

ISSN 2223–2974



СОВРЕМЕННАЯ НАУКА:
АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ
ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ

ЭКОНОМИКА И ПРАВО

№1 2026 (ЯНВАРЬ)

Учредитель журнала
Общество с ограниченной ответственностью
«НАУЧНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ»

Журнал издается с 2011 года.

Редакция:

Главный редактор

В.Н. Боробов

Выпускающий редактор

Ю.Б. Миндлин

Верстка

М. А. Комарова

Подписной индекс издания
в каталоге агентства «Пресса России» — 10472

В течение года можно произвести подписку
на журнал непосредственно в редакции.

Издатель:

Общество с ограниченной ответственностью
«Научные технологии»

Адрес редакции и издателя:

109443, Москва, Волгоградский пр-т, 116-1-10

Тел./факс: 8(495) 755-1913

E-mail: redaktor@nauteh.ru

<http://www.nauteh-journal.ru>

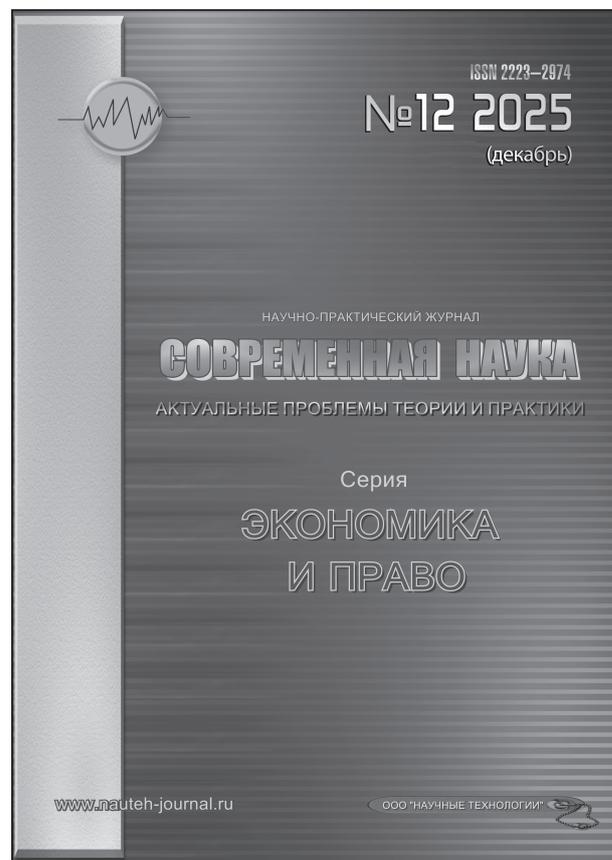
Журнал зарегистрирован Федеральной службой
по надзору в сфере массовых коммуникаций,
связи и охраны культурного наследия.

Свидетельство о регистрации
ПИ № ФС 77-44914 от 04.05.2011 г.

Научно-практический журнал

Scientific and practical journal

(ВАК – 5.1.x, 5.2.x, 5.4.x)



В НОМЕРЕ:
ЭКОНОМИКА,
ПРАВО,
СОЦИОЛОГИЯ

Авторы статей несут полную ответственность
за точность приведенных сведений, данных и дат.

При перепечатке ссылка на журнал
«Современная наука:

Актуальные проблемы теории и практики» обязательна.

Журнал отпечатан в типографии

ООО «КОПИ-ПРИНТ» тел./факс: (495) 973-8296

Подписано в печать 20.01.2026 г. Формат 84x108 1/16

Печать цифровая Заказ № 0000 Тираж 2000 экз.

ISSN 2223-2974



Редакционный совет

Боробов Василий Николаевич — д.э.н., профессор,
Российская Академия народного хозяйства
и государственной службы при Президенте РФ

Бусов Владимир Иванович — д.э.н., профессор,
Государственный университет управления

Волкова Ольга Александровна — д.с.н., профессор, г.н.с.,
Институт демографических исследований ФНИСЦ РАН;
профессор, Белгородский Государственный Университет

Воронов Алексей Михайлович — д.ю.н., профессор, г.н.с.,
НИЦ 4 ВНИИ МВД России

Гомонов Николай Дмитриевич — д.ю.н., профессор,
Северо-Западный институт (филиал) Московского
гуманитарно-экономического университета

Горемыкин Виктор Андреевич — д.э.н., профессор,
Национальный институт бизнеса

Ермаков Сергей Петрович — д.э.н., профессор,
г.н.с., Институт социально-экономических проблем
народонаселения РАН

Жигунова Галина Владимировна — д.с.н., доцент,
Мурманский государственный арктический университет

Иванов Сергей Юрьевич — д.с.н., профессор, Московский
Педагогический Государственный Университет

Каныгин Геннадий Викторович — д.с.н., в.н.с.,
Социологический институт РАН (С.-Петербург)

Кибакин Михаил Викторович — д.с.н., профессор,
Финансовый университет при Правительстве Российской
Федерации

Кобзарь-Фролова Маргарита Николаевна — д.ю.н.,
профессор, Институт Государства и Права РАН

Лебедев Никита Андреевич — д.э.н., профессор, в.н.с.,
Институт экономики РАН

Леденева Виктория Юрьевна — д.с.н., доцент, г.н.с.,
Институт демографических исследований ФНИСЦ РАН

Леонтьев Борис Борисович — д.э.н., профессор,
Федеральный институт сертификации и оценки
интеллектуальной собственности и бизнеса

Малышева Марина Михайловна — д.э.н., в.н.с., Институт
социально-экономических проблем народонаселения РАН

Мартынов Алексей Владимирович — д.ю.н., профессор,
Национальный исследовательский Нижегородский
государственный университет им. Н.И. Лобачевского.

Мельничук Марина Владимировна — д.э.н., к.п.н.,
профессор, Финансовый университет при Правительстве
Российской Федерации

Миндлин Юрий Борисович — к.э.н., доцент, Московская
государственная академия ветеринарной медицины
и биотехнологии им. К.И. Скрябина

Незамайкин Валерий Николаевич — д.э.н., профессор,
Российский государственный гуманитарный университет

Нижник Надежда Степановна — д.ю.н., профессор, Санкт-
Петербургский университет МВД России

Проказина Наталья Васильевна — д.с.н., профессор,
Алтайский филиал Российской академии народного
хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Рубан Лариса Семеновна — д.с.н., профессор, г.н.с.,
Институт социально-политических исследований ФНИСЦ
РАН

Ручкина Гульнара Флюровна — д.ю.н., профессор,
Финансовый университет при Правительстве Российской
Федерации

Рыкова Инна Николаевна — д.э.н., профессор, Научно-
исследовательский финансовый институт Минфина РФ

Рыльская Марина Александровна — д.ю.н., доцент,
Финансовый университет при Правительстве Российской
Федерации

Сумин Александр Александрович — д.ю.н., профессор,
Московский университет МВД России

Фролова Елена Викторовна — д.с.н., профессор,
Финансовый университет при Правительстве Российской
Федерации

Черкасов Константин Валерьевич — д.ю.н., профессор,
Всероссийский государственный университет юстиции

Шаленко Валентин Николаевич — д.с.н., профессор,
Институт социологии ФНИСЦ РАН; профессор, Российский
государственный социальный университет

Шедько Юрий Николаевич — д.э.н., доцент, Финансовый
университет при Правительстве Российской Федерации

Широкалова Галина Сергеевна — д.с.н., профессор,
с.н.с., Приволжский филиал ФНИСЦ РАН; профессор,
Нижегородская Государственная сельскохозяйственная
академия

Шмалий Оксана Васильевна — д.ю.н., профессор,
Российская Академия Народного Хозяйства
и Государственной Службы при Президенте РФ

СОДЕРЖАНИЕ

CONTENTS

ЭКОНОМИКА

Антропов А.В., Калабина Е.Г. — Современные проблемы обеспечения устойчивого развития предприятий горно-металлургической отрасли в России
Antropov A., Kalabina E. — Modern problems of ensuring the sustainable development of mining and metallurgical enterprises in Russia5

Бокарева М.Ю. — Национальные проекты как инструмент социально-экономического и технологического развития Российской Федерации
Vokareva M. — National projects as a tool for the socioeconomic and technological development of the Russian Federation11

Дмитриев А.В., Вэй Шухань — Логистика трансграничной электронной торговли в условиях цифровизации
Dmitriev A., Wei Shuhan — Cross-border e-commerce logistics in the digitalization context17

Долганова Н.А. — Цифровые платформы для управления бюджетом предприятия: опыт внедрения и перспективы развития
Dolganova N. — Digital platforms for enterprise budget management: implementation experience and development prospects21

Лукошевичус Г.А. — Современные концепции устойчивого развития экономики Московской области
Lukoshevichus G. — Contemporary concepts of sustainable economic development in the Moscow region26

Миндлин Ю.Б. — Потенциал и перспективы кросс-кластерного сотрудничества России с зарубежными странами в АПК
Mindlin Yu. — Potential and prospects of cross-cluster cooperation between Russia and foreign countries in agriculture29

Парамонов А.Ф. — Особенности управления персоналом в условиях экономической нестабильности
Paramonov A. — Human resource management in a period of economic instability33

Федотова Г.В., Новиков М.В., Гарейшин Р.Р. — Анализ и оптимизация логистических издержек в цепях поставок продукции АПК
Fedotova G., Novikov M., Gareishin R. — Analysis and optimization of logistics costs in the supply chains of agricultural products37

Право

Башилов Б.И., Ахматов Ш.-М. Ш.-М. — Ретроспективное действие правовых позиций Верховного Суда РФ как угроза принципу правовой определенности в арбитражном процессе
Bashilov B., Akhmatov Sh. — Retrospective effect of legal positions of the supreme court of the Russian Federation as a threat to the principle of legal certainty in the arbitration process41

Белый И.Д. — Правовое регулирование воздушных перевозок: анализ современных исследований
Bely I. — Legal regulation of air transportation: analysis of modern research45

Бердюгина Ю.М. — Роль научного руководителя в сохранении объектов культурного наследия: правовой аспект
Berdiugina Yu. — The role of a research management institute in the preservation of cultural heritage sites: a legal aspect54

Жужгина А.А. — Правовые принципы и модели регулирования искусственного интеллекта в трудовых отношениях: от общих принципов Европейского Союза до специализированного национального законодательства в Казахстане и Италии
Zhuzhgina A. — Legal principles and models of regulation of artificial intelligence in labor relations: from general principles of the European Union to specialized national legislation in Kazakhstan and Italy58

Коробков А.М. — Процессуальное значение вердикта коллегии присяжных заседателей в уголовном судопроизводстве
Korobkov A. — Procedural significance of the jury verdict in criminal proceedings65

