула.

THE ROLE OF BAOTOU IN CHINA'S FOREIGN TRADE

Zhang YaNan

Scientific adviser: **Batozhargalova Zhargal Bairovna**

Abstract: This article examines the changing role of Baotou in international trade using a four-dimensional structure: supplier of resources, supplier of industrial products, creator of sales channels, organizer of cooperation. Official data from customs and municipal statistics show a dramatic change: the share of unprocessed rare earth concentrates in exports of rare earth elements decreased from 70% to 40%, while the share of high-quality functional materials increased from 15% to 60%. High-tech products currently account for 22% of total exports. The trade infrastructure has significantly expanded: the volume of cargo transportation in the port of Mandula has increased from 3.0 million tons (2020) to 12 million tons (2025). Six freight trains have been launched in China-Europe; 1.2 billion yuan was processed under the bonded logistics program (2024). As part of the RCEP, the share of participating countries in the Baotou trade increased from 28% (2020) to 36% (2025). The transformation of Baotou represents a model for integrating resource-based cities into higher-value-added supply chains.

Key words: Baotou, rare earth industry, value chain upgrading, Belt and Road Initiative, RCEP, Mandula Port

1. Introduction

Resource-dependent regions are faced with the «resource curse». Baotou, host to the world's largest rare earth deposit (Bayan Obo), has since 2015 pursued a strategy of export upgrading and trade facilitation [2, c. 45]. This paper asks: How has Baotou's export structure changed? What channels were built? How have BRI and RCEP contributed? A four-dimensional framework guides the analysis.

2. Four-Dimensional Analytical Framework

Based on the literature on resource-based city transformation and regional trade competitiveness, this paper adopts a four-dimensional framework [2]:

Resource provider: Baotou supplies rare earths, steel, and other resource-based products to global markets. This dimension examines export scale, composition, and value-added levels. The rare earth industry is of particular importance: China accounts for approximately 70% of global rare earth mining and over 85% of rare earth refining capacity, and Baotou is the home to the world's largest rare earth deposit at Bayan Obo [1, c. 8].

Industrial transferor: As the city upgrades its industrial structure, it transfers lower-value activities elsewhere while absorbing higher-value ones. This dimension analyzes changes in export commodity composition and industrial cluster evolution, including the shift toward permanent magnets and motors.

Channel builder: Baotou develops trade infrastructure including ports, bonded logistics centers, and freight train services. This dimension assesses the connectivity and efficiency of trade corridors. Infrastructure development is a key enabler of trade expansion, reducing transaction costs and improving market access.

Cooperation promoter: Through bilateral and multilateral agreements (RCEP, BRI), Baotou fosters economic partnerships with Mongolia, Russia, Central Asia, and beyond. This dimension evaluates the depth and outcomes of international cooperation.

These dimensions are mutually reinforcing. Stronger infrastructure enables more efficient exports and upgrading, while cooperation opens new markets.

3. Export Structure Upgrading (Resource Provider → Industrial Transferor)

Data from the Baotou Bureau of Statistics and China Customs reveal a dramatic transformation in Baotou's export composition [1]. Table 1 summarizes the shift in rare earth exports.

Table 1

Baotou rare earth export composition (2015 vs. 2025)

| Product category | 2015 share | 2025 share |
|---|------------|------------|
| Raw concentrates / oxides | 70% | 40% |
| Functional materials (magnets, catalysts, polishing powders) | 15% | 60% |

The average export price per ton of rare earth products rose from US\$8,500 to US\$22,000 [1, c. 12]. This price increase reflects both market dynamics and the higher value embedded in functional materials. In 2015, raw rare earth concentrates and oxides accounted for approximately 70% of rare earth exports; by 2024, functional materials and end-use products (motors, sensors) accounted for over 60% of rare earth exports [1, c. 14]. High-tech exports (permanent magnet motors, smart equipment) increased from 8% to 22% of total exports [1, c. 35]. Equipment manufacturing (heavy trucks, railway vehicles) grew from less than 5% to 15–20% of total exports [1, c. 36].

Steel exports have also shifted: ordinary carbon steel declined, while railway rails, pipeline steel, and auto body panels increased. Beiben heavy trucks are exported

to Russia, Central Asia, Africa, and South America, with localized assembly operations in South Africa and other markets [1, с. 46]. New energy components (solar cells, wind turbine parts, battery materials) have grown more than tenfold since 2020, albeit from a small base. In the first three quarters of 2025, Baotou exported textile and apparel products worth 380 million yuan, accounting for 16.7% of the autonomous region's total in this category, with textile yarn exports reaching 270 million yuan (42.1% of the region's total) [6]. Baotou Fangyuan Cashmere Products Co., Ltd. is a major exporter to Japan and Europe, benefiting from RCEP tariff reductions [6].

This shift reflects Baotou's successful value chain upgrading. The city has moved from exporting raw materials to exporting functional materials and end-use products, capturing a larger share of value added. The share of value-added products such as rare earth new materials and high-end equipment components has increased steadily -- the most direct evidence of Baotou's changing trade role.

4. Channel Builder: Trade Infrastructure

Baotou has invested heavily in trade infrastructure to support its export expansion.

Mandula Port located in Damao Muminggan Joint Banner, Mandula Port is the only one international port in Baotou. It achieved bilateral permanent opening in 2015. Freight volume: 3.025 million tons (2020) → 5.284 million tons (2023) → over 8 million tons (2024) → 12 million tons (2025) [4]. Year-on-year growth in 2024 was 67.7%. Customs clearance time has been compressed to under two minutes. AGV unmanned driving projects are in trial operation, increasing transport efficiency by over 80%. Nearly 3 billion yuan has been invested in port infrastructure, including road upgrades, warehousing facilities, and customs clearance systems. A cross-border railway connection is under active planning, with the goal of integrating into the national 15th Five-Year Plan, expected to reduce transport costs by an estimated 30% [4].

China-Europe freight trains. From 2024 to 2025, Baotou successfully launched six freight train services on the route Baotou--Erenhot--Russia [5]. The first train carried Beiben auto parts for Russian fire truck and crane manufacturers. Each train carries 50--100 containers, reducing transit time from Baotou to Moscow from 35 days by sea to 12 days by rail. The service has reduced transit time for time-sensitive goods significantly. The target is to operate 50 trains per year by 2028, carrying 5,000 containers annually [5]. The trains carry machinery, auto parts, electronics, and consumer goods to Russia, returning with timber, pulp, and chemical products.

Bonded Logistics Centre (Type B). Opened in 2018, the centre provides bonded warehousing, customs clearance, and logistics services for importers and exporters. In 2024, it processed over 1.2 billion yuan in goods, a 45% increase from 2023 [4]. The centre has attracted 35 enterprises, including logistics providers, trading companies, and e-commerce platforms [4]. Measures such as self-service printing of certificates of origin, online customs declaration, and single-window clearance have helped release RCEP policy dividends.

Cross-border e-commerce park. Established in 2020, the park supports cross-border e-commerce enterprises with warehousing, payment, logistics, and training services. By 2025, the park had attracted 19 enterprises, which have completed registration on major international e-commerce platforms (Amazon, Alibaba International, eBay), enabling local enterprises to reach global markets with one click [4]. Cross-border e-commerce exports reached 350 million yuan in 2024, up 80% from 2023. The city aims to reach 2 billion yuan in cross-border e-commerce exports by 2030 [4].

New trade models. The city has actively explored innovative models, including «beyond-the-zone» bonded repair services for Cummins engines, which generated revenue of 21.85 million yuan in 2025 [3]. Under this model, engines imported for repair are processed in a bonded zone, with tariffs waived on the repair value added, reducing costs for customers and attracting repair business to Baotou.

5. Cooperation Promoter: RCEP and BRI

RCEP implementation. Since RCEP entered into force in January 2022, Baotou has significantly expanded trade with member countries. In the first ten months of 2025, Baotou's imports and exports to other RCEP members reached 7.03 billion yuan, accounting for 36% of the city's total foreign trade value (up from 28% in 2020) [3]. The implementation of RCEP has provided tariff reductions on over 90% of goods traded among member countries, with cumulative benefits for Baotou enterprises estimated at over 50 million yuan in reduced import duties and increased export competitiveness [6]. Concrete benefits include:

Baotou Fangyuan Cashmere Products Co. obtained RCEP tariff reductions of approximately 3.5% on exports to Japan, driving a 24.5% increase in export value in the first three quarters of 2025 compared to the same period in 2024 [6].

Baotou Shengtai Auto Parts Manufacturing Co., Ltd. benefited from the China-Korea Free Trade Agreement and RCEP, with tariff rates on exports to Korea falling by nearly five percentage points in 2025. Exports to South Korea increased by an average of 12% annually from 2020 to 2024 [3].

Baotou Customs issued RCEP certificates of origin covering a cargo value of over 35 million yuan in the first three quarters of 2025, enabling import duty reductions of over 3.5 million yuan in destination countries [7]. Self-service printing of certificates of origin has been implemented.

Belt and Road Initiative (China-Mongolia-Russia Economic Corridor). Baotou's strategic location along this corridor has been leveraged for deeper integration. Mandala Port trade with Mongolia reached 8.6 billion yuan in 2025, up 35.7% year-on-year [4]. Major exports to Mongolia include construction materials (cement, steel rebar), heavy trucks, mining equipment, and consumer goods. Major imports from Mongolia include iron ore, copper concentrate, coking coal, and cashmere. Iron ore imports from Mongolia increased from 1.2 million tons in 2015 to 4.5 million tons in 2024 [4]. Outward investment increased: from January to May 2025, six new overseas investment enterprises were established with agreed investment of US\$7.69 million. Actual utilized foreign capital surged 299.3% to 167 million yuan [3]. Three new foreign-funded enterprises were established, and cross-border e-commerce and used car exports have developed steadily.

High-quality Belt and Road cooperation has yielded tangible results. In November 2025, Baotou successfully held an online exchange event with the Samara Oblast Chamber of Commerce in Russia, building a bridge for precise matchmaking between economic and trade departments and enterprises of both sides, and further expanding the practical pathways and connotations of local cooperation [3]. Similar exchanges are planned with Mongolia's Darkhan-Uul and Dornod provinces, and with Kazakhstan's East Kazakhstan Region.

6. Future Prospects (2025--2035)

Based on the city's 15th Five-Year Plan development directions and the «Two Rare Earth Bases» construction plan (the country's largest rare earth new materials base and a globally leading rare earth applications base) [1], the following trends are projected:

Rare earth magnetic materials capacity: 150,000 tons/year by 2030 (from 80,000 in 2024). Rare earth catalytic materials production: 50,000 tons/year. Rare earth permanent magnet motor production: 10 million units/year. A national rare earth product trading centre is expected to be established in Baotou, enhancing price discovery and market integration [1].

Mandala Port railway connection completed, reducing logistics costs by an estimated 30% [4]. Completion of the rail link would allow direct rail shipments from

Baotou to Ulaanbaatar and onward to Russia, reducing transport costs and cutting transit times by half.

China-Europe freight trains: 50 trains/year by 2028 [5].

Cross-border e-commerce exports: 2 billion yuan by 2030 [4].

RCEP member countries' share of trade: 50% by 2035 [3].

Resource extraction share of GDP: from 15% (2024) to 8% (2035).
Manufacturing to reach 45% of GDP, services 48% [1].

The city aims to establish at least 10 joint ventures with Mongolian and Russian partners by 2030, focusing on mining, equipment manufacturing, and logistics. Service exports -- including engineering consulting, software development, and technical training -- are targeted to reach 1 billion yuan annually by 2035 [4].

By 2035, Baotou is likely to transform from a traditional resource exporter into a modern open hub characterised by high-end manufacturing, green energy, and digital trade [1].

7. Conclusion

Baotou has successfully pivoted from a raw material supplier to an advanced materials hub. Raw rare earth concentrates declined from 70% to 40% of rare earth exports, while functional materials surged from 15% to 60% [1]. High-tech products now account for 22% of total exports [1]. Trade infrastructure -- Mandala Port (12 Mt in 2025), China-Europe trains (six launched), bonded logistics (1.2 bn yuan), and e-commerce (350 mn yuan) -- has expanded dramatically [4] [5]. RCEP and BRI have opened new markets and facilitated outward investment, with RCEP members now accounting for 36% of trade [3]. Challenges remain (population aging, geopolitical risks, environmental costs), but Baotou provides a replicable model for resource-based cities worldwide to integrate into higher-value segments of global supply chains [2].

Список литературы

1. Baotou Bureau of Statistics. Baotou Statistical Yearbook : in 10 vol. – Beijing : China Statistics Press, 2016–2025. – 10 vol.
2. Auty R. M. Sustaining Development in Mineral Economies: The Resource Curse Thesis. – London : Routledge, 1993. – 272 p.
3. 铁龙送东风 协同联动更开放 // 包头日报. – 2025. – 24 дек. – URL: https://btrb.baotounews.com.cn/paper/pc/content/202512/24/content_200849.html (дата обращения: 06.05.2026).

4. 包头市商务局对包头市政协十四届四次会议第0623号提案的答复 // 包头市商务局 : офиц. сайт. – 2025. – 27 окт. – URL: http://btswj.baotou.gov.cn/zfxxgk/fdzdgknr/jyta/202510/t20251027_709233.html (дата обращения: 06.05.2026).
5. 中欧班列"驼"起包头开放新机遇 // 包头日报. – 2025. – 13 сент. – URL: https://btrb.baotounews.com.cn/paper/pc/content/202509/13/content_194358.html (дата обращения: 06.05.2026).
6. RCEP政策助力"包头织造"扬名海外 // 内蒙古新闻网. – 2025. – 6 нояб. – URL: <https://inews.nmgnews.com.cn/system/2025/11/06/030256476.shtml> (дата обращения: 06.05.2026).
7. 我市约3亿元出口货物享惠 // 包头日报. – 2025. – 2 февр. – URL: https://btrb.baotounews.com.cn/paper/pc/content/202502/02/content_180151.html (дата обращения: 06.05.2026).

© Чжан Янань, 2026

**СЕКЦИЯ
ЭКОНОМИКА
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА**

**ВЛИЯНИЕ СТРУКТУРЫ КАПИТАЛА НА ФИНАНСОВУЮ
УСТОЙЧИВОСТЬ ОРГАНИЗАЦИЙ В УСЛОВИЯХ
ЭКОНОМИЧЕСКОЙ НЕСТАБИЛЬНОСТИ**

Быкова Валерия Алексеевна

магистрант

Научный руководитель: **Стельмашенко Наталья Дмитриевна**

к.э.н., доцент

Финансовый Университет при Правительстве РФ,

Владимирский филиал

Аннотация: В статье исследуется взаимосвязь структуры капитала и финансовой устойчивости организаций в условиях экономической нестабильности. В работе раскрыта роль собственного и заемного капитала, проанализирован эффект финансового рычага и его воздействие на рентабельность в периоды экономической нестабильности. Сделан вывод о том, что в условиях нестабильности оптимальная структура капитала должна быть ориентирована на обеспечение финансовой устойчивости.

Ключевые слова: структура капитала, финансовая устойчивость, заемные средства, собственный капитал, финансовый рычаг, платежеспособность, доходность.

**THE IMPACT OF CAPITAL STRUCTURE
ON THE FINANCIAL STABILITY OF ORGANIZATIONS
IN CONDITIONS OF ECONOMIC INSTABILITY**

Bykova Valeria Alekseevna

Master's Student

Scientific supervisor: **Stelmashenko Natalia Dmitrievna**

PhD, Associate Professor

Financial University under the Government of the Russian Federation,

Vladimir branch

Abstract: The article explores the relationship between capital structure and financial stability of organizations in conditions of economic instability. The paper

reveals the role of equity and debt capital, analyzes the effect of financial leverage and its impact on profitability in periods of economic instability. It is concluded that in conditions of instability, the optimal capital structure should be focused on ensuring financial stability.

Key words: capital structure, financial stability, borrowed funds, equity, financial leverage, solvency, profitability.

В современных экономических условиях, характеризующихся нестабильностью и кризисными явлениями, финансовая устойчивость организаций становится особенно актуальным вопросом. Основопологающим фактором, определяющим способность организации противостоять внешним и внутренним угрозам, а также сохранять свою платежеспособность, является структура капитала.

Структура капитала – соотношение собственного и заемного капитала, используемого организацией для обеспечения стабильного функционирования.

Собственный капитал включает в себя уставный капитал, добавочный капитал, резервный капитал и нераспределенную прибыль. Заемный капитал, в свою очередь, состоит из долгосрочных и краткосрочных кредитов и займов.

Собственный капитал является основой финансовой устойчивости, поскольку обеспечивает организации платежеспособность, возможность инвестирования и дальнейшего развития. Высокая доля собственного капитала значительно повышает доверие со стороны инвесторов и кредитных организаций, поскольку свидетельствует о финансовой устойчивости компании и снижает ее зависимость от внешних факторов.

Привлечение заемного капитала предоставляет возможность увеличить финансовый рычаг, тем самым увеличивая потенциальную доходность собственного капитала. Тем не менее использование заемного капитала неизменно связано с обязательными процентными платежами, что может увеличивать финансовые риски организации.

Нестабильная экономическая среда характеризуется такими факторами, как инфляция, колебания валютных курсов, политическая неопределенность, снижение потребительского спроса и ограниченный доступ к кредитным ресурсам. В таких условиях структура капитала оказывает значимое влияние на финансовую устойчивость организаций.

Высокая доля собственного капитала в общей структуре капитала является защитным механизмом при появлении финансовых угроз. Кроме того,

наличие собственного капитала позволяет организации преодолевать периоды экономической нестабильности, обеспечивая большую гибкость и сокращая риск вероятности банкротства. А чрезмерная зависимость от заемного капитала, наоборот, формирует значительные финансовые риски, в том числе риск несостоятельности.

Финансовое состояние напрямую влияет на доступ к внешнему финансированию. Это связано с тем, что в периоды экономической нестабильности кредитные организации переходят к более консервативной политике кредитования, что ограничивает доступ организаций к использованию заемных ресурсов.

Гибкость структуры капитала определяет адаптивность организации в условиях внешней среды. Организации с рациональной структурой капитала более оперативно реагируют на любые изменения рынка, корректируя свою финансовую стратегию. Значительная долговая нагрузка, наоборот, ограничивает инвестиционную деятельность, финансирование научных разработок и поддержание операционной деятельности в условиях нестабильности.

Однако следует отметить, что структура капитала оказывает непосредственное влияние на доходность организации на основании эффекта финансового рычага.

Эффект финансового рычага (ЭФР) – это приращение к рентабельности собственного капитала, получаемое благодаря использованию заемных средств, несмотря на их платность. Он рассчитывается как произведение трех компонентов: налогового корректора, дифференциала финансового рычага и коэффициента финансового рычага [2, с. 22].

Формула расчета ЭФР:

$$\text{ЭФР} = (1 - t) \times (\text{ROA} - r) \times D/E,$$

где ЭФР – эффект финансового рычага;

t – ставка налога на прибыль;

ROA – рентабельность активов (прибыль до уплаты налогов и процентов по кредитам, поделенная на стоимость активов);

r – ставка по привлеченному капиталу;

D – привлеченный капитал;

E – собственные средства.

Положительный эффект возникает, если рентабельность активов (ROA) превышает ставку по кредиту ($ROA > r$). В этом случае заемные средства усиливают прибыль, увеличивая рентабельность собственного капитала.

Отрицательный эффект появляется, если рентабельность активов ниже ставки по кредиту ($ROA < r$). В такой ситуации процентные платежи значительно сокращают объем чистой прибыли, что приводит к снижению рентабельности собственного капитала [1, с. 44].

Следовательно, использование оптимального объема заемных средств оказывает непосредственное влияние на уровень рентабельности собственного капитала. Тем не менее, в условиях нестабильности экономических условий, эффект финансового рычага может работать в обратную сторону, поскольку высокие процентные расходы, значительно сокращают чистую прибыль, особенно в периоды инфляции и роста ключевых ставок. Таким образом, поиск оптимального баланса между риском и доходностью является основной задачей финансового менеджмента для обеспечения стабильного функционирования и развития организации.

Определение оптимальной структуры капитала является сложной задачей, требующей учета специфики деятельности каждой организации, отраслевых особенностей, а также финансовой стратегии. Однако в условиях нестабильности экономических условий следует отметить ряд общих принципов:

- 1) приоритет финансовой устойчивости над максимизацией рентабельности;
- 2) диверсификация источников финансирования;
- 3) управление долгосрочными обязательствами;
- 4) поддержание достаточного уровня ликвидности;
- 5) гибкость в привлечении капитала;
- 6) регулярный мониторинг и анализ.