Кузнецов А.К. — Местное самоуправление 2025: трансформация в условиях построения единой системы публичной власти <i>Kuznetsov A.</i> — Local self-government 2025: transformation in the context of building a unified system of public authority70	Фридман Д. — Правовое регулирование научно-технологического развития в субъектах Российской Федерации: проблемы разграничения полномочий и пути совершенствования, влияние на социально-экономический рост <i>Fridman D.</i> — Legal regulation of scientific and technological development in the subjects of the Russian Federation: problems of delimitation of powers and ways of improvement, impact on socio-economic growth 103
Маслов К.А. — Возможности совершенствования международных морских контейнерных перевозок по акватории Северного морского пути <i>Maslov K.</i> — Opportunities for improving international container shipping along the Northern Sea Route74	Чайковский Д.С. — К вопросу о правовом обеспечении защиты критической информационной инфраструктуры <i>Chaikovsky D.</i> — On the issue of legal protection of critical information infrastructure 108
Овчинников А.Н., Ткаченко Р.В., Басырова С.А. — Правовые основания обработки персональных данных без согласия субъекта при возврате административных штрафов: анализ практики применения статьи 6 Федерального закона № 152-ФЗ <i>Ovchinnikov A., Tkachenko R., Basyrova S.</i> — Legal grounds for the processing of personal data without the subject's consent in the refund of administrative fines: an analysis of the practice of applying Article 6 of Federal Law No. 152FZ79	СОЦИОЛОГИЯ
Попов М.А. — Комплаенс-система в организации: вопросы юридической ответственности <i>Popov M.</i> — Compliance system in the organization: issues of legal liability.....86	Кудрявцев М.Г., Федосюк Д.В., Муханов Ю.В. — Анализ возможностей технологий искусственного интеллекта в экспертизе результатов научно-образовательной деятельности преподавателей пожилого возраста <i>Kudryavtsev M., Fedosyuk D., Mukhanov Yu.</i> — Analysis of the possibilities of artificial intelligence technologies in the expertise of the results of elderly teachers' scientific and educational activities 111
Прошин В.М. — Особенности слеодообразования заказных убийств, определяющие методологию направления расследования <i>Proshin V.</i> — Features of trace formation in contract killings that determine the methodology of the investigation direction.....91	Папов И.Б., Салова Т.Л. — Выбор стратегии саморазвития в условиях VUCA-мира: карьерный путь или предпринимательство <i>Popov I., Salova T.</i> — Choosing a strategy of self-development in the VUCA world: career or entrepreneurship..... 116
Удалова Н.Е., Воронов А.А. — Взаимодействие органов исполнительной власти и института адвокатуры в системе оказания квалифицированной правовой помощи <i>Udalova N., Voronov A.</i> — Interaction between executive authorities and the legal profession in the system of providing qualified legal assistance95	Прошкова З.В., Еременко Е.Д. — Вовлеченность родителей в образовательную повседневность учащихся онлайн-школ <i>Proshkova Z., Yeremenko E.</i> — Parent involvement in students' everyday online schooling..... 121
Федоров Е.А. — Профилактические меры в отношении деяния, предусмотренного статьёй 302 УК РФ <i>Fyodorov E.</i> — Preventive measures in relation to the act provided for by article 302 of the Criminal Code of the Russian Federation 100	Фомина М.О. — Специфика профессионально-трудовой адаптации российских военнослужащих запаса в гражданских условиях <i>Fomina M.</i> — Specifics of professional and labor adaptation of Russian reserve servicemen in civilian conditions..... 127
	Наши авторы 135

СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ ГОРНО-МЕТАЛЛУРГИЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ В РОССИИ

MODERN PROBLEMS OF ENSURING THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF MINING AND METALLURGICAL ENTERPRISES IN RUSSIA

A. Antropov
E. Kalabina

Summary. The mining and metallurgical complex of Russia, being the foundation of the raw materials economy and the source of a significant share of export revenues, is facing an unprecedented set of challenges threatening its sustainable development. The article examines systemic problems, including technological constraints due to sanctions and shortages of critical imported equipment, acute staffing shortages and high staff turnover, as well as the need for deep environmental transformation in the face of increasing global and national ESG (environmental, social and corporate governance) requirements. The author's own development is the «Cyclic model of adaptive ESG Transformation of MMC», which includes four interrelated stages: diagnosis of risks and opportunities, strategic goal setting, operational integration with a priority on digitalization and human capital, as well as monitoring and adaptation. The practical significance of the model is confirmed by an analysis of the cases of industry leaders such as Norilsk Nickel, Polyus and others, demonstrating that systemic investments in ESG are becoming not an expense item, but a driver of technological renewal and increased investment attractiveness even in conditions of isolation from Western capital markets. The proposed model of adaptive ESG transformation offers a practical way for transformation, directing companies' efforts to build not only viable, but also sustainable, technologically advanced and socially responsible businesses that meet the challenges of our time.

Keywords: sustainable development, ESG, mining industry, metallurgical industry, mining and metallurgical complex, ESG transformation, decarbonization.

Антропов Александр Владимирович
Аспирант, Уральский государственный
экономический университет, г. Екатеринбург
forminingnetwork@gmail.com
Калабина Елена Георгиевна
доктор экономических наук, профессор,
Уральский государственный
экономический университет, г. Екатеринбург

Аннотация. Горно-металлургический комплекс России, являясь фундаментом сырьевой экономики и источником значительной доли экспортных доходов, сталкивается с беспрецедентным комплексом вызовов, угрожающих его устойчивому развитию. В статье исследуются системные проблемы, включая технологические ограничения из-за санкций и дефицита критического импортного оборудования, острый кадровый дефицит и высокую текучесть персонала, а также необходимость глубокой экологической трансформации в условиях усиления как глобальных, так и национальных требований в области экологического, социального и корпоративного управления. В качестве разработки автора представлена «Циклическая модель адаптивной ESG-трансформации горно-металлургического комплекса», включающая четыре взаимосвязанных этапа: диагностику рисков и возможностей, стратегическое целеполагание, операционную интеграцию с приоритетом на цифровизацию и человеческий капитал, а также мониторинг и адаптацию. Практическая значимость модели подтверждается анализом кейсов лидеров отрасли, таких как «Норникель», «Полюс» и других, демонстрирующих, что системные инвестиции в устойчивом развитии становятся не статьей расходов, а драйвером технологического обновления и повышения инвестиционной привлекательности даже в условиях изоляции от западных рынков капитала. Модель предлагает практический путь для трансформации, направляя усилия компаний на построение не просто жизнеспособного, но устойчивого, технологически продвинутого и социально ответственного бизнеса, соответствующего вызовам современности.

Ключевые слова: устойчивое развитие, ESG, горнодобывающая отрасль, металлургическая отрасль, горно-металлургический комплекс, ESG-трансформация, декарбонизация.

Введение

Актуальность темы устойчивого развития для российского горно-металлургического комплекса сегодня выходит далеко за рамки следования глобальному тренду. Геополитический кризис 2022 года стал катализатором, обнажившим и усугубившим системные уязвимости отрасли: критическую зависимость от импорта технологий и оборудования, высокую волатильность логистических и финансовых цепочек, на-

копленный экологический ущерб и растущий дефицит квалифицированных кадров [7, 8]. Парадоксальным образом эти вызовы совпали с уникальным окном возможностей, открывающимся в контексте глобального энергетического перехода. Спрос на так называемые «критические минералы» — никель, медь, кобальт, литий, металлы платиновой группы — необходимые для развития возобновляемой энергетики, электромобилей и водородных технологий, создает для России, обладающей значительными запасами этих ресурсов, истори-

ческий шанс [9]. Однако его реализация невозможна без коренной трансформации самой отрасли в сторону устойчивости, что подразумевает синхронное решение задач экологической ответственности, социального благополучия и эффективного корпоративного управления. Цель статьи — проанализировать современные проблемы обеспечения устойчивого развития российских предприятий ГКМ и на этой основе предложить комплексную управленческую модель, позволяющую интегрировать ESG-принципы в ядро бизнес-стратегии в условиях высокой внешней неопределенности. В отличие от фрагментарного подхода, когда экологические проекты, цифровизация и социальные программы реализуются обособленно, предлагаемая модель нацелена на создание синергии между этими направлениями.

Материалы и методы исследования

В качестве материалов для исследования выступили аналитические обзоры, статистические данные, рейтинги и результаты опросов консалтинговых компаний и экспертных агентств России, отчеты предприятий горно-металлургического комплекса в области устойчивого развития, научные статьи в области развития принципов устойчивого развития предприятий в горно-металлургической отрасли. К методам исследования относятся сравнение, сопоставление, систематизация, сопоставление, исторический метод, статистический, графический метод.

Результаты и обсуждения

В последние годы крупные компании в горно-металлургическом секторе России продолжают демонстри-

ровать свою приверженность принципам ESG. По числу компаний, представленных в ESG-рейтинге от компании RAEX за 2024 год, горнодобывающая промышленность и металлургия уверенно входят в число лидеров сводного списка (рис. 1).

По данным опроса консалтинговой компании B1, проведенного среди российских предприятий горнодобывающей и металлургической отрасли, 45 % компаний продолжают подготовку и публикацию нефинансовой отчетности, а 27 % респондентов считают, что направление ESG и устойчивое развитие имеют высокий приоритет для компаний. 90 % компаний устанавливает цели по снижению выбросов парниковых газов охвата 1 и 2; треть из них — по косвенным выбросам охвата 3. 60 % компаний раскрывают детальный подход в области декарбонизации и описывают дорожные карты по достижению целей. 70 % компаний раскрывают информацию в области управления климатическими рисками в соответствии с рекомендациями TCFD [2].

При этом наиболее приоритетные направления работы горно-металлургических предприятий России в области устойчивого развития включают инвестиции в социальные, инфраструктурные, благотворительные, образовательные проекты, улучшение качества условий труда, безопасность труда, сохранение рабочих мест, вопросы социальной поддержки работников и другие направления (рис. 2).

В ТОП-10 компаний горнодобывающего и металлургического сектора, лидирующих в реализации комплексного подхода к управлению ESG-рисками и возможностями, вошли «Норильский никель», «Полюс», «АЛРОСА», «Поли-

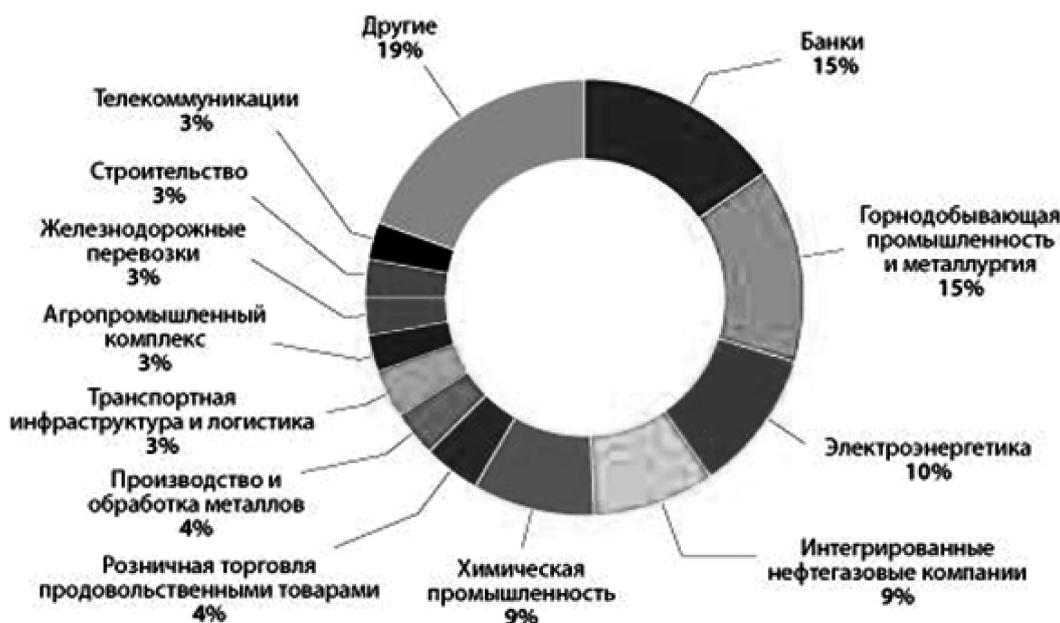


Рис. 1. Место предприятий горнодобывающей и металлургической отрасли России в ESG-рейтинге RAEX
 Источник: [10]

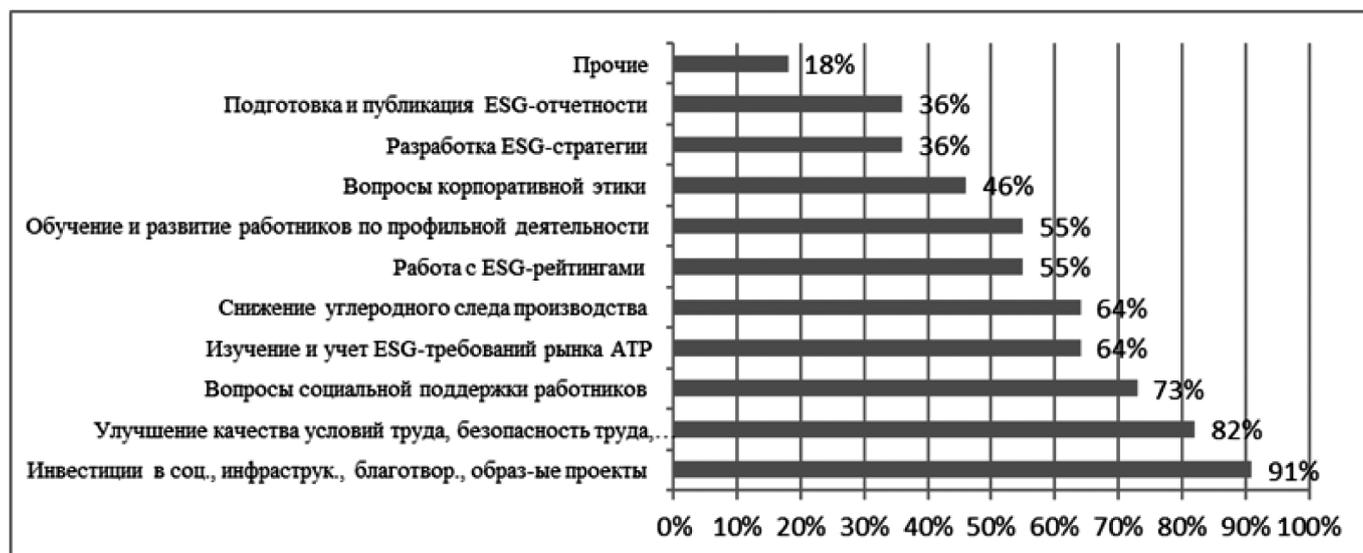


Рис. 2. Наиболее приоритетные направления работы горно-металлургических предприятий России в области устойчивого развития

Источник: составлено автором по данным [2]

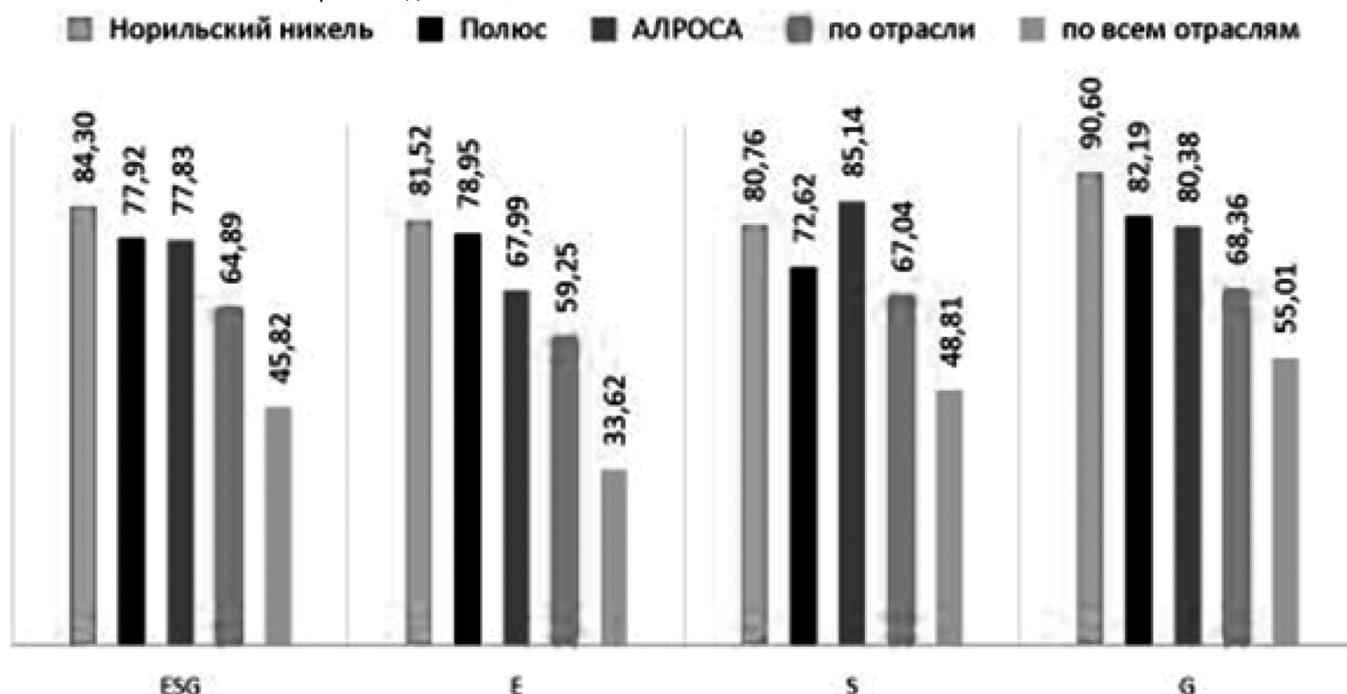


Рис. 3. Показатели ESG предприятий-лидеров горно-металлургической отрасли в России

Источник: [10]

металл», «Северсталь», En+ Group, «Русал», «ЕВРАЗ», «Металлоинвест» и «Казатомпром». Лидером по агрегированным показателям компонент Environmental (E) и Governance (G) стала группа «Норильский никель», а по агрегированному показателю Social (S) — АК «АЛРОСА» [10].

Результаты лидирующих в рейтинге ESG компаний горнодобычи и металлургии опережают средние по списку показатели по всем основным направлениям устойчивого развития (рис. 3).

Проведенный анализ выявил несколько взаимосвязанных групп проблем, формирующих сложный ландшафт рисков для отрасли.

Первая группа проблем — технологические и операционные риски, усугубленные санкциями. В первую очередь речь идёт о нарушении цепочки поставок в мировом масштабе: во многих горнодобывающих странах или уже сменилось правительство, или этот процесс идёт сейчас, что влияет на стабильность контрактов.

Укрепляется тенденция ресурсного национализма, то есть стремление правительств устанавливать контроль над расположенными на территории государств полезными ископаемыми [5]. Исследование консалтинговой компании «Б1» показывает, что 91 % компаний горнодобывающей отрасли в России столкнулись с необходимостью смены поставщиков оборудования и запчастей, при этом 86 % предприятий имеют долю импортного оборудования более 30 % [2]. Это создает критическую зависимость от новых логистических цепочек, преимущественно через Китай, и ведет к росту простоев, затрат на обслуживание и общей себестоимости производства. Параллельно 82 % компаний отмечают серьезный дефицит производственного персонала, а текучесть кадров на отдельных предприятиях достигает 16–27 % при норме в 5–6 % [6]. Санкционное давление также привело к необходимости переориентации рынков сбыта (73 % компаний отмечают смещение экспорта на восток) и использованию альтернативных валют, что увеличивает финансовые и управленческие издержки [2].

Вторая группа проблем — экологические риски как ограничитель развития. Горно-металлургическая отрасль априори относится к числу наиболее воздействующих на окружающую среду. По данным RAEX, именно в компоненте Environmental (экология) компании ГКМ показывают наибольшее отставание от лучших мировых практик, особенно в части адаптации к изменению климата [10]. Ключевыми проблемами, отмеченными экспертами EY, являются управление водными ресурсами в условиях их дефицита, обращение с отходами (хвостохранилища) и ужесточающееся регулирование в области углеродных выбросов [5]. Так, накопленный экологический ущерб, ярко проявившийся в инциденте в Норильске в 2020 году, становится не только репутационным, но и прямым финансовым риском, требующим инвестиций в ликвидацию последствий и модернизацию [3].

Также следует отметить третью группу проблем — институциональные и стратегические разрывы. Однако в большинстве компаний, несмотря на декларируемую приверженность устойчивому развитию, существует разрыв между стратегическими установками и их реализацией. Так, 64 % компаний признают, что у них отсутствует утвержденная стратегия цифровой трансформации, хотя проекты по внедрению цифровых технологий ведутся [2]. Аналогично, в области экологии разрыв между «бумажными» политиками и реальной эффективностью наиболее велик именно в таких сложных областях, как адаптация к изменениям климата [10].

В ответ на выявленные системные вызовы автором предложена управленческая модель, структурирующая путь предприятия к устойчивости через четыре повторяющихся и взаимосвязанных этапа, образующих цикл постоянного совершенствования.

Этап 1 — Диагностика и расстановка приоритетов. Цикл начинается с комплексной оценки внутренних уязвимостей и внешних драйверов. На этом этапе компания должна провести аудит технологической зависимости (оборудование, ПО), анализа цепочек поставок и сбыта, оценить кадровые риски и экологический след (выбросы, водопользование, отходы). Ключевой задачей является не просто перечисление рисков, а определение их взаимосвязей и приоритизация. Например, дефицит кадров может быть напрямую связан с необходимостью цифровизации, а проблема с импортом оборудования — стимулировать поиск решений в рамках циркулярной экономики (ремонт, модернизация, локализация).

Этап 2 — Стратегическое целеполагание и интеграция. На основе диагностики формируется система взаимосвязанных стратегических целей, встроенных в общую бизнес-стратегию. Цели в области импортозамещения (например, локализация производства критических запчастей к 2027 году) увязываются с экологическими целями (снижение выбросов за счет нового энергоэффективного оборудования) и социальными (повышение квалификации персонала для работы на этом оборудовании).

Этап 3 — Операционная интеграция и трансформация. Это этап практической реализации, где фокус смещается на два драйвера трансформации. Первый — цифровизация как основа эффективности. Внедрение цифровых двойников месторождений, систем предиктивной аналитики для оборудования, IoT-сенсоров для мониторинга выбросов и потребления ресурсов. Цифровые инструменты становятся решением одновременно для проблем кадрового дефицита (за счет дистанционного управления и автономной техники), повышения производительности и точного учета экологических показателей. Второй — инвестиции в человеческий капитал как основа устойчивости. Разработка программ «выращивания» кадров со школы и вуза, масштабные программы переобучения, создание привлекательных социальных условий и систем мотивации, завязанных не только на производственные результаты, но и на показатели безопасности и экологической ответственности.

Этап 4 — Мониторинг, отчетность и адаптация. Завершающий этап цикла предполагает создание системы постоянного мониторинга достижения целей с использованием цифровых платформ. Прозрачная нефинансовая отчетность по стандартам GRI или их российским аналогам становится инструментом диалога с заинтересованными сторонами — государством, инвесторами, местными сообществами. Полученные данные и обратная связь служат основой для корректировки стратегии и целей, запуская новый виток цикла.