Применение этих принципов обеспечит организации финансовую устойчивость даже в условиях экономической нестабильности.

Для оценки влияния структуры капитала на финансовую устойчивость организаций в условиях нестабильной экономики могут применяться различные методы (табл. 1).

Таблица 1

**Оценка влияния структуры капитала на финансовую устойчивость
организаций в условиях нестабильной экономики**

| Метод | Описание | Область применения |
|--|--|---|
| Финансовый анализ | Оценка текущего финансового состояния компании через расчет ключевых коэффициентов | Регулярный мониторинг устойчивости бизнеса, подготовка отчетности, принятие оперативных управленческих решений |
| Сценарный анализ и стресс-тестирование | Прогнозирование реакции компании на кризисные ситуации при разной структуре капитала | Планирование в условиях неопределенности, оценка рисков, разработка антикризисных стратегий, стресс-тестирование банковских портфелей |
| Эконометрическое моделирование | Количественный анализ взаимосвязей между структурой капитала и финансовой устойчивостью с помощью статистических моделей | Научные исследования, долгосрочное стратегическое планирование, прогнозирование финансовых показателей, выявление ключевых факторов влияния |
| Сравнительный анализ (бенчмаркинг) | Сопоставление показателей компании с конкурентами и отраслевыми нормами | Определение позиции на рынке, поиск точек роста, обоснование целевых значений финансовых показателей, формирование стратегии развития с опорой на лучшие практики |

Составлено автором.

В условиях нестабильной экономики особенно важно адаптировать традиционные методы анализа, включать в них факторы риска и использовать динамические модели, чтобы повысить точность оценки и выработать эффективные решения.

Таким образом, в условиях нестабильной экономики структура капитала является одним из главных факторов, определяющих финансовую устойчивость организаций. Высокая зависимость от заемных ресурсов значительно повышает финансовые риски, в том числе риски несостоятельности, особенно в периоды нестабильности экономической ситуации. Структура капитала организации в таких условиях должна быть направлена, в первую очередь, на обеспечение стабильности функционирования и финансовой устойчивости. Регулярный мониторинг, анализ и своевременная корректировка финансовой стратегии является обязательным условием стабильного функционирования организации даже в периоды нестабильности.

Список литературы

1. Будкина Е. С. Интегрированная система финансового и инвестиционного менеджмента в условиях нестабильности мировых рынков // Вестник евразийской науки. 2025. № 3. С. 44-51.
2. Волков А. А. Влияние структуры капитала на стоимость компаний в российской экономической среде (на примере розничного сектора) // Российский экономический интернет-журнал. 2025. № 2. С. 19-26.
3. Половникова Н. А., Угаров К. А. Финансовая устойчивость предприятия: сущность и оценка // Экономика и бизнес: теория и практика. 2023. № 5-3 (99). С. 27-30.
4. Рахимов Р.Н. Оценка влияния структуры капитала на финансовую устойчивость организации с применением коэффициентного анализа // Символ науки: Международный научный журнал. 2025. № 6-2. С. 54-56.
5. Трач Д. М. Управление финансовой устойчивостью предприятия // АПК: экономика, управление. 2023. № 2. С. 24-30.
6. Чернявская С. А., Нестерова В. И., Каширя Д. Н. Анализ финансовой устойчивости // Журнал прикладных исследований. 2025. № 5. С. 41-50.

© Быкова В.А.

**СЕКЦИЯ
ТРУДОВОЕ
И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЕ
ПРАВО**

**ПРОБЛЕМНЫЕ АСПЕКТЫ ИНСТИТУТА ОТВЕТСТВЕННОСТИ
ЕДИНОЛИЧНОГО ИСПОЛНИТЕЛЬНОГО ОРГАНА
В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

Болотов Станислав Аркадьевич

магистрант
Московский гуманитарный университет

Аннотация: В статье анализируются проблемные аспекты института ответственности единоличного исполнительного органа юридического лица в Российской Федерации. Рассматриваются нормативная база, судебная практика и основные механизмы возмещения убытков, включая альтернативные способы защиты прав компании. Особое внимание уделяется критериям добросовестности и разумности, а также роли решений коллегиальных органов управления. В ходе исследования выделены недостатки действующего регулирования, такие как отсутствие унифицированных стандартов оценки действий единоличного исполнительного органа, размытость понятий противоправности и вины. Предложены направления совершенствования института ответственности, включая разработку четких критериев добросовестности и разумности, введение страхования ответственности руководителей и уточнение роли решений коллегиальных органов управления, с акцентом на обеспечение прозрачности и обоснованности их решений. Статья может быть полезна для юристов, исследователей корпоративного права и практиков, занимающихся вопросами корпоративного управления.

Ключевые слова: ответственность, единоличный исполнительный орган, директор.

**PROBLEMATIC ASPECTS OF THE INSTITUTE
OF RESPONSIBILITY OF THE SINGLE EXECUTIVE BODY
IN THE RUSSIAN FEDERATION**

Bolotov Stanislav Arkadievich

Abstract: The article analyzes the problematic aspects of the institute of responsibility of the sole executive body of a legal entity in the Russian Federation.

The regulatory framework, judicial practice, and the main mechanisms for compensating damages, including alternative ways of protecting the company's rights, are considered. Special attention is given to the criteria of good faith and reasonableness, as well as the role of decisions made by collegial management bodies. The study highlights the shortcomings of the current regulation, such as the lack of unified standards for evaluating the actions of the sole executive body, and the vague concepts of illegality and guilt. The article proposes ways to improve the institution of liability, including the development of clear criteria for good faith and reasonableness, the introduction of liability insurance for executives, and the clarification of the role of decisions made by collegial management bodies, with a focus on ensuring transparency and validity of their decisions. This article can be useful for lawyers, corporate law researchers, and practitioners involved in corporate governance issues.

Key words: liability, sole executive body, director.

Институт ответственности единоличного исполнительного органа юридического лица является важным элементом правового регулирования корпоративных отношений. Его значение обусловлено необходимостью обеспечения эффективного управления организацией, защиты интересов участников (акционеров), кредиторов и других участников гражданского оборота. Тем не менее, практика применения норм, регулирующих ответственность единоличного исполнительного органа, выявляет множество проблем и противоречий, требующих анализа и совершенствования.

Актуальность темы исследования обусловлена современными реалиями управления хозяйственными обществами, в которых часто возникает вопрос об ответственности единоличного исполнительного органа и проблемах реализации права пострадавших на возмещение убытков. Это особенно актуально для средних и крупных корпораций, где единоличным исполнительным органом выступает наемный менеджер, ответственный за рост прибыли организации. Судебная практика по вопросам ответственности единоличного исполнительного органа приобретает все большее значение, требуя глубокого анализа и унификации подходов.

Целью настоящего исследования является разработка критериев минимизации отказов в удовлетворении исков о возмещении убытков и формирование предложений по внесению изменений в действующее законодательство.

В процессе исследования применялись общенаучные методы (диалектический, системного анализа) и частнонаучные методы (техико-юридический, сравнительно-правовой, формально-логический, анализ законодательства и практики его применения).

Основные положения, касающиеся ответственности единоличного исполнительного органа, содержатся в Гражданском кодексе Российской Федерации (ГК РФ).

В частности, ст. 53.1 ГК РФ устанавливает обязанность для единоличного исполнительного органа действовать добросовестно и разумно, в ином же случае указанное лицо может быть привлечено к гражданско-правовой ответственности, включая возмещение убытков, причиненных по его вине юридическому лицу.

Общие положения дополняются нормами корпоративного права, в частности, п. 1 ст. 44 Федеральный закон от 08.02.1998 № 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью» (Закон об ООО). Согласно этим нормам, единоличный исполнительный орган, при осуществлении им прав и исполнении обязанностей, должен действовать в интересах организации добросовестно и разумно.

Статья 53.1 ГК РФ не содержит четких критериев оценки действий руководителя. Судебная практика указывает на необходимость учета конкретных обстоятельств (постановление Пленума Верховного Суда РФ от 23.06.2015 № 25 «О применении судами некоторых положений раздела I части первой Гражданского кодекса Российской Федерации»). Однако отсутствие унифицированных стандартов порождает субъективизм при принятии решений.

В 2025 году Верховный Суд РФ систематизировал существующие подходы ко взысканию убытков с директора общества и устранил некоторые противоречия в судебной практике («Обзор практики рассмотрения арбитражными судами дел по корпоративным спорам, связанным с применением статьи 53.1 Гражданского кодекса Российской Федерации» (утв. Президиумом Верховного Суда РФ 30.07.2025)).

Сложившаяся ранее судебная практика указывает на то, что особенно сложным является разграничение добросовестных действий, связанных с предпринимательским риском, и действий, вызванных управленческими ошибками. Например, в деле № А32-34191/2013 директору отказали в освобождении от ответственности, несмотря на то, что он действовал по решению общего собрания участников.

Одобрение действий директора коллегиальными органами управления компании (общим собранием участников, советом директоров) нередко становится предметом споров. Судебная практика последних лет исходит из того, что одобрение сделки со стороны органов управления общества не является безусловным основанием освобождения директора от ответственности за заключение такой сделки (в частности, постановление Пятого арбитражного апелляционного суда от 20.05.2020 по делу № А51-26080/2018). Но есть целый ряд случаев, когда такое одобрение будет иметь существенное значение для разрешения вопроса об ответственности директора.

Привлечение единоличного исполнительного органа к ответственности часто сопровождается противоречиями в судебных решениях, например, при рассмотрении дела № А08-3569/2015 Верховный Суд РФ, обосновывая правомерность отклонения иска о возложении на директора убытков, указал: совершённые руководителем сделки были единогласно одобрены всеми участниками компании, включая самого истца.

В ином же деле № А40-5992/2018 суд, решив, что одобрение сделки не обладает правовой значимостью, закономерно не стал давать оценку обстоятельствам ее единогласного согласования, так и непоследовательному поведению истца (принцип «Эстоппель»).

С учетом вышеизложенного, можно сделать вывод о том, что в рамках п. 7 постановления Пленума ВАС РФ от 30.07.2013 № 62 «О некоторых вопросах возмещения убытков лицами, входящими в состав органов юридического лица» до сих пор сохраняются споры о соотношении воли участников общества и ответственности единоличного исполнительного органа.

Указанные выше примеры подчеркивают необходимость дополнительной унификации подходов, что может быть достигнуто через развитие разъяснений высших судов и внесение изменений в законодательство Российской Федерации.

Многие правоведы подчеркивают необходимость:

- детальной регламентации обязанностей единоличного исполнительного органа;
- введения обязательного страхования ответственности;
- развития преюдициального значения решений органов управления и судов.

Институт ответственности единоличного исполнительного органа в Российской Федерации требует дальнейшего развития. Основные направления совершенствования включают:

1. Разработку критериев добросовестности и разумности, включая механизм их практического применения;
2. Уточнение роли решений коллегиальных органов управления, с акцентом на обеспечение прозрачности и обоснованности их решений;
3. Введение обязательного обучения руководителей юридических лиц, направленного на повышение их профессиональной квалификации и осведомленности о правовых обязанностях;
4. Развитие механизмов страхования ответственности для снижения предпринимательских рисков и защиты интересов всех сторон корпоративных отношений.

Реализация предложенных мер повысит правовую определенность и укрепит доверие участников гражданского оборота к институту ответственности единоличного исполнительного органа.

Список литературы

1. Постановление Пленума Верховного Суда РФ от 23.06.2015 № 25 «О применении судами некоторых положений раздела I части первой Гражданского кодекса Российской Федерации» // СПС «КонсультантПлюс»;
2. «Обзор практики рассмотрения арбитражными судами дел по корпоративным спорам, связанным с применением статьи 53.1 Гражданского кодекса Российской Федерации» (утв. Президиумом Верховного Суда РФ 30.07.2025) // СПС «КонсультантПлюс»;
3. Постановление Пленума ВАС РФ от 30.07.2013 № 62 «О некоторых вопросах возмещения убытков лицами, входящими в состав органов юридического лица» // СПС «КонсультантПлюс»;
4. Постановление Арбитражного Суда Северо-Кавказского округа от 02.10.2014 по делу № А32-34191/2013 // СПС «КонсультантПлюс»;
5. Постановление Пятого арбитражного апелляционного суда от 20.05.2020 по делу № А51-26080/2018 // СПС «КонсультантПлюс»;
6. Определение Верховного Суда РФ от 05.12.2016 № 310-ЭС16-17965 по делу № А08-3569/2015 // СПС «КонсультантПлюс»;

7. Решение Арбитражного суда города Москвы от 02.09.2020 по делу № А40-5992/2018 // СПС «КонсультантПлюс».

8. Андреев В. К. Корпоративное право современной России: монография (3-е изд., перераб. и доп.) / В. К. Андреев, В. А. Лаптев, Москва: Проспект, 2023 – 432 с.;

9. Суханов Е. А. Гражданское право: учебник в 4 т. Т. I: Общая часть / отв. ред. Е. А. Суханов. 3-е изд. перераб. и доп., Москва: Статут, 2023 – 624 с.

© Болотов С.А., 2026

**СЕКЦИЯ
ГРАЖДАНСКОЕ
И СЕМЕЙНОЕ ПРАВО**

УДК 347.214.2
ГРНТИ 10.27.01

К ВОПРОСУ О ПРАВОВОМ РЕЖИМЕ КОММЕРЧЕСКОЙ НЕДВИЖИМОСТИ

Федорович Даниил Германович
аспирант 2 курса
факультета гражданско-правовых
(цивилистических) наук

Московского университета имени А.С. Грибоедова

Аннотация: Статья посвящена исследованию правового режима коммерческой недвижимости в Российской Федерации. Автор анализирует отсутствие легального определения данной категории в действующем гражданском законодательстве и обосновывает необходимость его введения. Исследованы доктринальные подходы к понятию коммерческой недвижимости, проведён анализ соотношения терминов «нежилое помещение» и «коммерческая недвижимость», рассмотрена проблема фрагментации правового регулирования. На основе экономико-правового анализа рынка недвижимости обоснована практическая значимость введения специального правового режима. Предложено авторское определение коммерческой недвижимости, направленное на восполнение нормативного пробела.

Ключевые слова: коммерческая недвижимость, правовой режим, нежилое помещение, гражданское право, недвижимое имущество, правовое регулирование.

ON THE ISSUE OF THE LEGAL REGIME OF COMMERCIAL REAL ESTATE

Fedorovich Daniil Germanovich

Abstract: The article examines the legal regime of commercial real estate in the Russian Federation. The author analyzes the absence of a legal definition of this category in current civil legislation and substantiates the necessity of its introduction. Doctrinal approaches to the concept of commercial real estate are investigated, the

correlation between the terms “non-residential premises” and “commercial real estate” is analyzed, and the problem of fragmentation of legal regulation is considered. Based on an economic and legal analysis of the real estate market, the practical significance of introducing a special legal regime is substantiated. The author proposes an original definition of commercial real estate aimed at filling the existing regulatory gap.

Key words: commercial real estate, legal regime, non-residential premises, civil law, immovable property, legal regulation.

Категория «коммерческая недвижимость» занимает центральное место в современном экономическом обороте Российской Федерации, являясь объектом инвестиций, предметом арендных отношений и основой предпринимательской деятельности. Вместе с тем данная категория парадоксальным образом не имеет легального закрепления в действующем гражданском законодательстве. Данный факт порождает фрагментацию правового регулирования и неопределённость в правоприменительной практике, что представляется недопустимым для сферы, генерирующей значительные экономические обороты.

С доктринальной точки зрения, российская цивилистика до настоящего времени не выработала консенсусного подхода к правовой природе коммерческой недвижимости [1, с. 34-46]. С нормативной точки зрения, действующее законодательство регулирует данную сферу через совокупность смежных, но далеко не всегда согласованных между собой правовых конструкций. С экономической точки зрения, масштабы рынка коммерческой недвижимости требуют адекватной правовой инфраструктуры: по данным консалтинговой компании Nikoliers, совокупный объём инвестиционных сделок с коммерческой недвижимостью в России в 2024 году впервые превысил отметку в 1,2 триллиона рублей, что свидетельствует о системной значимости данного сегмента для национальной экономики.

Термин «коммерческая недвижимость» широко используется в деловом обороте, аналитической практике, профессиональном консалтинге и средствах массовой информации, однако законодатель последовательно избегает его нормативного закрепления. Статья 130 ГК РФ определяет недвижимые вещи через совокупность признаков (прочная связь с землей, невозможность перемещения без несоразмерного ущерба назначению), перечисляя конкретные виды: земельные участки, участки недр, здания, сооружения, помещения,

машино-места, объекты незавершённого строительства. Никакой дифференциации по функциональному назначению — коммерческому или некоммерческому — законодательство не содержит.

Статья 141.4 ГК РФ определяет помещение как обособленную часть здания или сооружения, пригодную для постоянного проживания граждан (жилое помещение) либо для целей, не связанных с проживанием (нежилое помещение)³. Данное определение содержит лишь негативный критерий для нежилого помещения — «не связанное с проживанием», — что не раскрывает позитивного содержания правового режима объектов, используемых в коммерческих целях. Именно в этом состоит ключевой нормативный пробел: категория «нежилое помещение» значительно шире категории «коммерческая недвижимость», поскольку охватывает любые помещения, не предназначенные для проживания, включая технические, подсобные, хозяйственные помещения, помещения общего пользования и иные объекты, не имеющие коммерческого назначения.

В доктрине сложились несколько подходов к определению понятия «коммерческая недвижимость». Первый — негативный подход — определяет её через исключение: коммерческая недвижимость — это любая недвижимость, не являющаяся жилой и используемая для предпринимательской деятельности. Данный подход, хотя и распространён в деловой практике, является юридически несовершенным, поскольку не учитывает объекты смешанного назначения, а также случаи, когда фактически жилая недвижимость используется в коммерческих целях (апартаменты, краткосрочная аренда).

Второй подход — функциональный — определяет коммерческую недвижимость через целевое назначение: извлечение прибыли или осуществление иной экономической деятельности. А. Т. Гдлян указывает на необходимость формирования новой парадигмы, учитывающей функциональное назначение объекта в гражданском обороте [2, с. 63-73]. Данный подход обладает потенциалом для нормативного закрепления, однако нуждается в дополнении объективными признаками, позволяющими идентифицировать объект. Автор справедливо указывает на то, что существующее регулирование не учитывает качественного различия между техническим нежилым помещением и объектом, генерирующим значительные денежные потоки в рамках предпринимательской деятельности [3, с. 71-76]. Данная позиция коррелирует с более поздней позицией М.П. Рубановой, обосновавшей необходимость

выделения нежилых помещений коммерческого назначения в качестве самостоятельной подкатегории с особым правовым режимом [4, с. 7].

Третий подход — классификационный — представляет собой попытку определить коммерческую недвижимость через перечисление её видов. О. Ю. Скворцов системно исследовал специфику коммерческого оборота недвижимости, выделив его как особую сферу, требующую специального регулирования [5, с. 344]. Данный подход используется в международных стандартах оценки и в профессиональной классификации, однако на законодательном уровне в России до сих пор не воспринят.

Несмотря на отсутствие легального определения, в профессиональной среде участников рынка недвижимости сформировалась устойчивая типология коммерческой недвижимости, которая фактически функционирует как «мягкое право», регулирующее деловые отношения в данной сфере. Аналитические отчёты ведущих консалтинговых компаний, в частности Nikoliers, CORE.XP, NF Group, CBRE, оперируют единообразной классификацией, включающей следующие сегменты:

Офисная недвижимость представляет собой здания и помещения, предназначенные для осуществления административно-управленческой деятельности. По данным Nikoliers, на конец I квартала 2026 года общий объём качественного офисного предложения в Москве составил порядка 21,3 млн кв. м [6, с. 3-5]. Данный сегмент характеризуется наиболее развитой системой профессиональной классификации (классы А, В+, В, С), однако указанная классификация не имеет нормативного закрепления и существует исключительно как отраслевой стандарт, согласованный участниками рынка.

Индустриальная и складская недвижимость включает складские комплексы, центры обработки данных (ЦОД), объекты формата light industrial (производственно-складские объекты малого и среднего формата), промышленные технопарки. По итогам 2025 года, объём нового строительства складских объектов в России достиг рекордного уровня, отражая структурную трансформацию экономики и развитие электронной коммерции [7, с. 2-4]. Правовой режим данных объектов определяется совокупностью норм ГК РФ, ЗК РФ, ГрК РФ, экологического и промышленного законодательства, что порождает сложную систему межотраслевого регулирования.

Торговая недвижимость (ритейл) охватывает торговые центры, отдельно стоящие магазины, объекты стрит-ритейла, объекты общественного питания. Рынок торговой недвижимости Москвы на протяжении 2025 года

демонстрировал устойчивую динамику роста арендных ставок, обусловленную дефицитом нового предложения [8, с. 4-6]. Особенностью правового режима торговой недвижимости является дополнительное регулирование нормами законодательства о торговой деятельности (Федеральный закон от 28.12.2009 № 381-ФЗ), санитарными нормами и правилами пожарной безопасности.

Сервисные апартаменты и гостиничная недвижимость представляют собой сегмент с наиболее неопределённым правовым статусом. Как было обосновано автором в ранее опубликованном исследовании, посвящённом правовому статусу апартаментов, данная категория объектов фактически используется для проживания, однако юридически относится к нежилым помещениям, что порождает существенные правовые коллизии в вопросах регистрации, налогообложения и защиты прав собственников.

Изложенная типология свидетельствует о том, что деловой оборот самостоятельно выработал систему классификации коммерческой недвижимости, которая, однако, не имеет нормативного основания. Подобное положение порождает правовую неопределённость: квалификация объекта как «коммерческой недвижимости» зависит не от закона, а от усмотрения участников оборота.

Отсутствие легального определения коммерческой недвижимости порождает каскад взаимосвязанных правовых проблем, затрагивающих различные отрасли законодательства. Так, правовой режим объектов, используемых в коммерческих целях, распределён между нормами гражданского, земельного, градостроительного, налогового и административного законодательства, которые не всегда согласованы между собой. С. А. Чаркин указывает на то, что межотраслевой характер правового режима недвижимого имущества обусловлен его социальной функцией [9, с. 24-27]. Применительно к коммерческой недвижимости данная многослойность усугубляется тем, что отсутствует единый нормативный «якорь», позволяющий системно определить правовой режим таких объектов. Например, здание торгового центра одновременно подчиняется нормам ГК РФ (вещные права), ЗК РФ (использование земельного участка), ГрК РФ (требования к объектам капитального строительства), НК РФ (налог на имущество по кадастровой стоимости), законодательству о торговой деятельности, санитарным нормам и нормам пожарной безопасности. При этом ни один из указанных нормативных актов не содержит интегрированного подхода к правовому режиму коммерческой недвижимости.

Как было обосновано выше, категория «нежилое помещение» значительно шире категории «коммерческая недвижимость». Отождествление этих понятий, распространённое в практике, является методологически некорректным. Далеко не всякое нежилое помещение используется в коммерческих целях (техническое подполье, чердак, лестничная клетка), и, напротив, объект, используемый в коммерческих целях, не обязательно является помещением в смысле ст. 141.4 ГК РФ (земельный участок, здание целиком, сооружение). Б. М. Гонгало подчёркивает, что понятие недвижимости нельзя рассматривать исключительно через призму физических свойств объектов — необходимо учитывать функциональное назначение в гражданском обороте [10, с. 16-23]. Данное наблюдение в полной мере применимо к обоснованию необходимости введения функционального критерия при определении коммерческой недвижимости.

Одной из точек развития в контексте коммерческой недвижимости является аренда. Аренда является доминирующей формой использования коммерческой недвижимости. Между тем правовое регулирование аренды нежилых помещений и зданий осуществляется нормами главы 34 ГК РФ без учёта специфики коммерческого использования. В.В. Витрянский неоднократно указывал на недостаточность действующего регулирования аренды для целей коммерческого оборота [11., с. 234-241]. В отличие от развитых правовых порядков — французского (институт *bail commercial*), германского (дифференциация *Wohnraummietrecht* и *Gewerberaummietrecht*), английского (*Landlord and Tenant Act 1954, Part II*) — российское право не предусматривает специального регулирования коммерческой аренды. Это создаёт дисбаланс в пользу арендодателя: преимущественное право на заключение нового договора (ст. 621 ГК РФ) носит диспозитивный характер и легко обходится, механизмы индексации арендной платы не регламентированы, стабильность арендных отношений не гарантирована. К.И. Скловский, анализируя природу вещных и обязательственных прав, обоснованно подчёркивает значимость стабильности титула для гражданского оборота [12, с. 185-191], — данное положение в полной мере применимо к арендным отношениям в сфере коммерческой недвижимости.

Таким образом, базовое отсутствие легального определения коммерческой недвижимости не является нейтральным законодательным решением, а порождает конкретные негативные правовые последствия: фрагментацию регулирования, неоднозначность налогообложения, отсутствие

специального договорного инструментария и правовую неопределённость в квалификации объектов. Е.А. Суханов справедливо указывает, что понятие и содержание категории «недвижимость» в решающей мере определяются правовым режимом соответствующих объектов [13, 124-128]. Следуя данной логике, введение понятия «коммерческая недвижимость» в нормативный оборот призвано не просто обозначить некую совокупность объектов, а установить специальный правовой режим, адекватный их экономической функции.

Экономическое обоснование данного предложения подкрепляется масштабами рынка. Совокупный объём инвестиционных сделок с коммерческой недвижимостью в России, по данным Nikoliers, в 2024 году составил более 1,2 триллиона рублей, превысив все ранее зафиксированные показатели. Рынок офисной недвижимости Москвы характеризуется рекордно низкой вакантностью и устойчивым ростом арендных ставок. Индустриальный сегмент переживает период структурной трансформации, обусловленной развитием электронной коммерции и логистической инфраструктуры. Торговая недвижимость демонстрирует дефицит нового предложения. Гостиничный сегмент и сервисные апартаменты сохраняют неопределённый правовой статус, затрудняющий инвестиционную деятельность. Масштаб и динамика данных процессов свидетельствуют о том, что экономическая реальность существенно опережает правовое регулирование.

На основании проведённого исследования предлагается следующее авторское определение: коммерческая недвижимость — это нежилые здания, сооружения и помещения, функциональное назначение которых состоит в осуществлении предпринимательской или иной приносящей доход деятельности, включая размещение офисов, торговых объектов, складских и производственных площадей, объектов гостиничного и сервисного назначения, а равно иных объектов, систематически используемых для извлечения прибыли.

Данное определение основано на функциональном критерии, дополненном критерием фактического использования, что позволяет охватить объекты смешанного назначения и устранить пробел, связанный с расхождением между учётным назначением и действительным использованием объекта. Предложенное определение может быть закреплено в ГК РФ в качестве самостоятельной нормы, что обеспечит единый понятийный аппарат для целей гражданского, налогового и градостроительного законодательства.

Наряду с введением легального определения представляется целесообразным: во-первых, разработать и закрепить на уровне подзаконного акта единый классификатор видов коммерческой недвижимости, согласованный с Классификатором видов разрешённого использования земельных участков и нормами Градостроительного кодекса; во-вторых, дополнить главу 34 ГК РФ специальным параграфом об аренде коммерческой недвижимости, содержащим нормы о минимальном сроке аренды, усиленном преимущественном праве арендатора на возобновление договора и правилах распределения публично-правовой нагрузки между сторонами; в-третьих, ввести в законодательство конструкцию «объект смешанного назначения» с дифференцированным правовым режимом его составных частей, что позволит адекватно урегулировать правовой статус многофункциональных комплексов, объединяющих жилое, коммерческое и социальное назначение.

Примечательно, что государство фактически уже использует категорию «коммерческая недвижимость» в статистическом регулировании. С 2026 года организации с численностью работников свыше 100 человек, осуществляющие продажу или сдачу в аренду собственной коммерческой нежилой недвижимости, обязаны представлять отчёт по форме № 1-РКН «Сведения об уровне цен на рынке коммерческой недвижимости». Таким образом, на уровне статистического законодательства государство оперирует данной категорией, не имея её легального определения в гражданском праве, что дополнительно подтверждает обоснованность предложения о нормативном закреплении данного понятия.

Проведённое исследование позволяет сформулировать следующие основные выводы. Категория «коммерческая недвижимость», являясь центральной для экономического оборота, не имеет легального определения в действующем гражданском законодательстве Российской Федерации. Отсутствие нормативного закрепления порождает фрагментацию правового регулирования, неоднозначность налогообложения, отсутствие специального договорного инструментария для арендных отношений и системную правовую неопределённость. Действующее законодательство оперирует категорией «нежилое помещение», которая не тождественна понятию коммерческой недвижимости ни по объёму, ни по содержанию.

В деловом обороте самостоятельно сформировалась устойчивая типология коммерческой недвижимости (офисная, торговая, индустриальная, гостиничная), функционирующая как отраслевой стандарт, однако не имеющая

нормативного основания. Экономические масштабы данного сегмента — более 1,2 триллиона рублей инвестиционных сделок в 2024 году — свидетельствуют о системном расхождении между экономической реальностью и состоянием правового регулирования.

Предложенное авторское определение коммерческой недвижимости, основанное на функциональном критерии и критерии фактического использования, направлено на восполнение нормативного пробела и создание единого понятийного аппарата для целей гражданского, налогового и градостроительного законодательства. Введение данного определения в нормативный оборот позволит обеспечить более предсказуемое правоприменение, снизить правовую неопределённость для участников рынка и создать предпосылки для формирования специального правового режима, адекватного экономической функции коммерческой недвижимости в современном гражданском обороте.

Список литературы

1. Алексеев, В. А. Право недвижимости Российской Федерации. Понятие и виды недвижимых вещей: Учебник / В. А. Алексеев. – 3-е издание, исправленное и дополненное. – Москва: Издательство Юрайт, 2024. – 601 с. С. 34–46 – ISBN 978-5-534-15957-8. – EDN RSEQQA.

2. Гдлян, А. Т. Понятие «нежилое помещение» в доктрине и законодательстве Российской Федерации / А. Т. Гдлян // Хозяйство и право. – 2024. – № 8(571). – С. 63-73. – DOI 10.18572/0134-2398-2024-8-63-73. – EDN WCXLFO.

3. Гдлян, А. Т. Категория «правовой режим нежилого помещения» в цивилистике: поиск новой парадигмы / А. Т. Гдлян // Цивилист. – 2026. – № 1(59). – С. 71-76. – EDN UJSQQU.

4. Рубанова, М. П. Правовой режим нежилых помещений и проблемы их участия в коммерческом обороте : специальность 12.00.03 "Гражданское право; предпринимательское право; семейное право; международное частное право" : автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата юридических наук / Рубанова Мария Петровна. – Санкт-Петербург, 2008. – 24 с. С. 7 – EDN NKKPXN.

5. Скворцов, О. Ю. Сделки с недвижимостью в коммерческом обороте : учеб.-практ. пособие / О. Ю. Скворцов ; О. Ю. Скворцов. – Москва : Волтерс Клувер, 2006. С. 344 – ISBN 5-466-00139-2. – EDN QWPAWJ.

6. Nikoliers. Итоги 2025 | Россия | Москва | Офисная недвижимость: аналитический обзор. — М.: Nikoliers, 2026. С. 3–5 — URL: <https://nikoliers.ru/analytics/itogi-2025-rossiya-moskva-ofisnaya-nedvizhimost/> (дата обращения: 25.05.2026).

7. Nikoliers. Итоги 2025 | Москва | Санкт-Петербург | Регионы | Складская недвижимость: аналитический обзор. — М.: Nikoliers, 2026. С. 2–4 — URL: <https://nikoliers.ru/analytics/itogi-2025-moskva-sankt-peterburg-regiony-skladskaya-nedvizhimost/> (дата обращения: 25.05.2026).

8. Nikoliers. Итоги 2025 | Москва | Санкт-Петербург | Регионы. Торговая недвижимость. Торговые центры: аналитический обзор. — М.: Nikoliers, 2026. С. 4–6 — URL: <https://nikoliers.ru/analytics/itogi-2025-moskva-sankt-peterburg-regiony-torgovaya-nedvizhimost-torgovye-tsentry/> (дата обращения: 25.05.2026).

9. Чаркин, С. А. Основания гражданско-правового режима недвижимого имущества / С. А. Чаркин // Журнал предпринимательского и корпоративного права. — 2024. — № 3. — С. 24–27.

10. Гонгало, Б. М. Недвижимость (понятие, виды объектов): наши разногласия / Б. М. Гонгало // Законы России: опыт, анализ, практика. – 2022. – № 10. – С. 16-23. – EDN GURTPX.

11. Брагинский, М. И. Договорное право: [в 5 кн.] / М. И. Брагинский; М. И. Брагинский, В. В. Витрянский. – 3-е изд., стер. – Москва: Статут, 2011. С. 234–241 – ISBN 978-5-8354-0749-1. – EDN QSCEAT.

12. Скловский, К. И. Собственность в гражданском праве : Учебное пособие / К. И. Скловский. – 5-е изд., пер. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2020. – 1 с. С. 185–191– (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-13090-4. – EDN XOZDQJ.

13. Суханов, Е. А. Вещное право: научно-познавательный очерк / Е. А. Суханов. — 2-е изд., стер. — М.: Статут, 2021. — 559 с. С. 124-128 — ISBN 978-5-8354-1738-4.

© Федорович Д.Г., 2026

**ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ
ЗА ИСПОЛЬЗОВАНИЕ В СВОЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА**

**Гутникова Мария Александровна
Домарев Владимир Алексеевич**

студенты

Научный руководитель: **Михалева Наталия Владимировна**
ст. преподаватель кафедры Гражданского права и процесса
ОЧУ ВО «Международный юридический институт»
(Тульский филиал)

Аннотация: В статье рассматривается вопрос об ответственности предпринимателей за вред, причиненный искусственным интеллектом. Анализируются нормы Гражданского кодекса Российской Федерации, которые применяются по аналогии, но не учитывают способность искусственного интеллекта к самообучению и отсутствие вины. Отмечается, что ответчиком в любом случае выступает предприниматель, даже если он не мог предотвратить ошибку системы. Предлагается ввести обязательное страхование рисков и уточнить правовой статус искусственного интеллекта как источника повышенной опасности.

Ключевые слова: искусственный интеллект, предпринимательская деятельность, ответственность без вины, источник повышенной опасности, Гражданский кодекс РФ, причинение вреда, страхование ответственности, правосубъектность искусственного интеллекта.

**THE RESPONSIBILITY OF ENTREPRENEURS FOR THE USE
OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN THEIR ACTIVITIES**

**Gutnikova Maria Alexandrovna
Domarev Vladimir Alekseevich**

Scientific adviser: **Mikhaleva Nataliya Vladimirovna**

Abstract: The article discusses the issue of the responsibility of entrepreneurs for the harm caused by artificial intelligence. The article analyzes the norms of the

Civil Code of the Russian Federation, which are applied by analogy, but do not take into account the ability of artificial intelligence to self-learn and the absence of guilt. It is noted that the defendant in any case is an entrepreneur, even if he could not prevent the system error. It is proposed to introduce mandatory risk insurance and clarify the legal status of artificial intelligence as a source of increased danger.

Key words: artificial intelligence, entrepreneurial activity, responsibility without guilt, source of increased danger, Civil Code of the Russian Federation, harm, liability insurance, legal personality of artificial intelligence.

Пункт 3 статьи 401 Гражданского кодекса (далее ГК РФ) [2] устанавливает повышенную ответственность для субъектов предпринимательской деятельности: лицо, не исполнившее или ненадлежащим образом исполнившее обязательство при осуществлении предпринимательской деятельности, несёт ответственность, если не докажет, что надлежащее исполнение оказалось невозможным вследствие непреодолимой силы.

К обстоятельствам непреодолимой силы не относятся нарушение обязанностей со стороны контрагентов, отсутствие на рынке нужных товаров или отсутствие у должника необходимых денежных средств. Таким образом, ошибка искусственного интеллекта, если она не вызвана действием непреодолимой силы, например, катастрофой природного характера, сама по себе не освобождает предпринимателя от ответственности.

Общие основания деликтной ответственности закреплены в статье 1064 ГК РФ [1]: вред, причинённый личности или имуществу гражданина, а также вред, причинённый имуществу юридического лица, подлежит возмещению в полном объёме лицом, причинившим вред. При этом законом может быть установлена обязанность возмещения вреда и при отсутствии вины причинителя вреда.

При использовании искусственного интеллекта применяется статья 1095 ГК РФ, устанавливающая ответственность за вред, причинённый вследствие недостатков товаров, услуг или работ. Эта норма может применяться в случаях, когда искусственный интеллект (как составная часть товара или услуги) имеет недостатки алгоритма или программного обеспечения.

Статья 1079 ГК РФ регулирует ответственность за вред от использования объектов, обладающих повышенной опасностью для окружающих. Нести ответственность владелец будет даже при полном отсутствии вины, если не будет доказано, что вред возник из-за непреодолимой силы [5].

Согласно статье 18.1 Федерального закона №258-ФЗ «Об экспериментальных правовых режимах в сфере цифровых и технологических инноваций в Российской Федерации» [6] устанавливается порядок рассмотрения случаев причинения вреда при реализации экспериментального правового режима в результате использования решений, разработанных с применением технологий искусственного интеллекта. В течении тридцати дней со дня выявления факта причинения вреда регулирующей орган создаёт комиссию для установления обстоятельств при которых был причинен вред. В состав комиссии входят представители регулирующего органа, уполномоченного органа, а также иные заинтересованные лица включая участников экспериментального правового режима, представителей предпринимательского и экспертного сообщества. По итогам работы комиссия составляет заключение, содержащее выводы об объёме и характере вреда, об обстоятельствах, повлёкших причинение вреда, а также о лицах, ответственных за причинение вреда.

Из статьи 1257 ГК РФ следует, что автором результата интеллектуальной деятельности может быть только гражданин. Искусственный интеллект не обладает правосубъектностью, следовательно, предъявить требование к искусственному интеллекту или алгоритму невозможно. Ответчиком в любом случае выступает предприниматель - либо как владелец системы, либо как лицо, извлекающее выгоду из её работы. Это порождает проблему несправедливого, на первый взгляд, возложения ответственности на предпринимателя за действия, которые он не мог предвидеть или проконтролировать.

Если суд квалифицирует использование искусственного интеллекта (особенно в автономном режиме - беспилотный транспорт, медицинские диагностические системы) как деятельность, связанную с повышенной опасностью для окружающих, то владелец такой системы будет отвечать за вред независимо от вины. В таком случае потерпевшему достаточно доказать сам факт вреда и связь с работой искусственного интеллекта, а предприниматель сможет освободиться от ответственности только при наличии непреодолимой силы или умысла потерпевшего. Нужно отметить, что в данном вопросе на сегодняшний день в нашей стране отсутствует какая-либо определённая судебная практика, и Верховный суд только собирается решить данный вопрос в сторону единообразия [1].

Если предприниматель поручает искусственному интеллекту самостоятельно заключать договоры (например, в биржевой торговле или закупках), возникает вопрос о том, оценивается ли искусственный интеллект

как надлежащий представитель. Согласно статье 182 ГК РФ сделка, совершённая представителем, должна быть основана на доверенности или указании закона. Искусственный интеллект не является лицом, поэтому традиционные методы представительства неприменимы. Сторонники аналогии предлагают считать действия искусственного интеллекта прямым волеизъявлением предпринимателя, если программа действовала в заданных параметрах. Но если система вышла за рамки (например, купила товар по завышенной цене), то предприниматель рискует считаться участником сделки либо, напротив, она может быть признана недействительной как совершенная неуполномоченным лицом. Ни один из исходов не являются экономически рациональными.

В России действует экспериментальный правовой режим, позволяющий создавать комиссии для установления обстоятельств вреда от искусственного интеллекта. Однако это не решает проблему возмещения убытков. Предприниматель, возместивший вред потерпевшему, может понести значительные потери. Добровольное страхования гражданской ответственности за использование искусственного интеллекта не распространено. Отсутствие обязательного страхования создаёт риск того, что у предпринимателя не окажется средств на возмещение крупного вреда, и потерпевший останется без правовой защиты.

Действующее законодательство не содержит специального регулирования ответственности предпринимателей за вред, причинённый искусственным интеллектом. Существующие нормы применяются по аналогии, но не учитывают специфику систем - их способность к самообучению, непредсказуемость решений и отсутствие субъекта вины. Это приводит к фактическому возложению на предпринимателя рисков, которые он не всегда может предотвратить.