Предложенная модель находит подтверждение в практике наиболее прогрессивных компаний отрас-

ли. Лидер ESG-рейтингов «Норникель» демонстрирует пример системного прохождения через этапы модели. Компания провела глубокую диагностику, осознав, что ключевыми рисками для ее будущего являются экологические (выбросы) и репутационные [3]. На этапе стратегического целеполагания это вылилось в амбициозную «Серную программу» и «Стратегию в области экологии и изменения климата до 2031 года» с четкими, измеримыми целями [9]. Операционная интеграция воплотилась в масштабные инвестиции (сотни миллиардов рублей) в строительство новых технологических линий, что одновременно решает экологическую задачу и модернизирует производственный актив. Параллельно компания инвестирует в цифровые системы мониторинга и социальные программы в регионах присутствия [9].

Аналогично, другие лидеры отрасли показывают, как ESG-трансформация становится драйвером операционных улучшений. «Полюс», обеспечив свои предприятия на 100 % энергией от ВИЭ, не только снизил углеродный след, но и, вероятно, получил долгосрочные преимущества по энерготарифам [4]. «Полиметалл», внедрив систему замкнутого водооборота на 95 %, напрямую снижает один из ключевых бизнес-рисков, отмеченных в опросе EY — риск, связанный с дефицитом водных ресурсов [5].

Внедрение предложенной модели, однако, сопряжено с рядом сложностей. Во-первых, требуется изменение управленческой культуры: от краткосрочной операционной эффективности к долгосрочной ценностно-ориентированной трансформации. Во-вторых, необходимы инвестиции на начальном этапе, что в условиях ограниченного доступа к международному «зеленому» финансированию ложится тяжелым бременем на собственные средства компаний и требует разработки новых механизмов государственно-частного партнерства. В-третьих, существует дефицит компетенций — как в области ESG-менеджмента, так и в сфере глубокой цифровизации и работы с новыми технологиями.

Тем не менее, отказ от трансформации несет в себе большие риски. Компании, которые не смогут снизить свое воздействие на окружающую среду и наладить конструктивный диалог с заинтересованными сторонами, столкнутся с растущим регулированием, проблемами при выходе на новые рынки (где требования к ESG растут) и оттоком квалифицированных кадров. Таким образом, адаптивная ESG-трансформация перестает быть вопросом имиджа и становится жестким требованием

для выживания и сохранения конкурентоспособности в новой геоэкономической реальности.

Выводы

Проведенное исследование позволяет сделать ряд заключительных выводов относительно обеспечения устойчивого развития российских предприятий горно-металлургической отрасли. Современные проблемы устойчивости носят комплексный, системный характер и порождены сочетанием внешних шоков (санкции, изменение рынков) и накопленных внутренних дисбалансов (технологическая зависимость, кадровый дефицит, экологический ущерб). Решение этих проблем невозможно путем точечных мер и требует пересмотра самой бизнес-модели. ESG-принципы из рамок нефинансовой отчетности должны быть интегрированы в ядро корпоративной стратегии. Для российского ГМК это означает, что экологические проекты (декарбонизация, серная программа, рекультивация) должны напрямую увязываться с задачами технологического перевооружения и импортозамещения, а социальные инвестиции — с решением кадровой проблемы. В качестве методического инструмента для такой интеграции автором предложена «Циклическая модель адаптивной ESG-трансформации ГМК». Ее ключевое преимущество — в предоставлении структурированного, но гибкого алгоритма действий, который позволяет компаниям последовательно переходить от осознания рисков через стратегическое планирование к операционным изменениям с фокусом на цифровизацию и человеческий капитал, замыкая цикл обратной связью. Рассмотренная практика лидеров отрасли («Норникель», «Полюс» и др.) подтверждает жизнеспособность и эффективность подхода, заложенного в модель. Их опыт показывает, что масштабные инвестиции в устойчивость, хотя и капиталоемки на первом этапе, но ведут к снижению долгосрочных операционных и репутационных рисков, повышению технологического уровня и формированию основ для конкуренции в новой, формирующейся «зеленой» экономике. Следовательно, будущее российского горно-металлургического комплекса зависит от способности его предприятий превратить стоящие перед ними вызовы в драйверы инновационного развития. Предложенная модель адаптивной ESG-трансформации предлагает практический путь для такой конвертации, направляя усилия компаний на построение не просто жизнеспособного, но и устойчивого, технологически продвинутого и социально ответственного бизнеса, соответствующего вызовам XXI века.

ЛИТЕРАТУРА

1. Абеуова, Г. ESG в ГМК: возможности и противоречия // Геология и бизнес. — URL: <https://www.vnedra.ru/glavnaya-tema/esg-v-gmk-vozmozhnosti-i-protivorechiya-23450/> (дата обращения: 01.12.2025).
2. Гилилов, М., Багинян К. Бизнес-риски и возможности горно-металлургической отрасли в России // Консалтинговая компания Б1. — URL: <https://b1.ru/analytics/b1-survey-mining-and-metals-business-risks-2023/> (дата обращения: 01.12.2025).
3. Голова, В.Д., Воронников А.М. Устойчивое развитие ГМК «Норникель» в рамках изменения его бизнес-процессов // Арктика 2035. — 2022. — №3 (11). — URL: <https://arctic2035.ru/n11-p27>. (дата обращения: 01.12.2025).
4. Гончаренко, Н. ESG на практике: как предприятия горно-металлургического сектора меняют экологические показатели // Журнал «Добывающая промышленность». — 2025. — №4. — URL: <https://dprom.online/popular/esg-na-praktike-kak-gornodobytkiki-menyayut-ekologiyu/> (дата обращения: 01.12.2025).
5. Горно-металлургический комплекс: бизнес-риски и возможности // Журнал «Добывающая промышленность». — 2024. — №2. — URL: <https://dprom.kz/trendy/gorno-metallurgicheskij-kompleks-biznes-riski-i-vozmozhnosti/>. (дата обращения: 01.12.2025).
6. Истратова, К. Устойчивое развитие производства в новых условиях // Журнал «Добывающая промышленность». — 2024. — №5. — URL: <https://dprom.online/mining/ustojchivoe-razvitiye-proizvodstva-v-novyh-usloviyah/> (дата обращения: 01.12.2025).
7. Мурашов, А.Б. Инновационное развитие предприятий металлургии: теоретические подходы и существующие концепции / А.Б. Мурашов // Научные исследования и разработки. Экономика. — 2025. — Т. 13, № 2. — С. 30–34. — DOI 10.12737/2587-9111-2025-13-2-30-34.
8. Семин, Д.А. Устойчивое развитие и управление цепочками поставок в горно-металлургической промышленности / Д.А. Семин // Транспортное дело России. — 2025. — № 2. — С. 38–41.
9. Стратегия устойчивого развития компании Норникель // официальный сайт компании Норникель. — URL: <https://sr2023.nornickel.ru/sustainable-development/strategy> (дата обращения: 01.12.2025).
10. Топ-10 ESG-рэнкинга горнодобывающей и металлургической промышленности (2025 год) — Аналитика // RAEX. — URL: https://raex-rr.com/ESG/ESG_companies/metallurgy_mining/2025/analytics/ (дата обращения: 01.12.2025).

© Антропов Александр Владимирович (forminingnetwork@gmail.com); Калабина Елена Георгиевна
Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»

НАЦИОНАЛЬНЫЕ ПРОЕКТЫ КАК ИНСТРУМЕНТ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО И ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Бокарева Мария Юрьевна

аспирант, Финансовый университет
при Правительстве Российской Федерации (Москва)
bokarewamaria1999@gmail.com

NATIONAL PROJECTS AS A TOOL FOR THE SOCIOECONOMIC AND TECHNOLOGICAL DEVELOPMENT OF THE RUSSIAN FEDERATION

M. Bokareva

Summary. This article examines the development of the project-based approach at the international level and national projects in the Russian Federation, the relationship between national projects and the national goals of the Russian Federation, and the financing of national projects. National projects are among the tools used globally since the global economic crisis of 1929–1932 to address national challenges. National projects have been most actively used in many countries since the 2000s to address social issues and infrastructure development. The aim of this paper is to examine the economic and legal aspects of national project implementation. As a scientific innovation, the author systematizes and highlights the essential characteristics of national projects, offers her own understanding of the definition of «national project,» and identifies a number of legal and financial issues associated with the implementation of national projects.

Keywords: Project-based approach, national projects, national goals, strategic planning, financing of national projects.

Аннотация. В статье рассматриваются вопросы становления и развития проектного подхода на международном уровне и национальных проектов в Российской Федерации, взаимосвязи национальных проектов с национальными целями Российской Федерации, затрагиваются вопросы финансирования национальных проектов. Национальные проекты относятся к инструментам, применяемым в мировой практике со времен мирового экономического кризиса 1929–1932 годов, для решения общегосударственных задач. При этом наиболее активное применение национальных проектов во многих странах начало осуществляться с 2000-х годов для решения социальных задач и развития инфраструктуры. Целью работы является рассмотрение экономических и правовых аспектов реализации национальных проектов. В качестве научной новизны автором систематизированы и выделены существенные характеристики национальных проектов, предложено авторское понимание дефиниции «национальный проект», выявлен ряд правовых и финансовых проблем, связанных с реализацией национальных проектов.

Ключевые слова: проектный подход, национальные проекты, национальные цели, стратегическое планирование, финансирование национальных проектов.

Развитие проектной деятельности в Российской Федерации связано с историческим этапом перехода от плановой экономики к рыночной. Отказ от плановых методов управления экономикой и возникновение новых экономических отношений в результате приватизации государственной собственности потребовали развития современных форм регулирования социально-экономического развития. В качестве таких форм стали выступать сначала инвестиционные и инновационные, а затем национальные проекты. Таким образом, если в мировой практике в странах с рыночной экономикой национальные проекты использовались для решения общегосударственных задач с первой половины XX века, то в российской практике национальные проекты стали реализовываться к концу XX века (табл. 1).

Впервые термин «национальный проект» как отдельный инструмент социально-экономического развития Российской Федерации стал рассматриваться с 2005 года, а реализоваться с 2006 года в качестве приоритетных национальных проектов в сферах жилья, сельского

Таблица 1.

Мировая периодизация проектного подхода

Период	Характеристика периода	Авторы
1929–1932	применение проектного подхода к решению социально-экономических задач сложилось в период мирового экономического кризиса	А.Н. Ряховская, О.Г. Крюкова, М.В. Ерхов
1960–1975	институализация проектного управления с последующей стандартизацией методов проектного управления в своде знаний по управлению проектами	Н.В. Мироненко, О.В. Леонова, Е.А. Захарчук, М.С. Печеркина
1980-е	широкое распространение проектного управления как в организациях частного характера, так и в государственных учреждениях	Р.Н. Мирошников, Г.Я. Сороко, И.З. Коготкова

Источник: составлено автором.

хозяйства, здравоохранения и образования. В последствии количество национальных проектов возросло с 4 в 2006 году до 20 в 2025 году (рис. 1).

В рамках постановления Правительства Российской Федерации от 31.10.2018 г. № 1288 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации» (далее — постановление 1288) под национальным проектом понимается «проект, направленный на достижение национальных целей развития Российской Федерации, их целевых показателей, выполнение задач» [2]. Таким образом, национальные проекты направлены на достижение целей и решение задач, поставленных Президентом Российской Федерации, Правительством Российской Федерации, а также Советом при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам.

Несмотря на принятое постановлением 1288 определение национального проекта, в научном сообществе не сформировались единое понятие и существенные качественные характеристики национального проекта.

Так, Р.И. Тугушев отмечает, что «национальный проект — это проект федерального уровня, разрабатываемый в соответствии с приоритетными направлениями внутренней политики государства, призванный обеспечить прорывы в социально-экономическом и на-

учно-техническом развитии страны в среднесрочной (не более 6 лет) и долгосрочной (6–10 лет) перспективе с привлечением бюджетных и внебюджетных источников финансирования и ресурсов всех уровней власти» [14]. В свою очередь А.А. Кузнецова определяет национальные проекты как «комплексные программы, имеющие общенациональную значимость и требующие масштабных вливаний государственных средств» [8].

Вместе с тем О.Б. Иванов и Е.М. Мухвальд рассматривают национальные проекты как «векторы, которые обозначают основные направления и ключевые задачи хозяйственного и социального развития, существенно важные на данном историческом рубеже для качественного обновления страны и модернизации ее экономики» [6].

Е.А. Федченко под национальными проектами понимает «планы развития стран и отдельных регионов, направленные на обеспечение прорывного продвижения страны в международном аспекте с точки зрения науки, технологий и социально-экономической сферы» [15].

В своем исследовании Т.А. Першина, Р.Р. Измайлов и А.С. Авилова определили национальный проект как «совокупность мер и инструментов социально-экономического развития государства, обеспечивающих достижение национальных целей и решение проблем на уровне страны» [11].



Рис. 1. Этапы развития национальных проектов в Российской Федерации

Источник: составлено автором.

Таким образом, специалисты и исследователи национальных проектов, как правило, подчеркивают приоритетность, значимость и ключевой характер целей, достигаемых путем реализации национальных проектов, при этом авторами не всегда обращается внимание на такие отличительные признаки национальных проектов, как наличие нескольких источников финансирования, ограничение сроков реализации, а также влияние на национальные цели.

В постановлении 1288 особо выделены национальные проекты по обеспечению технологического лидерства, главным отличием которых является развитие технологий в конкретных отраслях экономики. Национальные проекты по обеспечению технологического лидерства начали реализовываться с 1 января 2025 г. (национальный проект «Беспилотные авиационные системы» — с 1 января 2024 г.). Таким образом, национальные проекты становятся инструментом не только социально-экономического, но и технологического развития. Национальные проекты и национальные проекты по обеспечению технологического лидерства представлены в табл. 2.

Вместе с тем, характерной чертой национальных проектов является их принадлежность к стратегическому планированию. В 2024 году вступили в силу изменения в Федеральный закон от 28.06.2014 г. № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации», в соответствии с которыми национальные проекты приобрели новый статус — документ стратегического планирования. В связи с этим возникает необходимость переосмысления национальных проектов как инструмента социально-экономического и технологического развития, а также организационно-методических подходов к их реализации.

Если обобщить все вышеуказанное, то национальный проект можно определить как общегосударственный проект, являющийся документом стратегического планирования и имеющий комплексный характер прорывных целей и задач общенационального уровня, включающий совокупность мер и инструментов социально-экономического и технологического развития, реализуемых несколькими субъектами экономической деятельности с привлечением как бюджетных, так и внебюджетных источников финансирования в течение ограниченного периода, направленный на получение уникальных результатов.

В целях обеспечения единства системы государственного стратегического планирования, национальные проекты «интегрированы с государственными программами Российской Федерации, что обеспечивается наличием у них общего структурного элемента — федерального проекта» [4]. При этом федеральные проекты

Таблица 2.

Национальные проекты и национальные проекты по обеспечению технологического лидерства Российской Федерации

Национальные проекты	Национальные проекты по обеспечению технологического лидерства
Семья	Промышленное обеспечение транспортной мобильности
Инфраструктура для жизни	Средства производства и автоматизации
Молодежь и дети	Новые атомные и энергетические технологии
Продолжительная и активная жизнь	Беспилотные авиационные системы
Эффективная транспортная система	Технологическое обеспечение продовольственной безопасности
Эффективная и конкурентная экономика	Новые материалы и химия
Экономика данных и цифровая трансформация государства	Развитие космической деятельности
Экологическое благополучие	Новые технологии сбережения здоровья
Туризм и гостеприимство	Технологическое обеспечение биоэкономики
Международная кооперация и экспорт	—
Кадры	—

Источник: составлено автором.

одного и того же национального проекта, в зависимости от его специфики, могут быть включены как в одну, так и в несколько государственных программ.

В рамках Единого плана по достижению национальных целей развития (на период до 2030 года и на плановый период до 2036 года) национальные проекты направлены на достижение национальных целей развития Российской Федерации (табл. 3).

Как видно из таблицы 3, реализация каждой национальной цели развития Российской Федерации достигается путем реализации нескольких национальных проектов, что, в свою очередь, усложняет процессы финансирования и оценки реализации национальных проектов.

Для регулирования организации проектной деятельности и реализации национальных проектов постанов-

Обеспечение национальных целей развития до 2030 года национальными проектами

Национальные цели развития	Национальные проекты*
Национальные цели развития до 2030 года и на период до 2036 года	
Сохранение населения, укрепление здоровья и повышение благополучия людей, поддержка семьи	Д, И, Л, П, Т, Ч, Э, Ю, Я
Реализация потенциала каждого человека, развитие его талантов, воспитание патриотичной и социально-ответственной личности	Ю, Я
Комфортная и безопасная среда для жизни	В, И, Д, Т, Э, Ю, Я
Экологическое благополучие	Ч
Устойчивая и динамичная экономика	У, А, В, Д, Е, И, К, Л, М, Н, П, Р, С, Т, Ц, Ч, Э, Ю, Я
Технологическое лидерство	У, А, Б, В, Е, К, Л, М, Н, С, Р, Э, Ц, Ю
Цифровая трансформация государственного и муниципального управления, экономики и социальной сферы	Ц
* Национальные проекты в соответствии с обозначениями в бюджетной системе: У — Беспилотные авиационные системы; А — Средства производства и автоматизации; Б — Технологическое обеспечение биоэкономики; В — Промышленное обеспечение транспортной мобильности; Д — Продолжительная и активная жизнь; Е — Технологическое обеспечение продовольственной безопасности; И — Инфраструктура для жизни; К — Развитие космической деятельности; Л — Кадры; М — Международная кооперация и экспорт; Н — Новые материалы и химия; П — Туризм и гостеприимство; Р — Новые атомные и энергетические технологии; С — Новые технологии сбережения здоровья; Т — Эффективная транспортная система; Ц — Экономика данных и цифровая трансформация государства; Ч — Экологическое благополучие; Э — Эффективная и конкурентная экономика; Ю — Молодежь и дети; Я — Семья	

Источник: составлено автором.

лением 1288 утверждено Положение об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации, в котором определены этапы реализации национальных проектов, а также функциональная структура проектной деятельности (рис. 2).

Функциональная структура проектной деятельности отличается сложностью, многоуровневостью, наличием множества элементов, связей, субъектов и функций. Сложность взаимосвязей и взаимодействий участников проектной деятельности в ходе реализации национальных проектов усугубляется наличием хоть и формальных, но существенных пробелов в бюджетном законодательстве. Стоит учесть, что в иерархии проектного управления национальные проекты занимают второстепенную роль по отношению к государственным программам, поскольку российским законодательством (Бюджетный кодекс Российской Федерации) не закреплены как правовой статус национальных проектов, так и процесс, и источники финансирования национальных проектов, несмотря на многолетнюю практику реали-

зации национальных проектов и значительные объемы финансирования (12,1 % от совокупных расходов федерального бюджета за период 2019–2024). При этом, например, Т.А. Вершило [5] отсутствие указанных норм в бюджетном законодательстве обосновывает ограниченным периодом реализации национальных проектов, что, однако, не является исчерпывающим объяснением сложившегося пробела в нормативном регулировании.

Исходя из всего вышесказанного, можно заключить, что национальные проекты являются сложным инструментом социально-экономического и технологического развития, документом стратегического планирования и самостоятельным элементом проектного управления, процесс финансирования которого осуществляется параллельно основному бюджетному процессу.

Теоретическое исследование проблем реализации национальных проектов и поиск путей их решения является актуальной и востребованной задачей современной финансовой науки.

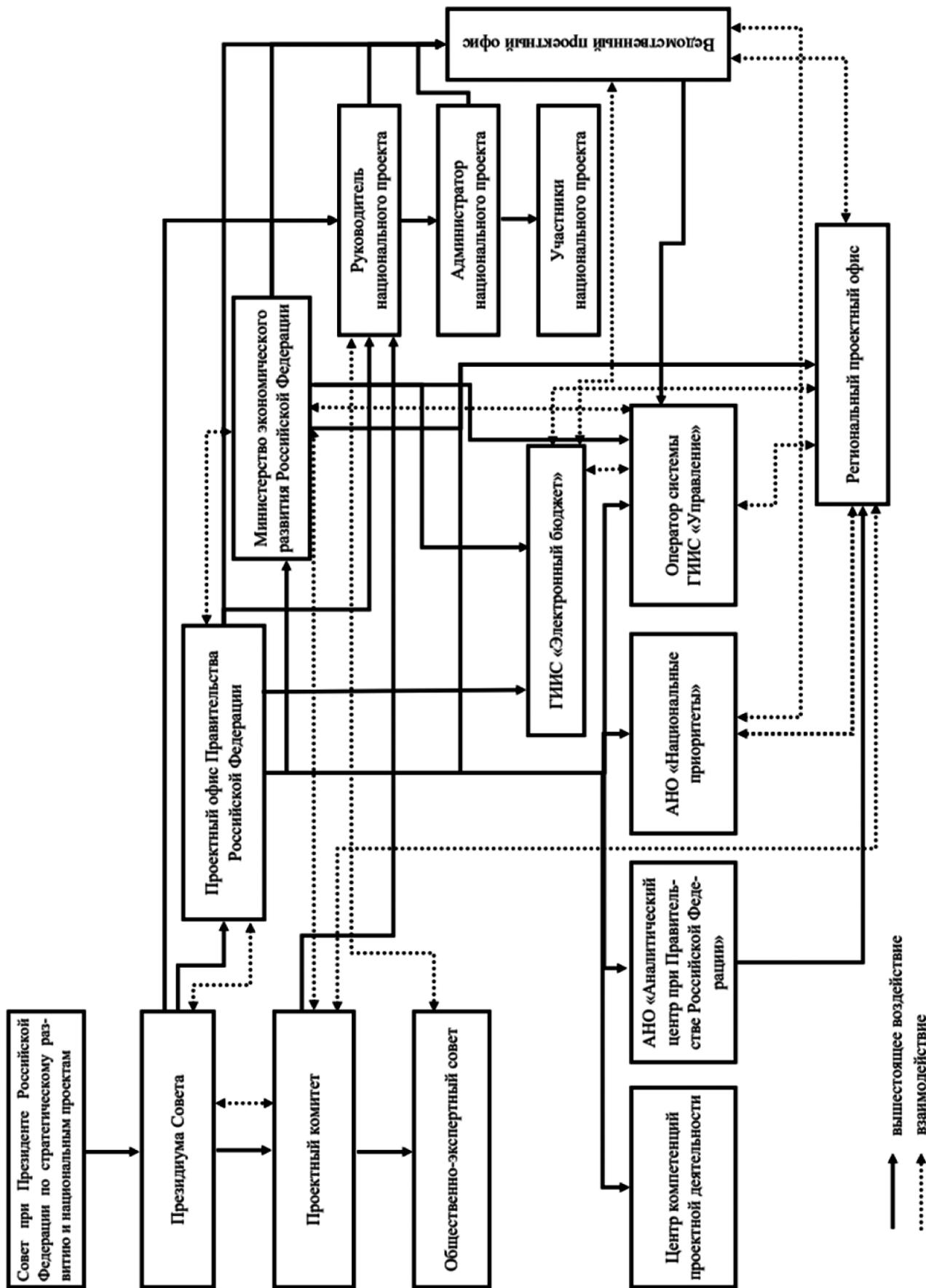


Рис. 2. Функциональная структура проектной деятельности

Источник: составлено автором.