Проблема усугубляется отсутствием судебной практики. Не известно, будут ли суды квалифицировать искусственный интеллект как источник повышенной опасности, либо ограничатся общими основаниями ответственности.

Экспериментальные правовые режимы позволяют создавать комиссии для установления обстоятельств вреда, но не дают механизма компенсации убытков. Само по себе заключение комиссии не освобождает предпринимателя от обязанности возместить вред.

Выходом из сложившейся ситуации могло бы стать введение обязательного страхования гражданской ответственности предпринимателей, использующих системы искусственного интеллекта. Такое страхование, как и в случае с владельцами транспортных средств, позволило бы гарантировать возмещение вреда потерпевшим и избежать разорения предпринимателя при крупных инцидентах.

Кроме того, целесообразно на законодательном уровне закрепить правила «искусственного интеллекта - представителя», а так же уточнить критерии отнесения систем искусственного интеллекта к источникам повышенной опасности.

Список литературы

1. Верховный Суд проведет масштабное обобщение судебной практики по делам, связанным с использованием искусственного интеллекта URL: https://www.vsrf.ru/press_center/news/35924/ (дата обращения 27.05.2026)
2. Гражданский кодекс РФ (часть первая): федер. закон от 30.11.1994 №51-ФЗ: ред. 31.07.2025//Российская газета. 1994. №238-239. Доступ из справ.-правов. системы «КонсультантПлюс».
3. Гражданский кодекс РФ (часть вторая): федер. закон от 26.01.1996 №14-ФЗ: ред. 24.06.2025//Российская газета. 1996. №23. Доступ из справ.-правов. системы «КонсультантПлюс».
4. Гражданский кодекс РФ (часть четвертая): федер. закон. от 18.12.2006 № 230-ФЗ: ред. от 23.07.2025//Российская газета.2006. №289 Доступ из справ.-правов. системы «КонсультантПлюс».
5. «Кто в ответе за «искусственный интеллект»? // Адвокатская газета URL: <https://www.advgazeta.ru/mneniya/kto-v-otvete-za-iskusstvennyy-intellekt/> (дата обращения: 27.05.2026).
6. Федеральный закон РФ от 31.07.2020 №258-ФЗ "Об экспериментальных правовых режимах в сфере цифровых и технологических инноваций в Российской Федерации": ред. от 31.07.2025//Российская газета.2020. №173. Доступ из справ.-правов. системы «КонсультантПлюс».

© Гутникова М.А., Домарев В.А., 2026

**ЦИФРОВОЕ НАСЛЕДСТВО В СИСТЕМЕ
РОССИЙСКОГО ГРАЖДАНСКОГО ПРАВА: ПРОБЛЕМЫ
ЛЕГАЛИЗАЦИИ И РЕАЛИЗАЦИИ ЗАВЕЩАТЕЛЬНОЙ ВОЛИ**

Косюк Анна Викторовна
магистрант 2 года обучения
ФГАОУ ВО «Севастопольский государственный университет»

Аннотация: В статье исследуются проблемы наследования цифровых активов по завещанию, включая идентификацию не только финансовых активов, но и доменов и аккаунтов в социальных сетях. Предлагаются пути совершенствования правового регулирования: введение категории «цифровое наследство», институт цифрового хранителя и уточнение правил толкования завещаний применительно к цифровым активам.

Ключевые слова: цифровые активы, цифровое наследство, толкование завещание, цифровой хранитель, конфиденциальность, легализация.

**DIGITAL INHERITANCE IN THE RUSSIAN CIVIL LAW SYSTEM:
PROBLEMS OF LEGALIZATION AND IMPLEMENTATION
OF TESTAMENTARY WILL**

Kosuyk Anna Victorovna

Abstract: The article examines the problems of inheritance of digital assets by will, including the identification of not only financial assets, but also domains and social media accounts. The article proposes ways to improve legal regulation, including the introduction of the category of «digital inheritance», the institution of a digital custodian, and the clarification of the rules for interpreting wills in relation to digital assets.

Key words: digital assets, digital inheritance, will interpretation, digital custodian, privacy, legalization.

В эпоху глобализации и развития цифровых технологий вопросы правового регулирования и наследования новой категории имущества –

цифровых активов приобретают все большую актуальность. Значительная часть населения большинства людей ныне существует в цифровой форме.

В настоящее время единое юридическое определение «цифровые активы» не существует. Федеральный закон № 259-ФЗ от 31.07.2020 года в пункте 2 статьи 1 оперирует лишь понятием «цифровые финансовые активы», что является наиболее очевидной категорией [3]. К активам, приносящим доход, также можно отнести доменные имена, веб-сайты и интернет-магазины. Электронные книги, изданные самостоятельно, подкасты, музыкальные композиции, каналы на YouTube, онлайн-курсы и программный код - все это может приносить доход в виде роялти или лицензионных отчислений, которые будут поступать и после смерти автора. Однако законодатель оказался не готов интегрировать такие активы в наследственную массу.

Цифровой мир все еще относительно молод и правовые системы отстают в разработке нормативно-правовой базы, регулирующей обращение с цифровыми активами. Это приводит к их пребыванию в правовой «серой зоне», что затрудняет управление ими после смерти владельца.

В 2025 году была предпринята попытка вывести цифровые активы из правовой неопределенности: группа депутатов предложила ввести понятие «цифровое наследство» и законодательно закрепить возможность завещать доступ к аккаунтам в социальных сетях и цифровых сервисах [5]. Авторы инициативы справедливо отметили отсутствие в российском законодательстве четкого определения цифрового наследства, вследствие чего при его наследовании применяются лишь общие нормы Гражданского кодекса РФ (далее ГК РФ).

Важнейшим шагом на пути совершенствования законодательства стало закрепление в статье 14 Федерального закона № 259-ФЗ от 31.07. 2020 г. «О цифровых, финансовых активах и цифровой валюте и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации», приравнявшего цифровую валюту к имуществу [3]. Это решение, поддержанное постановлением Конституционного Суда РФ № 2-П от 20 января 2026 года, устранило ключевое препятствие: криптоактивы теперь официально включаются в наследственную массу, даже если владелец не уведомил о них налоговый орган [1].

Соблюдение статьи 1132 ГК РФ [2], регулирующей толкование завещаний по принципу буквального смысла содержащихся в нем слов и выражений, сталкивается с трудностями применительно к цифровым активам.

Первая проблема связана с идентификацией объекта наследования. В отличие от материальных благ (квартира или автомобиль), цифровой актив не имеет физической формы. Эффективное толкование завещаний в этой области достижимо только при условии, если наследодатель заранее позаботится о планировании своего цифрового наследия, подробно задокументирует состав активов и воспользуется законными способами хранения паролей и инструкций у нотариуса.

Вторая проблема связана с принципом конфиденциальности. Поскольку текст завещания (особенно закрытого) может содержать конфиденциальные пароли и ключи доступа, нотариус и иные лица, участвующие в процедуре оглашения завещания, получают доступ к этим данным. Правовой статус такого доступа и ответственность за разглашение информации на законодательном уровне не урегулированы.

Третья проблема касается активов, не имеющих прямого имущественного выражения, таких как аккаунты в социальных сетях или электронная почта. Пользовательские соглашения платформ, как правило, запрещают передачу логинов и паролей. Большинство сервисов предлагают лишь удаление профиля или его превращение в «памятный статус».

Кроме того, наследование аккаунта создает риск нарушения тайны переписки: наследник, получая доступ к аккаунту, автоматически получает доступ к переписке наследодателя с третьими лицами, что влечет состав преступления, предусмотренного статьей 137 УК РФ (нарушение неприкосновенности частной жизни) [4].

Современные технологии порождают все более сложные и неоднозначные цифровые активы, что требует законодательного решения вопроса о «цифровом наследстве». Для устранения неопределенности необходимо четко определить, что именно относится к этой категории, включая криптоактивы, учетные записи, доменные имена, цифровые права и прочие виды. Такое законодательное закрепление позволит унифицировать подходы к интерпретации завещательных распоряжений, и избавит от необходимости в каждом отдельном случае доказывать, входят ли те или иные цифровые объекты в наследственную массу.

В настоящее время законодательство признает движимое имущество в двух категориях: «вещи, находящиеся во владении» и «вещи, находящиеся в обороте». Ни одна из этих категорий не подходит для цифровых активов,

поэтому, возможно, потребуется ввести новую категорию движимого имущества.

Кроме того, представляется обоснованным внедрение института «цифрового хранителя» (аналог душеприказчика) - специального лица, которое будет наделено правом доступа к закрытым паролям и инструкциям наследодателя и обязано обеспечить их передачу наследникам в соответствии с завещательными распоряжениями. Такой подход снизит риски, связанные с несанкционированным раскрытием конфиденциальной информации, и обеспечит более точное толкование и исполнение последней воли наследодателя относительно его цифровых активов.

Наконец, требуется детализировать правила толкования завещаний (ст. 1132 ГК РФ [2]) применительно к цифровым активам. В частности, следует закрепить возможность привлечения специалистов в области информационных технологий для разъяснения технических аспектов распоряжений. Цифровой ландшафт постоянно трансформируется.

Постоянно появляются и исчезают новые криптовалюты и цифровые тренды. Следовательно, любые изменения, касающиеся различных цифровых активов, необходимо фиксировать в сопроводительных документах к их завещаниям.

Список литературы

1. Постановление Конституционного Суда РФ от 20.01.2026 N 2-П «По делу о проверке конституционности части 6 статьи 14 Федерального закона «О цифровых финансовых активах, цифровой валюте и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» в связи с жалобой гражданина Тимченко Дмитрия Игоревича // Сборник законодательства РФ. – 26.01.2026. – №4. – Ст. 372. Доступ из справ.-правов. системы «КонсультантПлюс».

2. Гражданский Кодекс Российской Федерации (часть третья) от 26.11.2001 г. № 146-ФЗ: ред. от 08.08.2024 г. // Сборник законодательства Российской Федерации. – 03.12.2001. – № 49. – Ст. 4552. Доступ из справ.-правов. системы «КонсультантПлюс».

3. Федеральный закон от 31.07.2020 № 259-ФЗ: ред. от 15.12.2025, с изм. от 20.01.2026 г. «О цифровых финансовых активах, цифровой валюте и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации».

Федерации» // Собрание законодательства РФ. – 03.08.2020. – № 31 (часть I). – Ст. 5018. Доступ из справ.-правов. системы «КонсультантПлюс».

4. Уголовный кодекс Российской Федерации от 13.06.1996 № 63-ФЗ: ред. от 09.04.2026 г. «Нарушение неприкосновенности частной жизни» // Собрание законодательства РФ. – 17.06.1996. – № 25. – Ст. 2954. Доступ из справ.-правов. системы «КонсультантПлюс».

5. В Госдуме предложили разрешить наследовать аккаунты // Российская газета URL: https://rg.ru/2025/08/06/v-gosdume-predlozhili-razreshit-nasledovat-akkaunty.html?utm_referrer=https%3A%2F%2Fyandex.by%2F (дата обращения 19.05.26).

© Косюк А.В., 2026

**НЕДЕЙСТВИТЕЛЬНОСТЬ СДЕЛОК,
СОВЕРШЕННЫХ ПОД ВЛИЯНИЕМ ОБМАНА:
ПРОБЛЕМЫ ОПРЕДЕЛЕНИЯ И ПРАВОВЫЕ ПОСЛЕДСТВИЯ**

Форналь Елизавета Геннадьевна

студент

Научный руководитель: **Гурулева Эльвира Александровна**

к.ю.н.

Российская академия народного хозяйства и государственной службы
при Президенте Российской Федерации

Аннотация: В статье исследуются теоретические и практические проблемы правового регулирования недействительности сделок, совершенных под влиянием обмана. Анализируется место обмана в системе пороков воли, выявляются недостатки легального определения обмана в статье 179 Гражданского кодекса Российской Федерации. Рассматривается проблема квалификации обмана в форме умолчания и соотношение принципа добросовестности с институтом оспаривания сделок. Формулируются предложения по совершенствованию гражданского законодательства.

Ключевые слова: недействительность сделок, обман, порок воли, оспоримая сделка, добросовестность, умолчание, реституция, убытки.

**INVALIDITY OF TRANSACTIONS CONCLUDED UNDER
THE INFLUENCE OF FRAUD: PROBLEMS OF DEFINITION
AND LEGAL CONSEQUENCES**

Fornal Elizaveta Gennadievna

Scientific adviser: **Guruleva Elvira Alexandrovna**

Abstract: The article examines theoretical and practical problems of legal regulation of invalidity of transactions concluded under the influence of fraud. The place of fraud in the system of defects of will is analyzed, shortcomings of the legal definition of fraud in Article 179 of the Civil Code of the Russian Federation are identified. The problem of qualifying fraud in the form of omission and the

relationship between the principle of good faith and the institution of contesting transactions are considered. Proposals for improving civil legislation are formulated.

Key words: invalidity of transactions, fraud, defect of will, voidable transaction, good faith, omission, restitution, damages.

Свобода договора признается одним из фундаментальных принципов гражданского законодательства. Действительная свобода волеизъявления невозможна, когда участник оборота принимает решение под воздействием ложных сведений, сознательно распространенных контрагентом. В таких случаях закон предоставляет потерпевшему возможность оспорить сделку. Правовое регулирование данного института осуществляется, прежде всего, статьей 179 Гражданского кодекса Российской Федерации [1]. Несмотря на кажущуюся ясность этой нормы, ее применение сталкивается с серьезными теоретическими сложностями. Главная проблема заключается в отсутствии легального определения обмана, а также в размытости границ между обманом и смежными явлениями — заблуждением и недобросовестным поведением, не достигающим степени обмана.

Необходимо определиться с местом обмана в системе оснований недействительности сделок. Большинство цивилистов относят обман к порокам воли [3, с. 407; 4, с. 194]. Порок воли означает рассогласование между внутренним намерением лица и внешним выражением этого намерения. При обмане лицо внешне выражает волю на совершение сделки, но эта воля сформировалась под воздействием неправомерных действий контрагента. Такое понимание объясняет, почему закон защищает не любого потерпевшего, а только того, чья воля была умышленно искажена извне. Если лицо ошиблось самостоятельно, без воздействия другой стороны, вопрос должен решаться по правилам статьи 178 ГК РФ о заблуждении.

Законодатель в статье 179 ГК РФ не дает развернутой дефиниции обмана. В пункте 2 этой статьи указано лишь, что обманом считается также намеренное умолчание об обстоятельствах, о которых лицо должно было сообщить при той добросовестности, какая от него требовалась по условиям оборота. В юридической литературе отмечается, что такое описание не раскрывает сущности явления, а лишь указывает на одну из его возможных форм. Обман в гражданском праве представляет собой умышленное противоправное воздействие на волю контрагента путем сообщения ложных сведений либо умолчания о значимых обстоятельствах, совершенное с целью побуждения к

заключению сделки при условии, что такое воздействие повлияло на решение о совершении сделки.

Отличие обмана от заблуждения состоит в следующем. Заблуждение возникает независимо от воли контрагента — по невнимательности, ошибке в расчетах, неверной оценке обстоятельств. Обман предполагает наличие умысла у лица, вводящего в заблуждение. С практической точки зрения это различие имеет принципиальное значение. При заблуждении потерпевший может лишь требовать признания сделки недействительной. При обмане дополнительно взыскиваются убытки, причиненные самим фактом обмана. Законодатель оценивает обман как более опасное деяние.

В доктрине выделяют активный обман (прямое сообщение ложных сведений) и пассивный обман (умолчание). Пассивный обман порождает множество споров. Вопрос заключается в том, в каком случае у лица возникает обязанность сообщать информацию контрагенту. Первая ситуация: обязанность раскрыть информацию прямо установлена законом. Например, продавец обязан сообщить покупателю о недостатках товара. Вторая ситуация: обязанность вытекает из принципа добросовестности (пункт 3 статьи 1 ГК РФ) и сложившихся обычаев делового оборота. Добросовестность участника оборота является ключевым критерием при решении вопроса о наличии обмана в форме умолчания [2, с. 319].

Важным признаком обмана выступает причинно-следственная связь между действиями (бездействием) виновного лица и решением потерпевшего совершить сделку. Закон не содержит указаний о порядке установления такой связи. В литературе разделяется подход, согласно которому причинная связь презюмируется, если речь идет о сообщении ложных сведений по существенным условиям сделки [3, с. 410]. Потерпевший не обязан доказывать, что при других обстоятельствах он отказался бы от сделки вовсе. Достаточно показать, что достоверная информация повлияла бы на условия сделки, например на цену.

Правовые последствия признания сделки недействительной по мотиву обмана включают два элемента. Двусторонняя реституция означает, что каждая сторона обязана вернуть другой все полученное по сделке. При невозможности возврата в натуре возмещается стоимость имущества. Кроме того, взыскиваются убытки, причиненные обманом. Это отличает обман от заблуждения, где возмещение убытков возможно лишь в исключительных

случаях — когда заблуждение вызвано действиями контрагента. Такое различие стимулирует участников оборота к добросовестному поведению.

Законодатель в статье 179 ГК РФ предусматривает возможность признания сделки недействительной, если обман исходил от третьего лица, с оговоркой: другая сторона сделки знала или должна была знать об обмане. Данная норма нуждается в уточнении. Словосочетание «должна была знать» является оценочным и порождает неопределенность. Следует исходить из стандарта разумного и осмотрительного участника оборота [4, с. 195]. Если добросовестный контрагент, проявив обычную заботливость, мог бы обнаружить признаки обмана, сделка может быть оспорена. Если обман был скрыт настолько искусно, что его не смог бы заметить никто, кроме специалистов, потерпевший вправе требовать возмещения убытков только от третьего лица, но не от добросовестного контрагента.

Проблема обмана приобретает новые черты в условиях цифровой экономики. Заключение сделок через электронные платформы, дистанционные способы взаимодействия, анонимность продавцов на маркетплейсах создают дополнительные риски предоставления недостоверной информации. В таких случаях особое значение приобретает возможность потерпевшего доказать факт обмана, поскольку прямой контакт между сторонами отсутствует. Базовые положения статьи 179 ГК РФ сохраняют свою актуальность, так как направлены на защиту свободы волеизъявления независимо от формы совершения сделки [1].

В завершение анализа предлагаются следующие изменения в законодательство. Первое: дополнить статью 179 ГК РФ пунктом, содержащим легальное определение обмана. Обман — это умышленное сообщение ложных сведений либо умышленное умолчание об обстоятельствах, о которых добросовестный участник оборота обязан сообщить, если такие действия повлияли на решение о совершении сделки. Второе: уточнить критерии, позволяющие отграничить обман от недобросовестного поведения, не влекущего недействительности сделки. Таким критерием могла бы служить степень влияния на решение потерпевшего. Если ложная информация касается незначительных обстоятельств и не повлияла бы на решение разумного участника оборота, сделку не следует признавать недействительной. Третье: ввести презумпцию наличия причинной связи при условии, что ложные сведения касаются предмета сделки, его качества, цены или правового статуса.

Обман представляет собой наиболее опасную форму порока воли, поскольку связан с умышленным воздействием на процесс принятия решения контрагентом. Отсутствие легального определения обмана создает неоправданную неопределенность в правоприменении. Предложенные критерии разграничения обмана и смежных понятий, а также законодательные изменения способны повысить эффективность защиты прав потерпевших. Институт недействительности сделок, совершенных под влиянием обмана, должен развиваться в направлении четкого закрепления признаков обмана и облегчения положения добросовестного потерпевшего в доказывании.

Список литературы

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 08.08.2024) // КонсультантПлюс [сайт]. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/ (дата обращения: 20.05.2026).
2. Белов В. А. Договоры коммерческого права. Акты частноправовой унификации в системе источников договорного торгового права: учебник для вузов / ответственный редактор В. А. Белов. – Москва: Юрайт, 2026. – 336 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-14599-1. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/588830> (дата обращения: 20.05.2026).
3. Суханов Е. А. Российское гражданское право: учебник: в 2 т. Т. 1. – Москва: Статут, 2023. – 958 с.
4. Гонгало Б. М. Гражданское право: учебник. – Москва: Статут, 2023. – 528 с.
5. Неижкаша И. С. Сделки, совершенные под влиянием обмана / И. С. Неижкаша // Право и государство: теория и практика. – 2019. – № 9 (177). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sdelki-sovershennye-pod-vliyaniem-obmana> (дата обращения: 20.05.2026).

© Форналь Е. Г., 2026

**СЕКЦИЯ
ГОСУДАРСТВЕННОЕ
И МУНИЦИПАЛЬНОЕ
УПРАВЛЕНИЕ**

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СПОРТИВНОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ
МУНИЦИПАЛЬНОГО РАЙОНА ЧЕРЕЗ ИНСТРУМЕНТЫ
ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ (НА ПРИМЕРЕ
ХАБАРОВСКОГО МУНИЦИПАЛЬНОГО РАЙОНА)**

Сулейманов Мурад Джахпарович

магистрант

Дальневосточный институт управления –
филиал РАНХиГС (г. Хабаровск)

Аннотация: В статье представлены результаты анализа состояния спортивной инфраструктуры Хабаровского муниципального района в 2023-2025 гг. и оценки эффективности действующей муниципальной программы развития физической культуры и массового спорта. Установлено, что прирост числа объектов за три года составил 4,6 %, доли систематически занимающихся физической культурой и спортом составил 2,1 п.п.; девять поселений района не располагают крытыми сооружениями.

Ключевые слова: спортивная инфраструктура, муниципальное управление, физическая культура и спорт, программно-целевой подход, единовременная пропускная способность, обеспеченность спортивными сооружениями, Хабаровский муниципальный район.

**IMPROVEMENT OF SPORTS INFRASTRUCTURE
OF THE MUNICIPAL DISTRICT THROUGH PUBLIC
ADMINISTRATION INSTRUMENTS (ON THE EXAMPLE
OF THE KHABAROVSK MUNICIPAL DISTRICT)**

Suleimanov Murad Dzhakhparovich

Abstract: The article presents the results of an analysis of the state of sports infrastructure in Khabarovsk Municipal District in 2023–2025 and assesses the effectiveness of the current municipal programme for the development of physical culture and mass sports. The study found that over three years the number of sports facilities increased by 4.6%, while the share of residents systematically engaged in

physical culture and sports grew by 2.1 percentage points; nine settlements in the district have no indoor sports facilities.

Key words: sports infrastructure, municipal management, physical culture and sports, programme-target approach, one-time capacity, provision with sports facilities, Khabarovsk Municipal District.

Развитие физической культуры и массового спорта закреплено в числе приоритетов государственной политики Российской Федерации: Стратегия развития физической культуры и спорта на период до 2030 года предусматривает рост доли граждан, систематически занимающихся физической культурой и спортом (далее ФКиС), до 70% и достижение уровня обеспеченности населения спортивными сооружениями 74,1% к 2025 году [1]. Реализация установленных показателей возможна только при системной работе всех уровней публичной власти, причём ключевая роль принадлежит муниципальному уровню, на котором обеспечивается фактическая доступность объектов спорта в шаговой доступности от мест проживания граждан.

Хабаровский муниципальный район относится к территориям с выраженной сельской спецификой расселения (27 муниципальных образований, 70 населённых пунктов, около 97,8 тыс. человек населения, доля сельских жителей - 93,5%), что формирует особые требования к управлению спортивной инфраструктурой [2]. По данным формы 1-ФК, по состоянию на 31 декабря 2025 года на территории Хабаровского муниципального района насчитывается 68 спортивных сооружений различного типа. Состав и структура объектов представлены в таблице 1 [2].

Таблица 1

**Состав и структура спортивных сооружений Хабаровского
муниципального района по состоянию на 31.12.2025 г.**

| Тип сооружения | Количество, ед. | Доля, % | ЕПС, чел./смена | Муниципальная собственность, ед. | При образоват. учрежд., ед. |
|-----------------------------|--------------------|---------|--------------------|--|--------------------------------|
| Спортивные залы (крытые) | 28 | 41,2 | 1 680 | 4 | 24 |
| Плоскостные сооружения | 32 | 47,1 | 1 920 | 15 | 17 |
| Лыжные базы | 3 | 4,4 | 120 | 1 | 2 |
| Прочие объекты | 5 | 7,3 | 200 | 3 | 2 |
| Итого | 68 | 100,0 | 3 920 | 23 | 45 |

Структура объектов значительно смещена в сторону плоскостных сооружений и спортивных залов при образовательных учреждениях. Из 68 объектов 45 (66,2%) размещены на базе школ и детских садов и в учебное время недоступны взрослому населению; собственно муниципальных объектов лишь 23 единицы. Бассейны, легкоатлетический манеж, крытые сооружения с искусственным льдом на территории района отсутствуют полностью; девять из 27 поселений района не имеют ни одного крытого спортивного зала.

Уровень обеспеченности населения сооружениями, рассчитанный как отношение фактической единовременной пропускной способности (ЕПС) к нормативной, составляет 32,9% при нормативе 100%. При численности населения 97,8 тыс. человек нормативная потребность ЕПС определяется как $97,8 \times 122 = 11\,932$ чел./смена; фактическое значение – 3 920 чел./смена. Краевой средний показатель в 2024 году достиг 80,2% при плане 76,7%, целевое значение к 2025 году установлено на уровне 74,1%. Расхождение между муниципальным и краевым уровнями составляет 47,9 п.п., что свидетельствует о недостаточности инфраструктурного обеспечения территории.

Динамика основных показателей состояния спортивной инфраструктуры района за 2023–2025 годы приведена в таблице 2 [2].

Таблица 2

**Динамика основных показателей состояния спортивной инфраструктуры
Хабаровского муниципального района в 2023–2025 годах**

| Показатель | 2023 | 2024 | 2025 | Прирост 2025 к 2023 |
|--|-------|-------|-------|---------------------|
| Количество спортивных сооружений (форма 1-ФК), ед. | 65 | 67 | 68 | 3 ед. (4,6 %) |
| Единовременная пропускная способность, чел./смена | 3 800 | 3 860 | 3 920 | 120 (3,2 %) |
| Уровень обеспеченности населения, % | 31,8 | 32,3 | 32,9 | 1,1 п.п. |
| Доля систематически занимающихся ФКиС, % | 28,1 | 29,3 | 30,2 | 2,1 п.п. |
| Поселения без крытых объектов, ед. | 10 | 9 | 9 | -1 ед. |

Темпы прироста существенно отстают от краевых ориентиров, при этом увеличение числа объектов формируется преимущественно за счёт ввода в эксплуатацию небольших уличных площадок, а не строительства капитальных

крытых сооружений. В условиях продолжительного зимнего периода (около шести месяцев в году) подобная структура прироста не обеспечивает решения задачи круглогодичной доступности занятий спортом для жителей сельских поселений.

Сопоставление муниципального и регионального уровней по ключевым индикаторам государственной политики в сфере физической культуры и спорта по итогам 2024 года выявляет значительный разрыв: при краевом уровне обеспеченности 80,2% (план 76,7%) районный показатель составил 32,3% (отставание 47,9 п.п.); при краевой доле граждан, систематически занимающихся ФКиС, 60,2% (план 59,7%) районный показатель – 29,3% (отставание 30,9 п.п.). Хабаровский край в целом превысил плановые значения 2024 года по всем рассматриваемым индикаторам, однако внутрорегиональная дифференциация значительна: Хабаровский муниципальный район относится к территориям с пониженной обеспеченностью даже на фоне иных сельских территорий края.

Основным программным инструментом управления спортивной инфраструктурой района является муниципальная программа «Развитие физической культуры и массового спорта в Хабаровском муниципальном районе Хабаровского края на 2022-2027 годы», ответственным исполнителем которой выступает Управление культуры, спорта и молодёжной политики администрации района [4]. Программа включает блоки строительства и реконструкции объектов, содержания и эксплуатации действующей сети, организации массовых мероприятий, развития школьного и детско-юношеского спорта, реализации комплекса ГТО, поддержки инициативных проектов и территориального общественного самоуправления (ТОС).

Финансовое обеспечение программы является её наиболее проблемным элементом. Уровень исполнения расходов по направлению физической культуры и спорта стабильно составляет около 80% от запланированного объёма; за 2023–2025 годы при плане 46,2 млн. руб. фактически исполнено 37,1 млн. руб., недоосвоение – 9,1 млн. руб. Абсолютные значения невелики: даже плановые 16,4 млн. руб. в 2025 году явно недостаточны для значимых инфраструктурных проектов, поскольку стоимость строительства одного быстровозводимого модульного зала составляет 18-25 млн. руб. Принципиально важно, что в анализируемом периоде район не подал ни одной заявки в федеральные конкурсные отборы по программе «Спорт – норма жизни», предусматривающей финансирование до 70–80% стоимости быстровозводимых

спортивных залов в сельской местности; доля федеральных средств в районном финансировании отрасли в 2025 году равна нулю.

Сопоставление плановых и фактических значений ключевых показателей муниципальной программы за 2023–2025 годы приведено в таблице 3 [2].

Таблица 3

**Исполнение показателей муниципальной программы развития
физической культуры и массового спорта в 2023–2025 годах**

| Показатель | 2023 план | 2023 факт | 2024 план | 2024 факт | 2025 план | 2025 факт | Исп. 2025, % |
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-----------------|
| Доля систематически занимающихся ФКиС, % | 30,0 | 28,1 | 32,0 | 29,3 | 34,0 | 30,2 | 88,8 |
| Число спортивных сооружений, ед. | 68 | 65 | 70 | 67 | 72 | 68 | 94,4 |
| Обеспеченность ЕПС, тыс. чел./смена | 4,30 | 3,80 | 4,50 | 3,86 | 4,70 | 3,92 | 83,4 |
| Поселения без крытых объектов, ед. | 9 | 10 | 8 | 9 | - | - | - |
| Участники соревнований, чел. | 3 000 | 2 980 | 3 200 | 3 150 | 3 400 | 3 280 | 96,5 |

Наиболее проблемными остаются показатели, связанные с физическим наращиванием инфраструктуры: исполнение по ЕПС в 2025 году составило лишь 83,4%, по числу объектов – 94,4%. Показатель числа поселений без крытых объектов в действующей редакции программы был исключён, что свидетельствует об отсутствии управленческого акцента на решении этой проблемы. В то же время событийный показатель числа участников соревнований выполняется на 96,5%, что отражает активность Управления в части организационно-массовой работы. Сложилась ситуация, при которой администрация района успешно справляется с организацией мероприятий, но не обеспечивает расширения материальной базы.

По итогам анализа установлена совокупность взаимосвязанных проблем. Основным ограничением выступает критически низкая обеспеченность единовременной пропускной способности (32,9% от норматива), отстающая от среднекраевого показателя на 47,9 п.п., что усугубляется структурным дисбалансом сети, в которой преобладают открытые сезонно зависимые объекты (65,9%), а полностью отсутствуют бассейн и манеж. В трети поселений

(33,3%) крытая инфраструктура не представлена, что снижает долю систематически занимающихся физической культурой и спортом до 17-20% против 35–40% при наличии спортивного зала.

Кроме того, за 2023-2025 гг. наблюдается неучастие района в федеральных конкурсных отборах по программе «Спорт - норма жизни», что лишает территорию до 70-80% потенциального софинансирования капитальных объектов. Концентрация 66,2% объектов при образовательных учреждениях ограничивает охват взрослого населения уровнем 20-22%.

Преодоление выявленных проблем требует системного применения инструментов государственного управления [5]. К приоритетным направлениям относятся: формирование пакета проектно-сметной документации на быстровозводимые модульные спортивные залы для приоритетных поселений; систематическое участие в конкурсных отборах программы «Спорт – норма жизни» с обеспечением требуемого софинансирования; диверсификация источников через подключение смежных программ (комплексное развитие сельских территорий, инициативное бюджетирование) и механизмов муниципально-частного партнёрства; включение в действующую редакцию муниципальной программы показателя сокращения числа поселений без крытых объектов; внедрение мониторинга загрузки и технического состояния объектов для обоснованной приоритизации мероприятий [6].

Полученные результаты обосновывают необходимость перехода от использования отдельных управленческих инструментов к системной работе, включающей программно-целевое планирование с обновлёнными показателями, проектную подготовку объектов, активное участие в межбюджетных механизмах и диверсификацию источников финансирования. Такой подход применим и к иным сельским территориям ДВФО со сходной спецификой расселения, что определяет научно-практическую значимость представленного исследования.

Список литературы

1. Об утверждении Стратегии развития физической культуры и спорта в Российской Федерации на период до 2030 года : распоряжение Правительства РФ от 24.11.2020 № 3081-р. Доступ из официального сайта Правительства России. URL: <http://government.ru/docs/all/131173/>.

2. Официальный сайт администрации Хабаровского муниципального района. Спорт в Хабаровском районе Доступ из официального сайта Администрация Хабаровского муниципального района URL: <https://khabrayon.khabkrai.ru/Deyatelnost/Sport/21020>

3. Годовой отчёт по муниципальной программе «Развитие физической культуры и массового спорта в Хабаровском муниципальном районе Хабаровского края» Доступ из официального сайта Администрация Хабаровского муниципального района URL: <https://khabrayon.khabkrai.ru/Programmy1612502537/Municipalnye-programmy1612933362/Effektivnost-realizacii-municipalnyh-programm/2024-god/20445>

4. Постановление администрации Хабаровского муниципального района от 9 сентября 2021 года № 1083 «О разработке муниципальной программы «Развитие физической культуры и массового спорта в Хабаровском муниципальном районе Хабаровского края на 2022–2027 годы»». Доступ из официального сайта Администрация Хабаровского муниципального района URL: <https://khabrayon.khabkrai.ru/?menu=getfile&id=17209>

5. Рапопорт, А. С. Спортивная инфраструктура региона как индикатор развития отрасли физической культуры и спорта/ А. С. Рапопорт, Л. А. Рапопорт // Теория и практика физической культуры. 2023. – № 6. – С. 53-55.

6. Николаев, И. А. Спортивная инфраструктура: понятие, особенности развития и география в Российской Федерации / И. А. Николаев, Н. Е. Нехаева, И. А. Семина // Известия Дагестанского государственного педагогического университета. Естественные и точные науки. 2025. – Т. 19, № 2. – С. 66–78.

© Сулейманов М.Д., 2026

УДК 352:316.77

**СВЯЗИ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ КАК ПОЛИТИЧЕСКИЙ
РЕСУРС ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ МЕСТНОГО
САМОУПРАВЛЕНИЯ: ОПЫТ МУНИЦИПАЛЬНОГО
СОВЕТА ПОСЕЛКА СТРЕЛЬНА**

Бекетова Марина Владимировна

магистрант

Институт заочного обучения, информационных
технологий и онлайн проектов
Федерального государственного бюджетного образовательного
учреждения высшего образования «Пятигорский
государственный университет»
(ФГБОУ ВО «ПГУ»)

Аннотация: В статье рассматриваются связи с общественностью в деятельности муниципального совета как политический ресурс, повышающий эффективность местного самоуправления. На примере Муниципального совета внутригородского муниципального образования поселок Стрельна города Санкт-Петербурга авторы анализируют практику взаимодействия представительного органа с населением. Эмпирическую базу составили документы муниципального совета, контент-анализ публичных коммуникаций и результаты опроса жителей, проведённого в рамках настоящего исследования. Выявлены механизмы, посредством которых двусторонняя коммуникация способствует снижению конфликтного потенциала, повышению легитимности решений и сокращению числа обращений в вышестоящие инстанции. Обосновано, что ключевыми ограничениями эффективности связей с общественностью выступают институциональная неформализованность обратной связи и цифровое неравенство возрастных групп. Предложены направления институциональных изменений, позволяющих превратить связи с общественностью из имитационной практики в реальный политический ресурс.

Ключевые слова: связи с общественностью, политический ресурс, местное самоуправление, муниципальный совет, легитимность, коммуникативная эффективность, обратная связь, Стрельна.

**PUBLIC RELATIONS AS A POLITICAL RESOURCE
FOR IMPROVING LOCAL GOVERNMENT EFFICIENCY:
THE EXPERIENCE OF THE MUNICIPAL COUNCIL OF STRELNA**

Beketova Marina Vladimirovna

Abstract: This article examines public relations in the activities of a municipal council as a political resource that enhances the effectiveness of local government. Using the example of the Municipal Council of the intracity municipality of Strelna, the authors analyze the practices of the representative body's interaction with the public. The empirical base consists of municipal council documents, a content analysis of public communications, and the results of a resident survey conducted as part of this study. The mechanisms by which two-way communication helps reduce conflict potential, enhance the legitimacy of decisions, and reduce the number of appeals to higher authorities are identified. It is substantiated that the key limitations to the effectiveness of public relations are the institutional informality of feedback and the digital age gap. Directions for institutional change are proposed that could transform public relations from a simulative practice into a real political resource.

Key words: public relations, political resource, local government, municipal council, legitimacy, communication effectiveness, feedback, Strelna.

Проблема эффективности местного самоуправления в современной России имеет явно выраженное коммуникационное измерение. Муниципальный уровень публичной власти позиционируется как максимально приближенный к населению, однако именно здесь регулярно фиксируется наиболее устойчивый дефицит доверия. Согласно данным Всероссийского центра изучения общественного мнения за 2025 год, доля граждан, полагающих, что они способны реально влиять на решения муниципальных советов, не превышает тридцати пяти процентов. Этот показатель практически не меняется на протяжении последних лет, что свидетельствует не о конъюнктурных колебаниях, а о системной проблеме, корящейся в организации взаимодействия между представительными органами и населением.

В политологической литературе данная проблема традиционно объясняется двумя группами факторов. Первая связана с объективными ограничениями компетенции муниципальных образований, особенно внутригородских муниципальных образований городов федерального значения. Вторая группа апеллирует к низкой политической активности граждан и дефициту культуры участия. Однако обе эти объяснительные схемы оставляют без внимания качество и институциональную организацию коммуникаций между муниципальным советом и населением. Настоящее исследование исходит из того, что связи с общественностью в деятельности муниципального совета способны выполнять не только информационную или имиджевую функцию, но и выступать в качестве самостоятельного политического ресурса — нематериального средства, которое при системном использовании повышает эффективность принимаемых решений и легитимность самого представительного органа.

Теоретической основой работы выступает синтез ресурсного подхода к анализу политической власти и теории двусторонних коммуникаций. В рамках ресурсного подхода, восходящего к работам Р. Даля, политические ресурсы понимаются как любые средства, позволяющие актору влиять на процесс выработки и реализации решений [1]. Традиционно к таким ресурсам относят принуждение, материальные активы, авторитет, информацию и время. Однако применительно к местному самоуправлению предлагается дополнить этот перечень коммуникативной способностью — умением муниципального совета организовать такой режим взаимодействия с населением, при котором информация о намерениях, решениях и результатах не просто транслируется, но и возвращается в модифицированном виде. Дж. Грюниг и Т. Хант в своей модели двусторонней симметричной коммуникации показали, что в отличие от односторонних моделей (пресс-агентства или публичного информирования) симметричная модель предполагает диалог, в ходе которого организация не только воздействует на общественное мнение, но и сама меняет свои решения под влиянием обратной связи [2]. Для муниципального совета достижение полной симметрии едва ли возможно в силу асимметрии власти, однако ориентация на двусторонность выступает критерием качества связей с общественностью. Дополнительную теоретическую рамку задаёт положение Ю. Хабермаса о коммуникативном производстве легитимности: легитимность политических решений в современных обществах не может быть только

формально-юридической, основанной на процедуре принятия [3]. Она требует коммуникативного сопровождения, в ходе которого граждане убеждаются в том, что их аргументы были услышаны и учтены. На муниципальном уровне, где решения касаются повседневных и зачастую малозаметных вопросов, отсутствие такого сопровождения приводит к тому, что даже объективно полезные действия совета остаются неценёнными или воспринимаются как навязанные.

Объектом исследования выбран Муниципальный совет внутригородского муниципального образования города федерального значения Санкт-Петербурга поселок Стрельна. Выбор обусловлен несколькими причинами. Посёлок Стрельна отличается высокой территориальной идентичностью, связанной с его историко-культурным статусом. Численность населения составляет около тринадцати с половиной тысяч человек, среди которых представлены как жители многоквартирных домов, так и исторического малоэтажного фонда. Социально активное старшее поколение соседствует с молодыми семьями. Такая гетерогенность создаёт повышенные требования к дифференцированной коммуникации, которыми большинство аналогичных советов не обладают. Кроме того, при низкой явке избирателей (двадцать три целых семь десятых процента на выборах 2024 года) в посёлке фиксируется высокая протестная готовность по конкретным поводам, что делает связи с общественностью не дополнительной, а необходимой функцией.