ЛИТЕРАТУРА

1. Федеральный закон от 28.06.2014 г. № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации».
2. Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации (вместе с «Положением об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации»): постановление Правительства Российской Федерации от 31.10.2018 г. № 1288.
3. Единый план по достижению национальных целей развития Российской Федерации до 2030 года и на перспективу до 2036 года: утвержден Правительством Российской Федерации.
4. Основные направления бюджетной, налоговой и таможенно-тарифной политики на 2019 год и на плановый период 2020 и 2021 годов: утверждено Министерством финансов Российской Федерации.
5. Вершило, Т.А. Реализация национальных проектов: правовые проблемы и пути их решения / Т.А. Вершило // Финансовое право. — 2020. — № 8. // Консультант-Плюс: справочная правовая система. — Москва, 1997— Загл. с титул. Экрана.
6. Иванов, О.Б. Национальные проекты России: региональное измерение / О.Б. Иванов, Е.М. Мухвальд // ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика. — 2019. — № 1. — С. 37–53.
7. Захарчук, Е.А. Проектное управление: становление, проблемы и пути решения / Е.А. Захарчук, М.С. Печеркина // Фундаментальные исследования. — 2021. — № 12. — С. 138–143.
8. Кузнецова, А.А. Национальные проекты как инструмент реализации стратегических целей страны / А.А. Кузнецова // Гуманитарные социально-экономические и общественные науки. — 2022. — № 7. — С. 70–72.
9. Мироненко, Н.В. Эволюция развития проектного управления в России и за рубежом / Н.В. Мироненко, О.В. Леонова // Управленческое консультирование. — 2017. — №6 (102). — С. 65–72.
10. Мирошников, С.Н. Применение проектного подхода в рамках системы стратегического планирования регионального развития / С.Н. Мирошников // Управленческое консультирование. — 2019 — № 11. — С. 92–100.
11. Першина, Т.А. Анализ зарубежного опыта реализации национальных проектов / Т.А. Першина, Р.Р. Измайлов, А.С. Авилова // Вестник евразийской науки. — 2023. — Т.15, № 4. — С.1–13.
12. Ряховская, А.Н. Зарубежный опыт устойчивого регионального развития на основе реализации национальных проектов / А.Н. Ряховская, О.Г. Крюкова, М.В. Ерхов // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: ЭКОНОМИКА и ПРАВО. — 2012. — № 11-12. — С. 7–13.
13. Сороко, Г.Я. Развитие теории и практики проектного управления: роль научной школы Государственного университета управления (часть 1) / Г.Я. Сороко, И.З. Коготкова // Вестник университета. — 2019. — № 8. — С. 111–117.
14. Тугушев, Р.И. Финансирование национальных проектов в Российской Федерации / Р.И. Тугушев // Актуальные проблемы российского права. — 2020. — Т. 15, № 12 (121). — С. 73–81.
15. Федченко, Е.А. Контроллинг реализации национальных проектов / Е.А. Федченко, Д.Ю. Краснова // Научный журнал «Управленческий учет». — 2022. — №8 — С. 446–454.

© Бокарева Мария Юрьевна (bokarewamaria1999@gmail.com)
 Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»

ЛОГИСТИКА ТРАНСГРАНИЧНОЙ ЭЛЕКТРОННОЙ ТОРГОВЛИ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ

CROSS-BORDER E-COMMERCE LOGISTICS IN THE DIGITALIZATION CONTEXT

**A. Dmitriev
Wei Shuhan**

Summary. This article examines the types of logistics innovations in cross-border e-commerce. The main types of digital technologies used in cross-border trade are identified. The network nature of logistics services is explored. Certain aspects of the organizational specifics of e-commerce transactions characteristic of cross-border supply chains are examined. The organizational and technological nature of improving the efficiency of logistics processes in cross-border e-commerce using logistics innovations is revealed. The role of digital technologies in shaping a company's core advantage and the need for a networked logistics service to achieve a strategic advantage are substantiated. The aim of this study is to substantiate the application of modern digital technologies in cross-border e-commerce logistics.

Keywords: cross-border e-commerce, logistics innovations, digitalization, digital platforms, intelligent supply chain, cloud technologies, logistics networks.

Дмитриев Александр Викторович

доктор экономических наук, доцент, Северо-Западный
институт управления — филиал РАНХиГС
при Президенте РФ (г. Санкт-Петербург)
dmitriev-av@ranepa.ru

Вэй Шухань

аспирант, Санкт-Петербургский государственный
экономический университет
bratez1@mail.ru

Аннотация. В статье рассматриваются виды логистических инноваций в трансграничной электронной торговле. Выявляются основные виды цифровых технологий, применяемых в трансграничной торговле. Проводится исследование сетевого характера выполнения логистических услуг. Изучаются отдельные аспекты организационной специфики транзакций в электронной торговле, характерных для трансграничных цепей поставок. Раскрывается организационный и технологический характер повышения эффективности логистических процессов в трансграничной электронной торговле с использованием логистических инноваций. Обосновывается роль цифровых технологий в формировании базового преимущества предприятия и необходимость сетевой организации логистического сервиса для получения стратегического преимущества.

Целью настоящего исследования является обоснование направлений применения современных цифровых технологий в логистике трансграничной электронной торговли.

Ключевые слова: трансграничная электронная торговля, логистические инновации, цифровизация, цифровые платформы, интеллектуальная цепь поставок, облачные технологии, логистические сети.

Повышение эффективности логистических процессов в трансграничной электронной торговле обусловлено применением логистических инноваций, которые могут носить как организационный, так и технологический характер. При этом инновации организационного характера обусловлены особенностями организации трансграничной электронной торговли — в форме логистической сети: новые подходы в организации транспортировки, складирования, маршрутов доставки, таможенной логистики, в части организационно-правовых взаимоотношений субъектов цепи поставок. Тогда как к технологическим можно отнести новые технологии хранения и доставки, выполнения отдельных транспортных и складских операций, таможенных операций, новые технологии выдачи товара [1].

Указанные выше положения становятся довольно важными в последнее время, поскольку уровень трансграничной торговли системно растет (рис. 1), и для

поддержания устойчивости международных товарных потоков следует активно внедрять инновации и современные цифровые инструменты [4].

В тоже время, значительная часть нововведений рассмотренных выше видов как раз и базируется в современных условиях на цифровых технологиях. К таким технологиям можно отнести следующие: продажа товара в прямом эфире (live-commerce), продажа товара через социальные сети, роботизация, автоматизация выдачи товаров — постаматы, геймификация, метавселенная, блокчейн, искусственный интеллект, облачные технологии, Big Data, технология виртуальной реальности VR, технология дополненной реальности AR, «цифровая таможня». Рассмотрим некоторые из них [2].

Продажа товара в прямом эфире (live-commerce) и продажа товара через социальные сети представляют собой организационные нововведения в области мар-

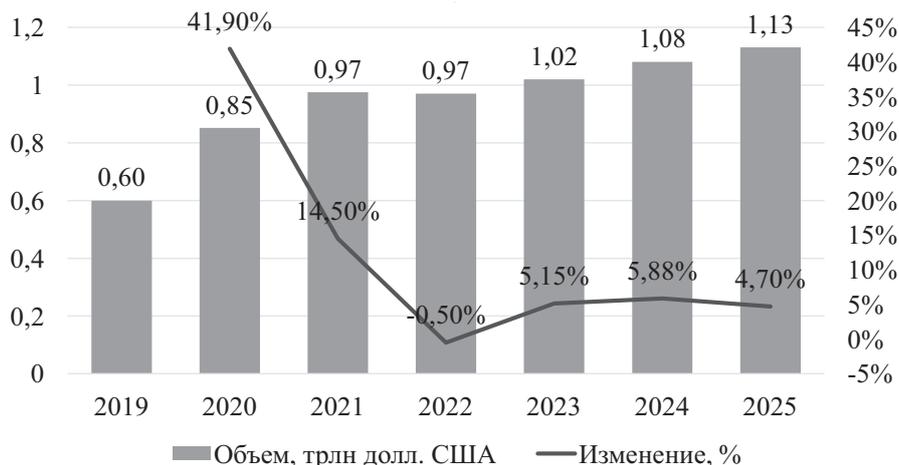


Рис. 1. Динамика объема мировой трансграничной торговли, трлн долл. США [10]

кетинга и позволяют продавцам провести демонстрацию товара и особенностей его эксплуатации потенциальным покупателям, что способствует формированию оценки и росту склонности последних к покупке.

Организация сопутствующего *банковского обслуживания* и диверсификация вариантов платежей основывается на создании предприятиями электронной торговли и, прежде всего, маркетплейсами, собственных банков, что позволяет сократить использование услуг посреднических финансовых структур, а также расширить возможности и варианты организации платежей и способы оплаты товара. Применение *финансовых технологий (финтех)* для диверсификации и автоматизации финансовых операций [11].

Применение постамаатов для автоматизации выдачи товаров позволяет повысить доступность (по месту выдачи) и гибкость (по времени выдачи) для потребителя, а также расширяет возможности доставки товара для предприятий электронной торговли при отсутствии собственной сети пунктов выдачи (в частности, в условиях трансграничной торговли).

Создание «цифровой таможни» как результат совершенствования таможенного оформления, которое проявляется в постепенном отказе от документов на бумажных носителях и проходит три этапа: безбумажный, электронный и цифровой. «Безбумажная таможня» основывается прежде всего на подаче электронной таможенной декларации, а электронная включает в себя, кроме того, электронную оплату пошлин и налогов, электронный калькулятор пошлин, автоматизацию работы таможни, мобильные услуги, электронную обработку данных и др. В свою очередь, «цифровая таможня» дополняет этот перечень следующими технологиями: обработка больших данных (BigData), облачные технологии, спутниковый мониторинг транспорта, использование Интернета и социальных сетей, Интернет вещей. При этом

основная цель «электронной таможни» — ускорение прохождения таможенных формальностей и содействие торговле, тогда как цель «цифровой таможни» — совершенствование взаимодействия таможенных органов разных стран, обеспечение безопасности международных цепей поставок, а также информационная и организационная интеграция цепей поставок [3].

Геймификация заключается в использовании компьютерных игр для проведения розыгрышей, квестов, акций с целью привлечения покупателей. Применение *метавселенных* для демонстрации товара, продажи цифровой модели товара, а также его использования и эксплуатации в виртуальном мире для достижения лояльности потенциальных покупателей к бренду. Технология основана на соединении физической, дополненной и виртуальной реальности [12].

Применение цифровых технологий в электронной торговле также имеет свою специфику [2].

Роботизация применяется как технология доставки товара до конечного потребителя (роботы доставщики), так и в системе роботизированных складов и фулфилмент-центров для автоматизации выполнения складских операций.