Эмпирическую базу исследования составили три группы источников. Первая — официальные документы Муниципального совета: протоколы заседаний за 2024 год, публичные отчёты председателя, нормативные правовые акты, регламентирующие порядок взаимодействия с населением. Вторая группа — контент-анализ публичных коммуникаций: официальный сайт муниципального образования, группа в социальной сети, мессенджер председателя совета. Период анализа охватывает январь 2024 года по март 2025 года. Третья группа — результаты полужформализованных интервью с тремя депутатами Муниципального совета и опроса жителей (сто двадцать респондентов, выборка квотная по возрасту и району проживания), проведённого в рамках настоящего исследования. Опрос не претендовал на репрезентативность в строго статистическом смысле, однако позволил выявить устойчивые паттерны восприятия деятельности совета.

Анализ показал, что Муниципальный совет Стрельны использует многообразный, хотя и не всегда скоординированный, набор каналов

коммуникации с населением. Ключевым формальным каналом выступает официальный сайт, на котором публикуются нормативные правовые акты, протоколы заседаний, информация о мероприятиях. Несомненным достоинством сайта является архивная полнота, однако его интерактивный потенциал используется слабо. Более динамичным каналом является группа в социальной сети, где частота публикаций стабилизировалась на уровне трёх-четырёх сообщений в неделю. Содержательно публикации делятся на анонсы заседаний, отчёты о состоявшихся мероприятиях и поздравительные посты. При этом посты, посвящённые проблемным вопросам, составляют менее пяти процентов от общего объёма, что свидетельствует об использовании социальных сетей скорее как инструмента информирования, нежели обратной связи. Мессенджер председателя совета представляет собой особый феномен — здесь преобладает оперативная информация о текущих коммунальных проблемах, однако неформальный характер этого канала одновременно является его сильной и слабой стороной: высокая оперативность соседствует с отсутствием правовых последствий, поскольку обещания, данные в мессенджере, не всегда фиксируются в официальных протоколах. Традиционным, но всё более маргинальным каналом остаётся печатная газета, выходящая тиражом полторы тысячи экземпляров шесть раз в год. Опрос показал, что газету читают преимущественно жители старше шестидесяти пяти лет, для которых она остаётся важным, а иногда и единственным источником информации.

В рамках исследования были выявлены три конкретных механизма, посредством которых связи с общественностью в Стрельне повышают эффективность муниципального управления. Первый механизм — снижение конфликтного потенциала за счёт публичного предъявления аргументов. В 2024 году совет принял решение повысить ставку налога на имущество физических лиц в пределах, разрешённых региональным законодательством. Первоначальная реакция жителей, согласно данным мониторинга комментариев в социальной сети, была резко негативной: шестьдесят четыре процента высказываний содержали критику. В ответ совет подготовил инфографику «Куда идут сто рублей налога», в которой на конкретных объектах благоустройства Стрельны было показано распределение дополнительных поступлений. После публикации инфографики и её обсуждения на встрече с жителями доля критических высказываний снизилась до сорока восьми процентов, а доля нейтральных и поддерживающих выросла с тридцати шести до пятидесяти двух процентов. Само решение не изменилось — изменилась

коммуникация вокруг него. Это демонстрирует, как связи с общественностью повышают легитимность без изменения содержания решения.

Второй механизм — коррекция решений на основе обратной связи. В 2024 году совет планировал установить детскую игровую площадку в одном из кварталов. Место было выбрано на основании экспертного заключения. Однако через группу в социальной сети и при личных встречах депутаты получили более восьмидесяти обращений от жителей соседних домов, указывавших на неудачное расположение площадки вблизи проезжей части и в зоне постоянного затенения. Совет инициировал дополнительный опрос с использованием всех доступных каналов: социальной сети, сайта, газеты, подомового обхода. Как отмечают Гавва и Резер [5], эффективность цифровых механизмов обратной связи в муниципальном управлении напрямую зависит не от количества каналов, а от их интеграции в управленческий цикл. В опросе приняли участие четыреста тридцать жителей, что составляет около трёх целых двух десятых процента от общего числа избирателей — для муниципального уровня это высокий показатель. На основе результатов опроса место установки было изменено. За восемь месяцев эксплуатации площадки не было зафиксировано ни одного акта вандализма. Полученные в ходе интервью данные позволяют связать этот факт с эффектом соучастия: жители не склонны разрушать то, к выбору чего они были причастны.

Третий механизм — снижение числа жалоб в вышестоящие инстанции. Административные споры на муниципальном уровне часто эскалируют: гражданин, не получивший ответа или получивший формальный ответ от совета, обращается в районную администрацию или прокуратуру. После внедрения в Стрельне практики еженедельного публичного ответа председателя на наиболее частые вопросы (формат «Разбор полётов» в мессенджере) число обращений граждан в вышестоящие инстанции по вопросам компетенции совета сократилось на двадцать семь процентов в первом квартале 2025 года по сравнению с первым кварталом 2024 года. Механизм этого сокращения прозрачен: развёрнутый ответ с указанием конкретных сроков и ответственных лиц снижает мотивацию к эскалации.

Однако в рамках исследования были выявлены и два системных ограничения, снижающих эффективность связей с общественностью как политического ресурса. Первое ограничение — институциональная неформализованность обратной связи. Совет собирает обращения, комментарии и предложения, на них отвечают, но отсутствует институциональный механизм,

который заставлял бы возвращаться к этим обращениям на стадии принятия решений. В интервью один из депутатов признал, что ответ «спасибо, учтём» не имеет формальных последствий, и через месяц формулировка забывается, если вопрос не поднимается повторно. Гражданин, потративший время на развёрнутый комментарий, не видит, куда ушёл его аргумент. Он видит либо решение без изменений, либо изменение без атрибуции. В результате доверие не растёт. Формально обратная связь присутствует, содержательно она не встроена в управленческий цикл.

Второе ограничение связано с цифровым неравенством возрастных групп. Тридцать семь процентов избирателей Стрельны старше шестидесяти лет практически не пользуются социальными сетями, девятнадцать процентов не имеют выхода в интернет вообще. Как отмечают Тихонов и Богданов [4], цифровизация обратных связей в управлении наталкивается на социальные барьеры: переход от «умного регулирования» к «умному управлению» невозможен без учёта асимметрии доступа разных групп населения к цифровым каналам коммуникации. Для них основным каналом остаётся газета, выходящая раз в два месяца. Это означает, что при обсуждении решений, требующих оперативного отклика (бюджетные корректировки, реагирование на аварийные ситуации), голос пожилых жителей систематически запаздывает. Повестка формируется на основе данных из социальных сетей, где доминирует более молодой и более обеспеченный сегмент. Депутаты признают проблему, однако увеличение периодичности газеты упирается в бюджетные ограничения, поскольку один дополнительный номер стоит около восьмидесяти тысяч рублей.

Таким образом, проведённый анализ позволяет утверждать, что связи с общественностью в деятельности Муниципального совета Стрельны выступают политическим ресурсом, однако этот ресурс реализован не полностью и неравномерно. Там, где связи с общественностью организованы как двусторонняя коммуникация с публичной фиксацией обратной связи (как в случае с детской площадкой), эффективность решений и легитимность совета объективно повышаются. Там, где связи с общественностью сводятся к одностороннему информированию или к неформальной оперативности без институционального закрепления, потенциал ресурса остаётся нераскрытым. С теоретической точки зрения это подтверждает гипотезу о том, что связи с общественностью становятся ресурсом не сами по себе, а только при условии институциональной интеграции обратной связи в управленческий цикл.

Без такого закрепления даже активная коммуникация может оставаться формальной активностью, не влияющей на качество решений.

В более широком плане проведённое исследование демонстрирует, что дискуссия об эффективности местного самоуправления не может вестись без включения в неё коммуникационного измерения. Муниципальный совет может обладать всеми формальными полномочиями и достаточным бюджетом, но если он не выстроил системную двустороннюю связь с населением, его решения будут наткаться на стену непонимания и недоверия. Связи с общественностью в этом контексте представляют собой не «пиар» в обывательском смысле, а политическую технологию производства легитимности, без которой современное местное самоуправление функционирует с постоянным институциональным трением.

Список литературы

1. Dahl R. Who Governs? Democracy and Power in an American City. New Haven: Yale University Press, 1961. 368 p.
2. Grunig J.E., Hunt T. Managing Public Relations. New York: Holt, Rinehart and Winston, 1984. 550 p.
3. Habermas J. Between Facts and Norms. Cambridge: MIT Press, 1996. 656 p.
4. Тихонов А.В. От «умного регулирования» к «умному управлению»: социальная проблема цифровизации обратных связей / А.В. Тихонов, В.С. Богданов // Социологические исследования. – 2020. – № 1. – С. 74-81 – URL: <https://www.socis.isras.ru/files/File/2020/1/Tikhonov.pdf>
5. Д. С. Гавва, Т. М. Резер Цифровизация государственного и муниципального управления. Механизмы обратной связи стратегии развития социальных общностей, институтов и территорий. / Материалы VI Международной научно-практической конференции. Том 1. Министерство науки и высшего образования Российской Федерации; Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина. 2020 URL: https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/86160/1/978-5-7996-3053-9_2020_057.pdf
6. Официальный сайт Муниципального образования поселок Стрельна. URL: <https://mo-strelna.ru> (дата обращения: 15.04.2026).

© Бекетова М.В., 2026

**СЕКЦИЯ
УГОЛОВНОЕ ПРАВО
И КРИМИНОЛОГИЯ**

DOI 10.46916/01062026-2-978-5-00276-106-7

**ДЕКРИМИНАЛИЗАЦИЯ УГОЛОВНО-ПРАВОВЫХ НОРМ
ОБ ЭКОЛОГИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ, ОКРУЖАЮЩЕЙ
СРЕДЕ И ПОРЯДКЕ ПРИРОДОПОЛЬЗОВАНИЯ В ЧАСТИ
ПРИМЕНЕНИЯ АДМИНИСТРАТИВНОЙ ПРЕЮДИЦИИ
В СООТВЕТСТВИИ С УГОЛОВНЫМ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВОМ
РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ**

Шепелев Игорь Валерьевич

старший преподаватель кафедры уголовного права
Белорусский государственный университет

Аннотация: статья посвящена анализу пятилетнего периода действия уголовного законодательства Республики Беларусь – отказу от института административной преюдиции применительно к экологическим преступлениям. Рассматриваются концептуальные предпосылки реформы, основные теоретические подходы к оценке преюдиции, этапы её исключения в контексте Закона № 112-3 от 26 мая 2021 г. и результаты действия. Особое внимание уделено значению изменений для гуманизации уголовной ответственности и обеспечения более эффективной охраны окружающей среды уголовно-правовыми средствами. Рассматриваются причины декриминализации, включая либерализацию законодательства, принцип соразмерности наказания и повышение эффективности административной ответственности. Формулируются выводы о перспективах дальнейшего совершенствования законодательства в сфере борьбы с экологической преступностью.

Ключевые слова: административная преюдиция, экологические преступления, экологическая безопасность, окружающая среда, природопользование, декриминализация, гуманизация уголовного законодательства, Уголовный кодекс Республики Беларусь, реформа уголовного права, трансформация уголовного законодательства.

**DECRIMINALIZATION OF CRIMINAL LAW NORMS
ABOUT ENVIRONMENTAL SAFETY, ENVIRONMENT AND NATURE
MANAGEMENT PROCEDURES IN PART OF THE APPLICATION
OF ADMINISTRATIVE PREJUDICE IN ACCORDANCE WITH
THE CRIMINAL LEGISLATION OF THE REPUBLIC OF BELARUS**

Shepelev Igor Valerievich

Abstract: The article is devoted to the analysis of the five-year period of validity of the criminal legislation of the Republic of Belarus - the rejection of the institution of administrative prejudice in relation to environmental crimes. The conceptual prerequisites for the reform, the main theoretical approaches to assessing prejudice, the stages of its elimination in the context of Law No. 112-Z of May 26, 2021, and the results of the action are considered. Particular attention is paid to the significance of the changes for the humanization of criminal liability and ensuring more effective environmental protection through criminal legal means. The reasons for decriminalization are considered, including liberalization of legislation, the principle of proportionality of punishment and increasing the efficiency of administrative responsibility. Conclusions are formulated about the prospects for further improvement of legislation in the field of combating environmental crime.

Key words: administrative prejudice, environmental crimes, environmental safety, environment, environmental management, decriminalization, humanization of criminal legislation, Criminal Code of the Republic of Belarus, criminal law reform, transformation of criminal legislation.

Преступления против экологической безопасности, окружающей среды и порядка природопользования (далее «экологические преступления») представляют собой одну из наиболее динамично развивающихся категорий уголовно наказуемых деяний, что обусловлено как ростом антропогенной нагрузки на природную среду, так и изменением подходов государства к оценке общественной опасности соответствующих посягательств. Глава 26 Уголовного кодекса Республики Беларусь (далее УК) традиционно включала значительное число составов, конструктивным признаком которых выступала административная преюдиция: уголовная ответственность наступала лишь при условии повторного совершения аналогичного административного правонарушения в течение года после наложения административного взыскания.

Значительные изменения в достаточно «стабильную» главу 26 УК были внесены законом от 26 мая 2021 года № 112-З «Об изменении кодексов по вопросам уголовной ответственности». Это было сделано в рамках масштабной либерализации уголовного законодательства Республики Беларусь, по которой

в санкции статей были включены альтернативные виды наказаний, декриминализированы составы с административной преюдицией, исключены во многих составах формальные конструкции, а также составы «поставления в опасность».

Цель настоящей статьи – проанализировать теоретические и практические аспекты отказа от административной преюдиции в экологических преступлениях и оценить его значение для дальнейшего развития уголовно-правовой охраны окружающей среды по прошествии пятилетнего периода действия данных изменений.

Решение об отказе от административной преюдиции в экологических составах формировалось не как единичная корректировка, а как результат переплетения сразу нескольких доктринальных и практических факторов.

На концептуальном уровне произошло переосмысление соотношения административной и уголовной ответственности. В юридической литературе неоднократно отмечалось, что интенсивность применения административных взысканий в Республике Беларусь достигла масштабов, при которых размывается грань между проступком и преступлением. Следующим значимым фактором выступила заложенная в реформе 2025 г. идея гуманизации уголовного закона и выравнивания перекосов в системе наказаний. Без пересмотра санкций, в том числе без вывода из уголовного поля норм, где криминализация держалась исключительно на предшествующем административном взыскании, достичь этого было невозможно.

Таким образом, отказ от административной преюдиции в экологических преступлениях по УК является частью масштабной реформы уголовного законодательства, направленной на гуманизацию права и оптимизацию криминализации деяний. Суть изменений заключается в исключении повторности административного проступка как самостоятельного основания для возбуждения уголовного дела по экологическим статьям.

Реформирование главы 26 УК проводилось через изменения и дополнения, вносимые в данную главу Законами Республики Беларусь от 24.06.2002, 04.01.2003, 03.12.2007, 28.12.2009, 27.12.2010, 24.10.2014, 05.01.2015, 17.07.2018, 06.01.2021, 26.05.2021, 17.02.2025.

На момент принятия УК, на 09.07.1999 г., в главе 26 «Преступления против экологической безопасности и природной среды» (далее «экологические преступления») было 22 состава преступлений [1].

На 01.06.2026 г., в УК в главе 26 «Преступления против экологической безопасности, окружающей среды и порядка природопользования» (далее «экологические преступления») имеется 21 состав преступлений. За данный период произошли следующие изменения: изменилось название 26-ой главы УК, реорганизовались некоторые понятия и добавился новый объект защиты – порядок природопользования. Две статьи УК в данной главе были исключены (ст. 273 «Нарушение правил водопользования» и ст. 283 «Нарушение правил охраны рыбных ресурсов и водных животных»). Добавлена одна статья (ст. 282 «Незаконное перемещение (транспортировка) или разделка диких животных»).

Также ранее в данной главе имелось 8 составов с административной преюдицией (ст.ст. 269, 271, 272, 274, 275, 278, 281, 282). На данный момент этот уголовно-правовой институт в нормах об экологических преступлениях отсутствует (нормы исключены). Следует отметить, что данная статистика в процессе эволюции уголовного законодательства в данной сфере на протяжении действия УК неоднократно изменялась в связи с введением и исключением определенных уголовно правовых норм.

Процесс декриминализации повторных административных правонарушений в экологической сфере отражает фундаментальный сдвиг в уголовной политике: переход от субъектно-ориентированной модели к объектно-ориентированной. Исключение института административной преюдиции в сфере экологических преступлений стало логичным следствием курса на либерализацию уголовной политики. Ключевой предпосылкой этого шага выступила потребность в разграничении преступления и административного правонарушения не по формальным признакам рецидива, а исходя из реальной угрозы, которую деяние представляет для социума и природы, т.е. происходит отход от модели, при которой основанием репрессии выступали личностные свойства виновного и факт повторности, а не общественная опасность преступного деяния.

Можно выделить пять аспектов данного процесса:

1. Декриминализация деяний малой тяжести (небольшой общественной опасности). Простая повторность правонарушения (например, производственный выброс загрязняющих веществ с превышением установленных нормативов предельно допустимых или временно согласованных выбросов без причинения реального вреда) больше не превращает гражданина в субъект преступления (ранее, ч.1. ст.274 УК «Загрязнение атмосферы»). Теперь данные

деяния находятся в рамках административного производства (ст. 15.48 КоАП РБ).

2. Степень общественной опасности вместо повторности.

Основание уголовного преследования теперь составляет не криминологическая характеристика субъекта, а объективированный результат его действий. Ключевым разграничением стала тяжесть наступивших последствий. Неоднократность малозначительных посягательств (например, сверхнормативный улов единичных особей) перестала быть конституирующим признаком состава преступления. Если изъятие ресурсов не достигает уголовно-наказуемого порога, повторение этого деяния даже с умыслом не создает состава преступления, содеянное остается в юрисдикции административного права вне зависимости от серийности нарушений.

3. Экономический детерминизм. Произошла замена уголовно-правового воздействия административно-фискальным. Произошла смена репрессивного вектора с личного наказания на экономическое воздействие. Законодатель переориентировал карательную систему с изоляции нарушителей на компенсаторные механизмы:

- белорусская модель опирается на ригидную систему такс, жестко привязанных к объему уничтоженных ресурсов;

- практика показала, что неотвратимость изъятия значительных денежных сумм и конфискация орудий лова в административном порядке обладает более мощным превентивным эффектом. Уголовное делопроизводство в таких случаях лишь создавало избыточную нагрузку на следственный аппарат и судебную систему, не обеспечивая соразмерного восстановительного результата.

4. Аксиоматические противоречия (логические или концептуальные нестыковки). Доктринальная несостоятельность преюдиции выражалась в нарушении принципа *non bis in idem* (лицо дважды отвечало за тождественные действия) и игнорировании принципа уголовной ответственности за деяние.

Уголовно-правовой принцип *non bis in idem* исключает повторное возложение ответственности за одно и то же деяние. Существует мнение [2], что конструкция административной преюдиции вступает в противоречие с этим запретом: лицо уже претерпело меры административного наказания за ряд административных правонарушений; при совершении нового административного деликта предшествующие эпизоды заново вменяются субъекту, что позволяет перевести новое содеянное уже в разряд уголовно наказуемого. Таким

образом, юридически значимые последствия, которые лицо уже исчерпало исполнением административного взыскания, вторично учитываются (при совершении нового эпизода) для обоснования уголовной ответственности. Данное прошлое правонарушителя должно учитываться в личности виновного, а не в общественной опасности деяния.

Искусственное возведение количества проступков в ранг преступления противоречило основам норм материального права.

Ранее действовавшая модель неоднократно становилась объектом острой доктринальной критики ввиду конфликта с базисными постулатами права. Она «ломала» постулат о том, что уголовный закон карает за поступок, а не за «образ жизни». Институт преюдиции игнорировал разницу в природе административного проступка (деликта) и преступления. Ряд мелких общественно опасных деяний не должен суммироваться (в количественном выражении) в общественную опасность, требующую вмешательства уголовного права.

5. Правоприменительная определенность.

Сложносоставной характер преюдициальных норм породил трудноразрешимые процессуальные дилеммы. Таким образом, устранены процессуальные сложности, связанные с исчислением сроков действия предыдущих взысканий и территориальной юрисдикцией. Диспозиции норм обрели формальную определенность: уголовная ответственность наступает исключительно при наличии крупного (особо крупного) ущерба или квалифицирующих признаков: запрещенных средств, места и способа действий. Иными словами, законодатель снял с правоприменителя бремя доказывания «административного рецидива», заменив сложные хронологические и географические расчеты простой оценочной категорией ущерба.

Предпринятое исследование позволяет констатировать: отказ от административной преюдиции в экологических составах Уголовного кодекса Республики Беларусь перерос рамки технико-юридической корректировки и обернулся содержательной перестройкой всей системы природоохранной ответственности.

К сегодняшнему дню этот процесс выразился в нескольких взаимосвязанных и значимых для науки и практики итогах.

1. Трансформация теоретических представлений об административной преюдиции. Белорусская уголовно-правовая доктрина сумела выработать твёрдую позицию: административная преюдиция, по существу являясь

юридической фикцией, при которой повторность проступка механически превращает его в преступление, несовместима с фундаментальным принципом личной виновной ответственности за конкретное деяние. Исследователями аргументированно доказано, что общественная опасность имманентна самому посягательству и не может порождаться одним лишь фактом предыдущего наказания за аналогичное нарушение. Упрочение этого тезиса в науке сняло многолетнее внутреннее противоречие в понимании природы уголовно наказуемого экологического поведения: порицаться должно не «прошлое» нарушителя, а действительная тяжесть причинённого природе вреда.

2. От научной критики к закону: юридико-техническое завершение декриминализации (законодательное оформление отказа от административной преюдиции). Теоретическая критика получила предметное воплощение в ходе реформы уголовного закона. Ключевым актом стал Закон Республики Беларусь № 112-3 от 26 мая 2021 г., запустивший исключение преюдиционных норм: из главы об экологических преступлениях исчезли нормы, ставившие преступность деяния в зависимость от повторности административного деликта, тем самым произошёл переход от репрессивного учёта личности преступника к уголовно-правовой оценке исключительно характера совершённого им посягательства и влияния преступного результата на окружающую среду. Дальнейшее развитие и последовавшую за ним корректировку уголовно-правовые нормы об экологических преступлениях получили в Законах Республики Беларусь от 8 января 2024 г. № 349-З и от 17 февраля 2025 г. № 61-З.

3. Корректировка правоприменительных подходов.

Законодательный отказ от административной преюдиции вызвал оперативную реакцию высшей судебной инстанции, выразившейся в принятии постановления Пленума Верховного Суда Республики Беларусь от 27 июня 2024 г. № 4, в котором зафиксированы обновлённые подходы, согласно которым разграничение преступного и административно наказуемого природопользования осуществляется не по формальной повторности, а по качественным и количественным параметрам содеянного – масштабу ущерба, способу, интенсивности воздействия на экосистему, т.е. при квалификации деяния суды ориентируются не на формальный факт повторности, а на характер и реальную степень общественной опасности содеянного. Такая динамика реализации изменений в уголовном законодательстве косвенно свидетельствует о концентрации усилий правоохранительных органов на выявлении и

пресечении действительно общественно опасных преступлений, а не на собирании повторных малозначительных нарушений.

4. Консолидация межотраслевых механизмов ответственности за природоохранные деликты (синхронизация норм уголовного и административного законодательства в экологической сфере).

Вопреки опасениям, процесс декриминализации не привёл к правовым коллизиям в применении уголовно-правовых норм в отношении экологических преступлений. Освобождённое правовое поле было замещено более тонкой настройкой механизмов административной ответственности и параллельным усилением превентивной функции экологического контроля. Уголовный закон сосредоточился на деяниях, обладающих криминальным порогом общественной опасности, а административно-деликтное законодательство – на рецидивных проступках, не достигающих этого порога. В результате выстроилась более прозрачная, предсказуемая и внутренне непротиворечивая система, где каждая отрасль отвечает за свой сегмент отклоняющегося поведения, а стыки между ними заданы объективными признаками правонарушения, а не личностью виновного.

5. Сохранение высокого профилактического потенциала. Несмотря на отмену преюдиции, сама угроза уголовной ответственности за наиболее серьезные экологические правонарушения сохраняет высокий профилактический потенциал, который сохраняется и усиливается за счет повышения его адресности и эффективности. Отмена административной преюдиции позволила сфокусировать сдерживающий эффект уголовного наказания на наиболее опасных деяниях, подкрепив его реальной правоприменительной практикой и комплексом иных профилактических мер, что в совокупности создает мощный барьер для экологической преступности. Профилактический потенциал нового законодательства реализуется в рамках более широкой государственной стратегии. Предупреждение экологических преступлений – это комплексная задача, включающая не только правовые, но и технические, информационные и общественные меры, среди которых выделяют технические меры (использование фотоловушек, квадрокоптеров, приборов ночного видения), вовлечение граждан (работа телефонов доверия, взаимодействие с неравнодушными гражданами и СМИ), общественный контроль (закрепление на государственном уровне норм, определяющих порядок осуществления общественного экологического контроля), возмещение экологического вреда и т.д.

6. Векторы дальнейшего совершенствования системы экологической ответственности (следующий этап: поиск альтернативных моделей ответственности). Проведённая декриминализация открыла научную дискуссию о дальнейшей дифференциации ответственности. В экспертной повестке прочно закрепилась идея введения в белорусское уголовное право категории «уголовный проступок». Этот институт рассматривается как более рациональная альтернатива административной преюдиции, позволяющая адекватно реагировать на пограничные между проступком и преступлением экологические деяния, не размывая при этом границ уголовного права и не умножая искусственных конструкций. Разработка целостной теоретико-концептуальной модели такого проступка с учётом международного опыта и национальной правовой традиции выступает логическим продолжением взятого курса. На наш взгляд, эта позиция преждевременна в рамках реализации концепции правовой политики в Республике Беларусь. Дальнейшая реализация данных постулатов требует системности преобразований в уголовном законодательстве.

За пятилетний период, прошедший с момента отказа от применения административной преюдиции в экологических преступлениях в уголовном законодательстве Республики Беларусь, наметилась гуманизация уголовной ответственности в данной сфере (декриминализация позволила уйти от чрезмерно репрессивного подхода, когда за малозначительные, но повторные деяния лицо могло быть привлечено к уголовной ответственности. Это соответствует общей тенденции на смягчение уголовно-правового воздействия за преступления, не представляющие большой общественной опасности); устранение коллизий и повышение правовой определённости (исключение «составов поставления в опасность» и норм с административной преюдицией сняло проблему двойной ответственности за одно и то же деяние, а также упростило квалификацию, сделав границу между экологическим преступлением и административным проступком более чёткой); снижение коррупциогенных рисков (как отмечается в научной литературе, наличие административной преюдиции создавало почву для злоупотреблений, когда от усмотрения правоприменителя зависело, возбуждать уголовное дело или ограничиться административным взысканием) и т.д.

Ещё одним итогом стало формирование достаточно ровной, без резких колебаний, динамики учтённых уголовных дел экологической направленности. Правоприменитель перестал ориентироваться на накопление «администра-

тивного рецидива» и сконцентрировался на ситуациях, где существенный вред природе уже зафиксирован в самом деянии, не дожидаясь его повторного совершения. В фокусе следственно-прокурорской работы прочно закрепились наиболее опасные посягательства (например, квалификация по ч. 4 ст. 282 УК – незаконная охота, повлекшая ущерб в особо крупном размере).

Наиболее ярким доказательством результативности нового подхода стал кратный рост сумм, реально взысканных за вред окружающей среде.

«Статистика нарушений в сфере экологии в Беларуси такова: за последние пять лет (с 2021-го по 2025 год) прокуроры выявили свыше 9 тысяч нарушений законодательства об обращении с отходами, около 2 тысяч фактов загрязнения леса, воздуха, водоемов, нарушения правил водопользования, более тысячи нарушений в сфере охраны и использования земных недр, фактов порчи и самовольного занятия земель. Проведено свыше 4 тысяч проверок соблюдения законодательства об охране природы и земельных ресурсов, по результатам которых составлено более 10,5 тысячи актов надзора, инициировано привлечение более 10 тысяч лиц к административной и материальной ответственности. Взыскано причиненного окружающей среде вреда, в том числе в порядке судопроизводства по экономическим делам и гражданского процесса, на общую сумму 5,8 миллиона белорусских рублей. За указанный период все контролирующие органы выявили порядка 116 тысяч административных правонарушений. В сфере охраны окружающей среды прокуроры вынесли более 1200 актов надзора. С 2021 года в Беларуси зарегистрировано около полутора тысяч преступлений против экологической безопасности, окружающей среды и порядка природопользования. Из них более 95% связаны с незаконными охотой и добычей рыбы, а также рубкой леса» [3]. Эти цифра наглядно иллюстрируют, что механизмы возмещения вреда заработали более последовательно, а принцип неотвратимости ответственности получил весомое материальное подкрепление.

Одновременно с уголовным преследованием дальнейший импульс получила административная практика. Определённое количество экологических нарушений, которые ранее являлись элементами административной преюдиции для последующей реализации в рамках уголовной ответственности, теперь пресекаются непосредственно административными мерами, без перерастания их в преступления.

Вместе с тем выявились и определённые проблемы, например, проблема разграничения. В отсутствие преюдиции основным критерием разграничения

преступления и проступка становится размер причинённого ущерба или иные последствия (например, угроза здоровью человека). Однако на практике оценка такого вреда может быть затруднена, что приводит к конкуренции уголовно-правовых и административно-правовых норм. Для её преодоления необходимо выработать чёткий механизм такой оценки.

Таким образом, прошедшее пятилетие, ознаменованное последовательным исключением административной преюдиции из норм об экологических преступлениях, по праву можно расценивать как знаковую веху в развитии уголовного законодательства Беларуси. Этот шаг позволил выстроить составы экологических преступлений более структурно, целостно и внутренне непротиворечиво, устранив целый пласт как теоретических коллизий в плане доктринальных споров, так и практических нестыковок. Тем не менее, для окончательного разрешения вопроса о разграничении сфер уголовного и административного преследования недостаточно одних только «очистительных» мер – требуется дальнейшая концептуальная доктринальная разработка и, по всей видимости, внедрение принципиально новых правовых инструментов. Ключевым из них может стать институт уголовного проступка, имплементация которого должна опираться на осмысление зарубежного опыта и актуальной правоприменительной практики.

Исключение административной преюдиции из экологических статей УК на сегодняшний день привело к кардинальному обновлению доктринальных основ криминализации, гуманизации уголовной ответственности и созданию концептуального задела для новой, более справедливой и экологоориентированной политики в сфере противодействия преступным посягательствам на природную среду. Менее опасные и повторные деяния были переведены в разряд административных проступков, что позволило сфокусировать уголовную репрессию на действительно общественно опасных преступлениях, одновременно упростив правоприменение и сделав систему наказаний более справедливой.

Список литературы

1. Уголовный кодекс Республики Беларусь [Электронный ресурс] : 9 июля 1999 г., № 275-З : принят Палатой представителей 24 июня 1999 г. : одобр. Советом Респ. 30 июня 1999 г. : в ред. Закона Респ. Беларусь от

20.10.2025 г. № 101-3 // ЭТАЛОН. Законодательство Республики Беларусь / Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2026.

2. Кулешов М. А., Швыркин А. А. Реализация принципа «Non bis in idem» в современном уголовном законодательстве // Вестник Волгоградской академии МВД России. 2019. № 4 (51). С. 60–69.

3. В Могилеве генпрокуроры Беларуси и России обсудили экологическую безопасность Союзного государства. [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://www.sb.by/articles/v-mogileve-genprokurory-belarusi-i-rossii-obsudili-ekologicheskuyu-bezopasnost-soyuznogo-gosudarstva.html> (дата доступа: 23.05.2026).

© Шепелев И.В., 2026

**ПРОБЛЕМЫ ПРИМЕНЕНИЯ СТ. 76.2 УГОЛОВНОГО
КОДЕКСА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**Селезнева Елизавета Васильевна
Полушина Валерия Валерьевна**

студенты

Научный руководитель: **Гришин Денис Александрович**

заведующий кафедрой уголовного права и процесса,

кандидат юридических наук, доцент

Уральский институт управления –

филиал РАНХиГС, г. Екатеринбург, Россия

Аннотация: Статья посвящена комплексному анализу института освобождения от уголовной ответственности с назначением судебного штрафа (ст. 76.2 УК РФ). В работе детально исследуются теоретические и практические аспекты применения данной нормы, выявляются ключевые проблемы правоприменения и предлагаются пути совершенствования законодательства.

Ключевые слова: Судебный штраф, освобождение от уголовной ответственности, гуманизация уголовного законодательства, минимальный размер судебного штрафа, заглаживание вреда, совокупность преступлений, правоприменительная практика, совершенствование законодательства, принципы справедливости, неотвратимость ответственности.

**PROBLEMS OF APPLICATION OF ARTICLE 76.2
OF THE CRIMINAL CODE OF THE RUSSIAN FEDERATION**

**Selezneva Elizaveta Vasilievna
Polushina Valeria Valerievna**

Scientific adviser: **Grishin Denis Aleksandrovich**

Abstract: This article provides a comprehensive analysis of the principle of exemption from criminal liability with the imposition of a judicial fine (Article 76.2 of the Criminal Code of the Russian Federation). The paper examines in detail the theoretical and practical aspects of this provision, identifies key enforcement issues, and proposes ways to improve the law.

Key words: Judicial fine, exemption from criminal liability, humanization of criminal legislation, minimum judicial fine, compensation for damages, multiple offenses, law enforcement practice, legislative improvement, principles of justice, inevitability of liability.

Освобождение от уголовной ответственности в связи с назначением судебного штрафа – сравнительно новый вид освобождения от уголовной ответственности. Статья 76.2 была введена в IV раздел Уголовного кодекса Российской Федерации, посвященный иным мерам уголовно-правового характера, Федеральным законом от 03.07.2016 № 323-ФЗ «О внесении изменений в Уголовный кодекс Российской Федерации и Уголовно-процессуальный кодекс Российской Федерации по вопросам совершенствования оснований и порядка освобождения от уголовной ответственности» [1, 2]. В данной статье предоставляется суду право освободить гражданина от уголовного преследования, если лицо впервые совершило преступление небольшой или средней тяжести, добровольно возместило причиненный ущерб, или иным образом загладило противоправное деяние.

Важно отметить, что в Уголовном кодексе Российской Федерации штраф предусмотрен в двух случаях: как вид уголовного наказания (ст.46 УК РФ) и как иная мера уголовно-правового характера при освобождении от уголовной ответственности (ст. 76.2 УК РФ) [1]. Ключевые различия между ними заключаются в размере взыскания и правовых последствиях. Размер судебного штрафа ограничен: если в санкции статьи нет наказания в виде штрафа, то судебный штраф не может превышать 250 тысяч рублей, а если штраф в санкции предусмотрен, то судебный штраф составляет не более половины от максимального размера такого штрафа (ч. 1 ст. 104.5 УК РФ). Штраф-наказание может достигать 5 млн. руб. или быть кратным сумме взятки либо коммерческого подкупа. Кроме того, штраф как наказание влечёт судимость, тогда как штраф вне наказания её не порождает.

Появление в уголовном законодательстве института освобождения от уголовной ответственности в связи с назначением судебного штрафа породило в правоприменительной деятельности множество проблем, требующих решения. К таким проблемам относятся:

1) Отсутствие законодательно закреплённого минимального размера судебного штрафа. Это даёт судьям большую свободу самим решать, как поступить. В итоге дела, похожие друг на друга, могут получить совершенно

разные решения. Отсутствие нижнего порога также снижает предупредительное воздействие меры: слишком низкий штраф не воспринимается как серьезное наказание, что потенциально провоцирует повторные нарушения;

2) Недостаточно конкретизированы требования к заглаживанию имущественного вреда, причинённого преступлением. Закон устанавливает в качестве условия освобождения от ответственности возмещение ущерба или заглаживание вреда иным образом, но не определяет:

- какие именно действия считаются достаточными для заглаживания вреда;
- в какой форме допустимо заглаживание (денежная компенсация, ремонт, замена имущества и т. д.);
- требуется ли согласование с потерпевшим.

На практике это порождает разногласия: суды по-разному оценивают достаточность предпринятых мер, а потерпевшие могут оспаривать, что вред действительно возмещён. Возникают сложности и с преступлениями формального состава, где прямой имущественный ущерб отсутствует — в таких случаях критерии заглаживания вреда ещё более размыты.

3) Проблема применения судебного штрафа при совокупности преступлений заключается в следующем: не урегулирован порядок определения размера штрафа при совершении нескольких преступлений небольшой или средней тяжести; нет чётких правил, можно ли применять судебный штраф только к части эпизодов, если по другим имеются препятствия (например, возражения потерпевшего); неясен механизм учёта общественной опасности всей совокупности деяний — единый штраф может оказаться несоизмерным реальному вреду.

Также и в судебной практике есть случаи неправильного применения института судебного штрафа. Так, апелляционным постановлением Ставропольского краевого суда от 13 октября 2025 г. № 22-3773/2025 по делу № 1-51/2025 было отменено решение суда первой инстанции в отношении гражданина ФИО1, осужденного по ч. 5 ст. 33, ч. 1 ст. 228 УК РФ за пособничество в приобретении наркотического средства[3]. Суд первой инстанции ошибочно не признал передачу имущества детскому дому в качестве благотворительной помощи способом заглаживания вреда, причиненного преступлением против здоровья населения и общественной нравственности. Кроме того, суд необоснованно принял во внимание такой критерий, как общественная опасность деяния, тогда как статья 76.2 УК РФ его не

предусматривает в качестве условия для освобождения от уголовной ответственности с назначением судебного штрафа. Анализ данного судебного решения показывает нам, что действительно есть проблемы в применении положений ст. 76.2 УК РФ.

Эти пробелы в законодательстве затрудняют единообразное применение механизма судебного штрафа, создают риски и снижают эффективность данной меры уголовно-правового воздействия. Для их устранения требуется уточнение норм УК РФ и УПК РФ.

Рассмотрим выделенные проблемы поподробнее. Постановление Пленума Верховного Суда РФ от 27.06.2013 № 19 (ред. от 29.11.2016) «О применении судами законодательства, регламентирующего основания и порядок освобождения от уголовной ответственности» дает разъяснения, касающиеся ущерба и заглаживания вреда: «под ущербом следует понимать имущественный вред, который может быть возмещен в натуре (в частности, путем предоставления имущества взамен утраченного, ремонта или исправления поврежденного имущества), в денежной форме (например, возмещение стоимости утраченного или поврежденного имущества, расходов на лечение) и т.д.[4]. Под заглаживанием вреда (часть 1 статьи 75, статья 76.2 УК РФ) понимается имущественная, в том числе денежная, компенсация морального вреда, оказание какой-либо помощи потерпевшему, принесение ему извинений, а также принятие иных мер, направленных на восстановление нарушенных в результате преступления прав потерпевшего, законных интересов личности, общества и государства»[1].

Следовательно, высшая судебная инстанция разъясняет данную проблему, но на практике сохраняются существенные проблемы. Во-первых, отсутствуют чёткие критерии достаточности заглаживания вреда — из-за этого суды оценивают ситуацию субъективно: один суд может счесть извинения и частичную компенсацию основанием для применения ст. 76.2 УК РФ, другой потребует полного возмещения ущерба. Во-вторых, неясны подходы к преступлениям без прямого имущественного ущерба, так как не определено, какие меры считать заглаживающими и как оценить восстановление «интересов общества». В-третьих, нет единого способа понять, соответствуют ли принятые меры тяжести преступления и размеру вреда.

Поэтому разъяснения Пленума Верховного Суда РФ расширяют возможности освобождения от уголовной ответственности, но не устраняют правовую неопределённость. Для единообразия судебной практики необходимо

закрепить типовые меры заглаживания вреда для разных категорий преступлений, установить минимальные стандарты возмещения ущерба и регламентировать порядок документального подтверждения нематериальных форм заглаживания. Это повысит прозрачность процедуры по ст. 76.2 УК РФ и обеспечит защиту прав потерпевших и лиц, привлекаемых к уголовной ответственности.