Технология *блокчейн* применяется для оплаты заказов криптовалютой, однако находит свое применение для выполнения и других функций: как технология подтверждения подлинности товаров и для хранения данных покупателей, что обеспечивает их защиту на более высоком уровне.

Технология *дополненной реальности (AR)* применяется в электронной торговле в маркетинговых целях для виртуальной примерки товара или моделирования его виртуальной эксплуатации, а в логистике — в складских системах для повышения производительности работников складов.

Облачные технологии применяются для хранения данных пользователей Интернет-магазина.

Технологии *искусственного интеллекта* в электронной торговле применяются для выполнения множества функций в разных областях:

- на складах для оценки перемещения товаров и рациональности выполняемых операций для сокращения и исключения;
- использование технологии машинного обучения и компьютерного зрения для определения веса и размеров товара на складе;
- помощь в создании карточек товаров и проверка ошибок в них;
- использование машинного зрения для проверки размещения товаров;
- оценка рациональности перемещений работников склада;
- оптимизация маршрутов доставки;
- управление программой лояльности;
- использование ChatGPT с целью создания виртуальных помощников и чат-ботов для обслуживания покупателей.

Систематизация логистических инноваций в трансграничной электронной торговле представлена в табл. 1.

Представленные в таблице функциональные области являются сферой применения и источниками инноваций, а соответственно и источниками конкурентного преимущества предприятия. При этом значительная часть инноваций основана на цифровых технологиях [5].

Исследования трансграничной логистики электронной коммерции показывают, что качество обслуживания является одним из важных факторов, ограничивающих ее развитие. Исследования взаимосвязи между качеством логистических услуг трансграничной электронной коммерции и удовлетворенностью клиентов могут помочь соответствующим компаниям повысить удовлетворенность своих клиентов. Поэтому необходимо проанализировать качество обслуживания в соответствии с особенностями логистики трансграничной электронной коммерции и выяснить причины, которые действительно влияют на качество обслуживания [7].

В свою очередь, транспортировка товаров с точки зрения качества обслуживания в международных цепях поставок также является одним важным процессом в трансграничной торговле, поскольку он не только связан с использованием различных инноваций и современных цифровых технологий, но и включает в себя внутринациональные и международные перевозки, способствующие усложнению процесса логистической организации товародвижения. В прошлом в трансграничной логистике в основном использовались почто-

Таблица 1.

Виды инноваций в разных функциональных областях электронной торговли

Функциональная область	Характер нововведения	
	организационное	технологическое
Логистика	фулфилмент, омниканальное распределение, высокоскоростная транспортировка и доставка	роботизация, автоматизация выдачи — постаматы, кобрендинговые постаматы, искусственный интеллект
Маркетинг	продажа товара в прямом эфире (live-commerce), продажа товара через социальные сети	технология дополненной реальности (AR), геймификация, метавселенная, технология виртуальной реальности (VR), блокчейн и облачные технологии для хранения данных покупателей, искусственный интеллект
Коммерческая деятельность	франчайзинг, создание собственных банков	финтех, блокчейн для подтверждения подлинности товаров, блокчейн для оплаты товаров криптовалютой
Таможенная деятельность	создание таможенно-логистических зон (пилотных зон)	«цифровая таможня»

вые услуги, поскольку размеры большинства товаров, приобретаемых потребителями, были небольшими. Однако стоимость доставки в настоящее время постоянно возрастает. Кроме того, срок почтовой доставки длительный, а уровень удовлетворенности клиентов невысокий. В последние годы международная экспресс-доставка стала более популярной, а транспортировку и доставку товаров осуществляют крупные международные логистические компании. По сравнению с почтовыми услугами международная экспресс-доставка более эффективна и обеспечивает более высокий уровень безопасности. Это в определенной степени экономит затраты на логистику за счет сокращения времени внутренней дистрибуции. В то же время он объединяет различные технологии, которые позволяют покупателям и продавцам проверять логистическую информацию в режиме реального времени.

В момент завершения цифровых транзакций возникает необходимость физического перемещения товара потребителю с соблюдением требований по своевременности доставки и сохранности товара [6].

Это может решить существующие проблемы в логистике, применяя глубокие нейронные сети на платфор-

мах трансграничной электронной торговли. Это также может повысить скорость доставки и сократить цикл обслуживания, а также способствовать эффективному и устойчивому развитию цепочки поставок трансграничных бизнес-платформ [8].

Данная модель может быть реализована в случае, когда в системе товародвижения существуют два основных субъекта: поставщик и потребитель, находящиеся в разных странах и взаимодействующие через платформу трансграничной электронной торговли в рамках заключенной сделки на поставку товаров. Отличительной чертой предлагаемой модели возможность осуществле-

ния и контроля цифровых транзакций, предусмотренных в процесс реализации сделки [9].

Таким образом, цифровые технологии являются необходимой основой базового (сравнительного) преимущества в трансграничной электронной торговле, тогда как сетевой характер логистического сервиса, а также непрерывный характер разработки и внедрения нововведений будет способствовать поддержанию конкурентного преимущества и обеспечению его устойчивости для предприятий в этой сфере в длительной перспективе.

ЛИТЕРАТУРА

1. Вэй Шухань. Развитие трансграничной электронной торговли на основе логистических инноваций // Проблемы современной экономики. — 2024. — №1 (89). — С. 126–129.
2. 15 технологий, которые меняют электронную торговлю прямо сейчас [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://omni.korusconsulting.ru/blog/15-tekhnologiy-kotorye-menyayut-elektronnuyu-torgovlyu-pryamo-seychas/>
3. Трансграничная безбумажная торговля и цифровая таможня: международные правовые основы и электронный обмен данными: учебное пособие / С.О. Шохин, А.Ю. Кожанков, О.Г. Боброва, А.В. Бондаренко, В.Ю. Коростелёв; под ред. С.О. Шохина, А.Ю. Кожанкова. — М.: МГИМО-Университет, 2020. — 141 с.
4. Transport Services Global Market Report 2025. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.thebusinessresearchcompany.com/report/transport-services-global-market-report> (дата обращения: 14.10.2025).
5. Вэй Ш. Развитие логистического сервиса в трансграничной электронной торговле // Логистика: современные тенденции развития: материалы XXIII Междунар. науч.-практ. конф. 4, 5 апреля 2024 г. / отв. ред. В.С. Лукинский. Ч. 2. — СПб.: Изд-во ГУМРФ им. адм. С.О. Макарова, 2024. — с. 314–318.
6. Консалтинговая компания Franchiza.ru. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://franchiza.ru/> (дата обращения 14.10.2025)
7. Евтодиева, Т.Е. Логистические инновации как инструмент обеспечения устойчивого развития / Т.Е. Евтодиева, А.А. Полуботко, Е.С. Аكوпова // Устойчивое развитие сферы товарного обращения и услуг в условиях санкционных ограничений: мат-лы междунар. науч.-практ. конф. проф.-преп. сост., студ. и мол. уч., Ростов-на-Дону, 27 мая 2022 года. — Ростов-на-Дону: РГЭУ «РИНХ», 2022. — С. 67–71.
8. Дмитриев, А.В. Безопасность цифровых экосистем транспортно-логистического обслуживания / А.В. Дмитриев. — Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2023. — 187 с. — ISBN 978-5-7310-6101-8.
9. Дмитриев, А.В. Развитие цифровых платформ транспортно-логистического обслуживания / А.В. Дмитриев // Логистические системы в глобальной экономике. — 2020. — № 10. — С. 125–129.
10. Аналитическая компания Data Insight [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://datainsight.ru/> (дата обращения 14.10.2025)
11. Сеункам, Т.С. Показатели качества логистических услуг поставщиков и их влияние на поведенческие намерения розничных продавцов / Т.С. Сеункам, Т.В. Пархоменко // SCIENCE AND TECHNOLOGY RESEARCH — 2023: Сборник статей III Междунар. науч.-практ. конф., Петрозаводск, 12 июня 2023 года. — Петрозаводск: МЦНП «Новая Наука», 2023. — С. 194–197.
12. Развитие импортозамещающих производств как фактор обеспечения экономической безопасности региона / А.Д. Котенев, А.У. Альбеков, Л.В. Соловьева [и др.] // Экономика: вчера, сегодня, завтра. — 2023. — Т. 13, № 3-1. — С. 340–350. — DOI 10.34670/AR.2023.98.46.071.

© Дмитриев Александр Викторович (dmitriev-av@ranepa.ru); Вэй Шухань (bratz1@mail.ru)
Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»

ЦИФРОВЫЕ ПЛАТФОРМЫ ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ БЮДЖЕТОМ ПРЕДПРИЯТИЯ: ОПЫТ ВНЕДРЕНИЯ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ

Долганова Нина Александровна

кандидат экономических наук, Автономная
некоммерческая организация высшего образования
«Московский международный университет»
na155-12@yandex.ru

DIGITAL PLATFORMS FOR ENTERPRISE BUDGET MANAGEMENT: IMPLEMENTATION EXPERIENCE AND DEVELOPMENT PROSPECTS

N. Dolganova

Summary. In conditions of high macroeconomic instability, increased competition and the rapid digital transformation of the global economy, effective budget management is becoming a critical factor in the financial stability and competitiveness of Russian enterprises. Classical budgeting methods based on disparate spreadsheets and manual operations have exhausted their potential, generating errors, information delays, and reduced transparency. This article is devoted to the study of the implementation and development of integrated digital platforms for budget management in Russian enterprises. The purpose of the work is to systematically analyze the practical experience of implementing such systems, identify institutional, technological and personnel barriers, as well as formulate promising areas for adapting and developing these solutions in the specific conditions of the Russian business landscape. Based on the analysis of cases, industry research and expert assessments, the article proves that the successful implementation of digital budgeting is transformed from a purely IT project into a project to change business processes and management culture. The main problems include staff resistance, a lack of qualified personnel to support and develop platforms, the high cost and complexity of integration with legacy systems, as well as the risk of becoming dependent on the vendor. The development of domestic low-code/no-code solutions that provide flexibility and lower the entry threshold for medium-sized businesses, in-depth integration with government information systems (such as Honest SIGN and electronic reporting systems), as well as the introduction of artificial intelligence elements for predictive analytics and scenario modeling are considered as prospects. The results of the study allow us to form a comprehensive view of the digitalization of financial management and offer practical guidelines for business leaders seeking to improve the effectiveness of budget control in the long term.

Keywords: budgeting, enterprise budget, digital budgeting, financial platforms, digital transformation, budgeting automation.

Аннотация. В условиях высокой макроэкономической нестабильности, ужесточения конкуренции и стремительной цифровой трансформации глобальной экономики эффективное управление бюджетом становится критическим фактором финансовой устойчивости и конкурентоспособности российских предприятий. Классические методы бюджетирования, опирающиеся на разрозненные электронные таблицы и ручные операции, исчерпали свой потенциал, порождая ошибки, запаздывание информации и снижение прозрачности. Настоящая статья посвящена исследованию процесса внедрения и развития комплексных цифровых платформ для управления бюджетом на российских предприятиях. Цель работы заключается в системном анализе практического опыта внедрения таких систем, выявлении институциональных, технологических и кадровых барьеров, а также в формулировании перспективных направлений адаптации и развития данных решений в специфических условиях российского бизнес-ландшафта. На основе анализа кейсов, отраслевых исследований и экспертных оценок в статье доказывается, что успешное внедрение цифрового бюджетирования трансформируется из сугубо IT-проекта в проект по изменению бизнес-процессов и управленческой культуры. К числу основных проблем относятся сопротивление персонала, недостаток квалифицированных кадров для поддержки и развития платформ, высокая стоимость и сложность интеграции с унаследованными системами, а также риск попадания в зависимость от вендора. В качестве перспектив рассматривается развитие отечественных low-code/no-code решений, обеспечивающих гибкость и снижающих порог входа для среднего бизнеса, углубленная интеграция с государственными информационными системами (такими как «Честный ЗНАК» и системы электронной отчетности), а также внедрение элементов искусственного интеллекта для прогнозной аналитики и сценарного моделирования. Результаты исследования позволяют сформировать комплексный взгляд на цифровизацию финансового управления и предлагают практические ориентиры для руководителей предприятий, стремящихся повысить эффективность бюджетного контроля в долгосрочной перспективе.