Следующую проблему также отмечает Президиум Верховного Суда РФ в документе «Обзор судебной практики освобождения от уголовной ответственности с назначением судебного штрафа (статья 76.2 УК РФ)» (утв. Президиумом Верховного Суда РФ 10.07.2019), в котором не дается четких разъяснений о порядке назначения судебного штрафа при совокупности преступлений небольшой и средней тяжести [5]. Президиум Верховного Суда РФ подтвердил, что такой штраф возможен даже при совокупности преступлений, но не прописал, как именно рассчитывать размер судебного штрафа. Из-за этого на практике возникает правовая неопределенность, что ведет к субъективному решению суда о назначении очевидно различающихся сумм. Чтобы решить эту проблему, нужно принять не одну, а несколько согласованных мер. Например, дать конкретные рекомендации судам по расчёту штрафа при нескольких преступлениях, определить правила оценки возмещения вреда при разных потерпевших или объектах посягательства, закрепить критерии соразмерности причинённого вреда.

В этом же документе Президиум Верховного Суда РФ обращает внимание на третью, выделенную нами проблему: отсутствие минимального размера судебного штрафа. Как мы подчеркнули выше, отсутствие минимального размера судебного штрафа не дает четкого понимания, какой штраф считать допустимым с учетом тяжести преступления и имущественным положением лица. Это приводит к неоднородности судебной практики и риску субъективного подхода.

Также проблема минимального размера судебного штрафа рассматривается в научной литературе. Например, в статье Л. В. Красуцких и И. М. Беляевой «Некоторые проблемы применения судебного штрафа» среди ключевых проблем института упоминается именно определение его минимального предела [6].

Некоторые исследователи предлагают установить минимальный размер судебного штрафа. Например, в статье А. М. Шериева, Н. П. Голяндина и А. В. Жуковой «Вопросы совершенствования института судебного штрафа»

предлагается закрепить минимальную сумму судебного штрафа в размере 2 500 рублей [7]. Авторы аргументируют это необходимостью избежать злоупотреблений со стороны лиц, совершивших преступления, и повысить предсказуемость применения меры.

Отсутствие законодательного закрепления минимального размера судебного штрафа снижает эффективность данной меры уголовно-правового характера и ведёт к разночтениям в судебной практике. Для устранения пробела целесообразно внести изменения в УК РФ (например, дополнить ст. 104.5 УК РФ), установив нижний порог размера судебного штрафа с учётом тяжести преступления, имущественного положения лица и иных значимых обстоятельств. Это позволит обеспечить принцип справедливости, предсказуемость правоприменения и усилить превентивный потенциал института судебного штрафа.

Институт освобождения от уголовной ответственности в связи с назначением судебного штрафа, введённый в 2016 году, породил в научной среде и правоприменительной практике неоднозначную оценку. С одной стороны, он призван гуманизировать уголовное правосудие и снизить нагрузку на судебную систему, с другой — его реализация сталкивается с существенными проблемами законодательного и практического характера.

В научной литературе сложилось множество противоположных позиций относительно дальнейшей судьбы этого института. Например, Г. Е. Беседин в статье «Новое основание освобождения от уголовной ответственности: очередной конфуз российского законодателя?» выступает за отказ от судебного штрафа, считая его дефектным инструментом правового регулирования [8]. Автор аргументирует свою позицию тем, что мера не выполняет в полной мере превентивную функцию, создаёт риск формального подхода к исправлению правонарушителя и размывает традиционные границы между освобождением от ответственности и наказанием.

Противоположной точки зрения придерживается А.В. Звонов в статье «Институт денежных штрафов в уголовном законе: состояние и перспективы» [9]. Он оценивает судебный штраф как универсальный инструмент, который может применяться на всех стадиях процесса. Главный аргумент за, это гуманизация, пополнение бюджета и экономия бюджетных средств. При этом автор признаёт недостатки, но считает их преодолимыми и выступает не за отмену, а за развитие института, вплоть до превращения штрафа в обязательную дополнительную меру для всех осуждённых.

Анализ правоприменительной практики подтверждает наличие существенных пробелов в регулировании института судебного штрафа, которые были указаны выше в статье. Эти пробелы порождают разночтения в судебной практике и приводят к нарушению принципов справедливости и равенства перед законом.

Оптимальным решением представляется не отказ от института судебного штрафа, а его последовательное совершенствование. Для этого необходимо:

- закрепить законодательно минимальный размер судебного штрафа с учётом тяжести преступления и имущественного положения лица;
- конкретизировать в законе требования к заглаживанию вреда — установить типовые меры для разных категорий преступлений, минимальные стандарты возмещения ущерба и порядок документального подтверждения заглаживания;
- разработать чёткие правила назначения судебного штрафа при совокупности преступлений — включая методику расчёта размера, правила оценки возмещения вреда при разных потерпевших и критерии соразмерности меры общественной опасности всей совокупности деяний;
- уточнить процессуальные гарантии прав потерпевшего, в т. ч. порядок согласования с ним мер заглаживания вреда.

Реализация данных предложений позволит сохранить гуманистический потенциал института судебного штрафа, минимизировать риски его неэффективного или несправедливого применения и обеспечить баланс между принципами гуманизма, справедливости и неотвратимости ответственности. Такой подход будет способствовать укреплению доверия к уголовному правосудию и повышению эффективности мер уголовно-правового воздействия.

Список литературы

1. Уголовный кодекс Российской Федерации от 13.06.1996 №63-ФЗ (ред. от 09.04.2026) // СПС КонсультантПлюс URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_10699/ (дата обращения: 10.05.2026).
2. Федеральный закон от 03.07.2016 № 323-ФЗ «О внесении изменений в Уголовный кодекс Российской Федерации и Уголовно-процессуальный кодекс Российской Федерации по вопросам совершенствования оснований и порядка освобождения от уголовной ответственности». // СПС Консультант URL:

https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_200696/?ysclid=mph2x3rnxx964867246 (дата обращения: 11.05.2026).

3. Апелляционное постановление № 22-3773/2025 от 13 октября 2025 г. по делу № 1-51/2025 // Судебные и нормативные акты РФ URL: <https://clck.ru/uslZr> (дата обращения: 12.05.2026).

4. Постановление Пленума Верховного Суда РФ от 27.06.2013 N 19 (ред. от 29.11.2016) «О применении судами законодательства, регламентирующего основания и порядок освобождения от уголовной ответственности» // СПС Консультант URL: <https://student2.consultant.ru/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=207951&dst=0&edition=etD&rnd=XIGZpKV4O7CbMKgb4#4t3FIIVaP18s6ISl> (дата обращения: 10.05.2026).

5. «Обзор судебной практики освобождения от уголовной ответственности с назначением судебного штрафа (статья 76.2 УК РФ)» (утв. Президиумом Верховного Суда РФ 10.07.2019) // СПС Консультант URL: <https://student2.consultant.ru/cgi/online.cgi?req=doc&cacheid=22F4BEAAF76E969A8938E0907E11FA7F&mode=backrefs&base=LAW&n=329089&BASENODE=IiIiMSwwLDE1IiIsIiYlDEsTEFXIiIi&rnd=KQmVdA#pVTGIIV9gF7a1unL> (дата обращения: 10.05.2026).

6. Л. В. Красуцких и И. М. Беляева «Некоторые проблемы применения судебного штрафа» // Киберленинка URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/nekotorye-problemy-primeneniya-sudebnogo-shtrafa/viewer> (дата обращения: 11.05.2026).

7. А. М. Шериев, Н. П. Голяндин и А. В. Жукова «Вопросы совершенствования института судебного штрафа» // Киберленинка URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/voprosy-sovershenstvovaniya-instituta-sudebnogo-shtrafa/viewer> (дата обращения: 11.05.2026).

8. Г. Е. Беседин «Новое основание освобождения от уголовной ответственности: очередной конфуз российского законодателя?» // Киберленинка URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/novoe-osnovanie-osvobozhdeniya-ot-ugolovnoy-otvetstvennosti-ocherednoy-konfuz-rossiyskogo-zakonodatelya/viewer> (дата обращения: 12.05.2026).

9. А. В. Звонов «Институт денежных штраф в уголовном законе: состояние и перспективы» // Киберленинка URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/institut-denezhnykh-shtrafov-v-ugolovnom-zakone-sostoyaniye-i-perspektivy/viewer> (дата обращения: 12.05.2026).

© Селезнева Е.В., Полушина В.В., 2026

СЕКЦИЯ ПРАВООХРАНИТЕЛЬНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

**ЮРИДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ЗАЩИТЫ
РЕЗУЛЬТАТОВ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
ПО ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВУ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

Богачев Илья Владимирович

магистрант

Научный руководитель: **Бунина Сона Григорьевна**

к.ю.н., доцент

ФГБОУ ВО «Университет «Дубна»

Аннотация: В статье рассматриваются правовые средства защиты результатов интеллектуальной деятельности в условиях современного гражданского оборота. Анализируются основные способы защиты исключительных и личных неимущественных прав, закрепленные в законодательстве. Особое внимание уделяется актуальным проблемам правоприменительной практики: тенденции к необоснованному снижению судами размера компенсации за нарушение исключительных прав и трудностям привлечения к ответственности информационных посредников за реализацию контрафакта и предлагаются конкретные изменения в законодательство, направленные на обеспечение баланса интересов правообладателей и иных участников цифрового рынка.

Ключевые слова: результаты интеллектуальной деятельности, интеллектуальные права, защита исключительных прав, взыскание компенсации, информационные посредники, маркетплейсы, контрафактная продукция.

**LAW MEANS OF ENSURING THE PROTECTION
OF THE RESULTS OF INTELLECTUAL ACTIVITY
UNDER RUSSIAN LEGISLATION**

Bogachev Ilya Vladimirovich

Scientific adviser: **Bunina Sona Grigorievna**

Abstract: The article examines civil law means of protecting the results of intellectual activity (RIA) in the context of modern civil circulation. The main methods of protecting exclusive and personal non-property rights enshrined in the Civil Code of the Russian Federation are analyzed. Particular attention is paid to

current problems in law enforcement practice: the tendency of courts to unjustifiably reduce the amount of compensation for the infringement of exclusive rights, and the difficulties in holding information intermediaries (marketplaces) liable for the sale of counterfeit products. In conclusion, specific changes to civil legislation are proposed, aimed at ensuring a balance of interests between right holders and other participants in the digital market.

Key words: results of intellectual activity, intellectual rights, protection of exclusive rights, recovery of compensation, information intermediaries, marketplaces, counterfeit products.

Знания, инновации, творчество играют ключевую роль в современной экономике. В связи с этим результаты интеллектуальной деятельности (далее – РИД) и приравненные к ним средства индивидуализации стали очень ценным объектом гражданских прав. Их особенность заключается, в первую очередь, в нематериальной природе. В отличие от обычных вещей, РИД, благодаря современным информационным системам, могут одновременно использоваться неограниченным кругом лиц. Это делает их крайне уязвимыми к незаконному копированию, распространению и иному несанкционированному использованию. [1]

Защита интеллектуальных прав базируется на общих способах защиты гражданских прав, которые предусмотрены статьей 12 Гражданского кодекса Российской Федерации (далее по тексту – ГК РФ). Она значительно конкретизирована специальными нормами четвертой Гражданского кодекса, в статьях с 1250 по 1252. Законодатель разделил интеллектуальные права на имущественные (исключительное право) и на личные неимущественные права (например, право авторства, право на имя и т.д.). Для каждого из прав есть свое средство гражданско-правовой защиты. Эти средства защиты представляют собой закрепленные в законе меры материально-правового характера, нацеленные на восстановление нарушенных прав и воздействие на правонарушителя. [2]

Основными средствами защиты личных неимущественных прав авторов ГК РФ выделяет признание права, восстановление положения, существовавшего до нарушения этого права, пресечение противоправных действий и, конечно же, компенсацию морального вреда. Наибольшее значение в практике отдается механизмам защиты именно исключительного права правообладателей. Согласно статье 1252 ГК РФ такими способами являются

требования о пресечении противоправных действий и о возмещении убытков. Доказывание точного размера убытков в таком случае (например, упущенной выгоды от незаконного скачивания книги или сетевого «пиратства» программного обеспечения) вызывает значительные трудности в практике. Эту проблему законодатель решил введением специфического механизма защиты, а именно возможностью взыскания компенсации вместо возмещения убытков (пункт 3 статьи 1252 ГК РФ). Это объясняется спецификой такого понятия, как упущенная выгода. При классическом случае причинения вреда он должен быть возмещен ровно настолько, насколько он был причинен. Например, при ДТП, пострадавшая сторона может предъявить чек из автосалона. Правообладатель вправе требовать с нарушителя выплаты компенсации в размере от 10 тысяч до 5 миллионов рублей (это зависит от характера нарушения), либо в двукратном размере стоимости контрафактных экземпляров или права использования РИД. Эта мера носит не только восстановительный характер, но и штрафной, стимулируя правообладателей к активной защите своих интересов в суде. Однако, несмотря на достаточно детальное, грамотное и эффективное правовое регулирование, а также наличие широкого спектра гражданско-правовых средств защиты, в практике выделяется ряд существенных проблем, которые снижают эффективность защиты. Наиболее острой проблемой представляется взыскание компенсации за нарушение исключительных прав. Законом минимальный порог компенсации установлен в размере 10 000 рублей за каждый случай подобного неправомерного использования РИД или средств индивидуализации, но в судебной практике сформировалась устойчивая, неоднозначная тенденция к снижению размера компенсации ниже установленного законом низшего предела [3], что было допущено постановлением Конституционного Суда РФ от 13 декабря 2016 г. № 28-П. В акте Конституционный суд позволил судам в исключительных случаях снижать размер компенсации при множественности нарушений (например, когда на одном контрафактном товаре размещено сразу несколько незаконно используемых товарных знаков или рисунков). Замысел Конституционного Суда состоял в том, чтобы соблюсти принципы разумности и справедливости.

На практике же это привело к тому, что суды применяют этот механизм повсеместно, зачастую подходя к оценке «исключительности» случая весьма формально. Нарушителю достаточно заявить ходатайство о снижении суммы, сославшись на трудное материальное положение, и суды удовлетворяют его,

присуждая правообладателям символические суммы (как правило, порядка 2-5 тысяч рублей за нарушение). Такой подход судов фактически лишил институт компенсации его главных функций – штрафной и превентивной.

В 2026 году законодатель частично решил эту проблему, приняв Федеральный закон от 07.07.2025 № 214-ФЗ, который ввел в ГК РФ новую статью 1252.1. Введенная норма регламентирует вопрос множественных нарушений (когда незаконно используются сразу несколько объектов интеллектуальной собственности), в пункте 4 статьи 1252.1 установлены специальные, сниженные пределы расчета компенсации. Так, например, ранее, если на контрафактной футболке было сразу 10 нарушений авторского права, за каждое такое нарушение нарушитель должен был платить по 10 000 рублей. Для мелкого предпринимателя в этом случае 100 000 рублей (10 нарушений X 10 000 рублей) было существенной суммой. Норма внедрила механизм разрешения проблемы, однако и в ней есть важный правовой пробел. Законодатель прямо указал, что данный механизм применяется, если несколько РИД используются в «одном контрафактном материальном носителе». На практике, в условиях современной цифровой экономики, подавляющее большинство нарушений происходит в сети «Интернет» и механизм защиты нарушителей не будет применяться к цифровой среде, а судам придется возвращаться к практике применения постановления Конституционного суда РФ от 13 декабря 2016 г. № 28-П. в случаях, если правонарушитель обратится с ходатайством о снижении стоимости компенсации. Для устранения данного пробела предлагается изложить абзац первый пункта 4 статьи 1252.1 ГК РФ в следующей редакции: «Если в одном контрафактном материальном носителе, а равно на одной странице сайта в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» или в одном цифровом продукте, незаконно использовано несколько результатов интеллектуальной деятельности или средств индивидуализации, то независимо от количества этих результатов интеллектуальной деятельности или средств индивидуализации...». Это изменение позволит адаптировать законодательство к реалиям цифрового рынка и унифицирует подход к расчету компенсации вне зависимости от того, в какой форме было выражено правонарушение.

Следующая немаловажная проблема связана с бурным развитием электронной коммерции и маркетплейсов. Согласно статье 1253.1 ГК РФ, маркетплейсы это информационные посредники, а, значит, несут ответственность за нарушение интеллектуальных прав только при наличии их вины, то

есть если они знали или должны были знать о неправомерности использования РИД. В действующем законодательстве нет четкого регламента взаимодействия правообладателя и маркетплейса на досудебной стадии. Когда правообладатель замечает контрафакт и направляет маркетплейсу претензию, последний зачастую игнорирует требование о блокировке карточки товара, ссылаясь на то, что он предоставляет «витрину» и ничего более, требует от правообладателя, вступившего в силу решения суда. Такая практика нагружает судебную систему, практически уничтожая саму возможность досудебного урегулирования конфликта, а сами разбирательства длятся необоснованно долго во времени, на протяжении которого сам контрафакт продолжает реализовываться.

Правообладатель оказывается в ущемленном положении. Ведь бремя доказывания факта того, что информационный посредник «знал о нарушении» ложится на плечи потерпевшего. Действующая редакция статьи 1253.1 ГК РФ чрезмерно защищает интересы крупных цифровых платформ в ущерб правам авторов и правообладателей. В связи с изложенным, видится целесообразным внедрение в российское законодательство механизма оперативного реагирования, который обяжет информационных посредников принимать незамедлительные меры по блокировке спорного контента или товара при получении заявления от правообладателя. Разумным решением представляется дополнение статьи 1253.1 ГК РФ пунктом 6 и изложение его в следующей редакции: «Информационный посредник, предоставляющий возможность размещения товаров или материалов в информационно-телекоммуникационной сети (включая маркетплейсы), обязан в течение 72 часов с момента получения в письменной или электронной форме мотивированного заявления правообладателя о нарушении интеллектуальных прав ограничить доступ к спорным материалам или карточкам товаров. В случае неисполнения данной обязанности, информационный посредник признается лицом, знавшим о неправомерности использования результата интеллектуальной деятельности, и несет солидарную ответственность за нарушение интеллектуальных прав на общих основаниях».

Внедрение данных изменений позволит существенно повысить уровень защиты результатов интеллектуальной деятельности в цифровой среде, обеспечит реальное восстановление прав потерпевших и снизит уровень контрафакта в электронной коммерции, адаптируя российское гражданское законодательство к вызовам современной экономики.

Список литературы

1. Липатов, А. А. Особенности гражданско-правовой защиты интеллектуальных прав / А. А. Липатов // Студенческая молодёжь XXI века: наука, творчество, карьера, цифровизация: сборник материалов IV межвузовской студенческой научно-практической конференции. – Москва, 2023. – С. 206-213.
2. Никиташенко, В. В. Стадия защиты и восстановления нарушенных прав гражданско-правового механизма защиты интеллектуальной собственности / В. В. Никиташенко // Молодой ученый. – 2023. – № 22 (469). – С. 298-301.
3. Турсина, В. А. Гражданско-правовые способы защиты интеллектуальных прав, нарушенных в социальных сетях / В. А. Турсина // Правовая защита интеллектуальной собственности: проблемы теории и практики (IP Форум) : сборник материалов XI Международного юридического форума. – Москва : Издательский центр Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА), 2023. – Т. 2. – С. 121-12.

© Богачев И.В., 2026

НАУЧНОЕ ИЗДАНИЕ

**ЭКОНОМИКА И ПРАВО: СОВРЕМЕННОЕ
СОСТОЯНИЕ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ**

Сборник статей

XVII Международной научно-практической конференции,
состоявшейся 28 мая 2026 г. в г. Петрозаводске.

Ответственные редакторы:

Ивановская И.И., Кузьмина Л.А.

Подписано в печать 01.06.2026.

Формат 60x84 1/16. Усл. печ. л. 11.39.

МЦНП «НОВАЯ НАУКА»

185002, г. Петрозаводск

ул. С. Ковалевской д.16Б помещ. 35

office@sciencen.org

www.sciencen.org



НОВАЯ НАУКА

Международный центр
научного партнерства



NEW SCIENCE

International Center
for Scientific Partnership

МЦНП «НОВАЯ НАУКА» - член Международной ассоциации издателей научной литературы «Publishers International Linking Association»

ПРИГЛАШАЕМ К ПУБЛИКАЦИИ

1. в сборниках статей Международных
и Всероссийских научно-практических конференций

<https://www.sciencen.org/konferencii/grafik-konferencij/>



2. в сборниках статей Международных
и Всероссийских научно-исследовательских,
профессионально-исследовательских конкурсов

<https://www.sciencen.org/novaja-nauka-konkursy/grafik-konkursov/>



3. в составе коллективных монографий

<https://www.sciencen.org/novaja-nauka-monografii/grafik-monografij/>



<https://sciencen.org/>