Ключевые слова: бюджетирование, бюджет предприятия, цифровое бюджетирование, финансовые платформы, цифровая трансформация, автоматизация бюджетирования.

Введение

Современная экономическая реальность России характеризуется высокой волатильностью, геополитической турбулентностью и ускоренной перестройкой логистических и производственных цепочек. В этих условиях способность предприятия к оперативному, точному и обоснованному финансовому планированию и контролю превращается из функции поддержки в стратегический императив. Традиционные подходы к бюджетированию, зачастую замыкающиеся на циркуляции Excel-файлов между отделами, демонстрируют свою несостоятельность: они трудозатратны, подвержены человеческим ошибкам, обеспечивают запаздывающую картину и не способны к быстрому многовариантному моделированию. Как отмечают эксперты, в современном мире автоматизация становится не просто удобным инструментом, а необходимым условием для эффективного управления бюджетом в динамичной среде, позволяя оперативно анализировать большие данные и увеличивать скорость принятия решений.

Таким образом, актуальность темы обусловлена острой необходимостью для российских компаний повышать внутреннюю операционную эффективность и устойчивость через внедрение передовых цифровых инструментов. Цифровая платформа управления бюджетом представляет собой не изолированный программный модуль, а интегрированный компонент корпоративной информационной системы (чаще всего построенной вокруг ядра ERP), который обеспечивает сквозную автоматизацию процессов планирования, исполнения, учета и анализа всех финансовых потоков предприятия [9]. Исследование практики внедрения таких платформ представляет значительный научный и практический интерес, поскольку раскрывает не только технологические, но и организационно-управленческие трансформации.

Цель данной статьи — провести комплексный анализ опыта внедрения цифровых платформ для управления бюджетом на российских предприятиях, систематизировать проблемы и барьеры, с которыми сталкиваются компании на этом пути, и сформулировать перспективные направления развития данной сферы с учетом текущих экономических и технологических трендов. Новизна исследования заключается в синтезе практического опыта конкретных компаний (включая опыт, представленный на отраслевых конференциях) с системным взглядом на проблемы цифровизации российской промышленности в целом.

Материалы и методы исследования

Работа основана на материалах научных статей, экспертных мнений, материалах практики российских компаний в области внедрения цифровых платформ для со-

вершенствования процессов бюджетирования. Методы исследования представлены описанием, сравнением, систематизацией, кейс-методом, контент-анализом публикаций.

Результаты и обсуждения

Традиционные методы бюджетирования, которые долгое время доминировали на российских предприятиях, страдали рядом фундаментальных недостатков, делающих их неэффективными в современных условиях. Во-первых, это была проблема изолированности и ручного труда. Бюджетные процессы зачастую велись в табличных редакторах (например, Excel) отдельными подразделениями, что приводило к созданию «информационных ям», несогласованности данных, многочисленным ошибкам при консолидации и крайне низкой оперативности. Обновление данных и формирование отчетов занимало дни, а то и недели, что лишало руководство возможности принимать своевременные решения. Во-вторых, наблюдался методический разрыв. Зачастую отсутствовала четкая финансовая модель компании, а бюджетные показатели формировались без увязки со стратегическими целями или исходили из нереалистичных, субъективных предположений. Большой проблемой также было отсутствие связи системы бюджетирования с системой управленческого и бухгалтерского учета. Данные для контроля исполнения бюджета приходилось собирать и обрабатывать вручную, что делало процесс контроля запаздывающим и неточным. Это порождало известную проблему «ответственности без полномочий» или, наоборот, «полномочий без ответственности», когда руководители подразделений несли ответственность за выполнение бюджетных показателей, но не имели инструментов для оперативного управления ими, или же не были заинтересованы в их достижении из-за отсутствия системы мотивации. В-третьих, существовали субъективные и культурные барьеры: низкий уровень финансовой грамотности части менеджмента, дефицит времени на планирование в угоду текучести кадров, а также устойчивое мнение, что в условиях нестабильности успех бизнеса зависит исключительно от предпринимательской интуиции, а не от системной работы с бюджетом [5, 7].

Эволюция от составления бюджета к полноценному бюджетированию знаменует переход от контроля «прихода-расхода» к интеграции финансового планирования в систему стратегического управления компанией. Цифровая платформа становится технической основой этого перехода. Ее ядро составляет не просто программа для финансового отдела, а единое цифровое пространство, построенное вокруг ERP-системы, куда стекаются данные из всех подразделений: продаж, закупок, производства, склада, кадров. В таком пространстве счет от менеджера автоматически попадает в финансы, резервирует товар

на складе и формирует задание на отгрузку, а финансовый директор в реальном времени видит изменения в балансе и дебиторской задолженности, не дожидаясь сводных отчетов [9].

Ожидаемые выгоды от внедрения четко идентифицируются бизнесом. К ним относятся, прежде всего, повышение прозрачности и скорости: отказ от разрозненных документов и таблиц, передаваемых по почте, в пользу единой среды с отслеживаемыми маршрутами согласования. Оперативность сбора данных от бюджетных владельцев и их удобная визуализация для анализа на разных уровнях детализации становятся реальностью [10]. Система обеспечивает хранение истории данных, что позволяет проводить трендовый анализ, автоматизирует рутинные операции и снижает количество ошибок, минимизируя человеческий фактор. В конечном счете, это ведет к повышению скорости и качества принятия управленческих решений, которые начинают базироваться на актуальных данных, а не на интуиции или устаревших отчетах [9].

Опыт российских компаний, прошедших путь внедрения, позволил сформировать условный, но логически выверенный алгоритм действий. Как показывает кейс «Арнест ЮниРусь», процесс начинается не с выбора вендора, а с внутренней концептуализации. Первый этап — определение стратегических целей и задач системы, идентификация ключевых пользователей и процессов, которые должны быть автоматизированы. Например, целью может стать создание стабильного и прозрачного процесса оценки продаж и торговых инвестиций, связывающего первичные и вторичные продажи в едином ресурсе. Второй этап — формирование проектной команды и распределение ответственности с помощью инструментов вроде матрицы RACI, что включает исполнителей, бизнес-экспертов, консультантов и утверждающих лиц. Третий этап — выбор подрядчика и системы, где критически важными критериями становятся не только стоимость, но и функциональность, соответствие масштабам бизнеса, гибкость, возможность настройки и дальнейшего развития, а также совместимость с бюджетной политикой компании. На этом же этапе формируется детальное техническое задание. Четвертый этап — всестороннее тестирование системы для выявления и исправления ошибок до начала промышленной эксплуатации. Наконец, пятый этап — ввод в эксплуатацию, сопровождающийся обязательным обучением пользователей и периодом интенсивной поддержки [10]. Этот путь демонстрирует, что успешное внедрение — это управленческий проект, требующий четкого планирования, вовлечения бизнес-пользователей и внимания к человеческому фактору.

Отдельного внимания заслуживает опыт внедрения отраслевых решений, таких как цифровая платформа

СОДИС 360 для строительства. Ее отличием является работа не с документами, а с явлениями (конструкция, прибор, дефект), к которым уже прикрепляются документы. Такой подход, как показала практика, позволяет эффективнее управлять жизненным циклом объектов [9]. Это свидетельствует о развитии нишевых, глубоко специализированных решений, которые могут быть более эффективны, чем универсальные ERP-модули.

Несмотря на очевидные преимущества и наличие успешных примеров, массовое внедрение цифровых платформ бюджетирования в России сталкивается с комплексом взаимосвязанных проблем. На основе анализа литературы и практики их можно разделить на несколько категорий.

Прежде всего, рассмотрим организационно-управленческие и кадровые барьеры, так как это наиболее глубокая группа проблем. Во-первых, компании сталкиваются с сопротивлением персонала изменениям, обусловленным психологической инерцией и нежеланием осваивать новые инструменты и процедуры. Бюджетирование требует делегирования финансовой ответственности, что может вызывать дискомфорт у руководителей подразделений. Во-вторых, остро ощущается дефицит квалифицированных кадров как для внедрения, так и для последующей поддержки и развития системы. Требуются специалисты, совмещающие знания в области финансов, ИТ и конкретного бизнеса. В-третьих, часто отсутствует единая стратегия цифровизации, а внедрение бюджетирования ведется изолированно, без интеграции с другими бизнес-процессами, что снижает потенциальную отдачу [2, 3].

Далее следует отметить технологические и финансовые барьеры, к которым относится неготовность существующей ИТ-инфраструктуры многих предприятий, особенно в традиционных отраслях промышленности, к интеграции с современными сложными платформами. Высокая совокупная стоимость владения является серьезным сдерживающим фактором для среднего бизнеса. Помимо первоначальных затрат на лицензии и внедрение, компании сталкиваются с непредвиденно высокими расходами на ежегодное обслуживание, доработку и настройку [2, 6]. Риском также является зависимость от вендора-разработчика, когда компания не может самостоятельно вносить изменения в систему и вынуждена соглашаться на условия поставщика услуг по их внесению.

Проблемы, связанные с особенностями российского контекста также заслуживают внимания. Современная ситуация усугубляет имеющиеся трудности. Санкционное давление и уход с рынка ряда зарубежных вендоров создали необходимость импортозамещения, которое часто происходит в авральном режиме, без должной про-

работки. Необходимость адаптации не только бизнес-процессов, но и самих цифровых решений под быстро меняющееся российское законодательство (например, в области маркировки товаров, валютного регулирования, отчетности) требует от платформ повышенной гибкости [1, 3]. Кроме того, существует проблема цифрового неравенства: крупные корпорации и холдинги активно движутся по пути трансформации, в то время как для значительной части средних и малых предприятий это остается недостижимой задачей из-за стоимости и сложности [3, 4].

Преодоление обозначенных барьеров и успешное развитие цифрового бюджетирования в России видятся через реализацию нескольких взаимодополняющих направлений: развитие гибких и доступных отечественных решений, глубокая интеграция с экосистемой государственных цифровых платформ, акцент на кадровое развитие и изменение управленческой культуры, внедрение технологий искусственного интеллекта и предиктивной аналитики.

Перспективным путем для среднего бизнеса может стать использование российских low-code/no-code платформ. Они позволяют относительно быстро и с меньшими затратами на программирование создавать и изменять приложения для управления бизнес-процессами, включая бюджетирование, силами бизнес-аналитиков. Это снижает порог входа, стоимость владения и зависимость от вендора. Параллельно необходимо стимулировать развитие и продвижение отечественных специализированных решений для управления затратами и FinOps (таких как Клаудмастер для облачных расходов), которые могут интегрироваться с более крупными системами [8].

Кроме того, будущее корпоративного финансового управления невозможно в отрыве от цифровой среды государства. Перспективным направлением является настройка автоматического взаимодействия корпоративных систем бюджетирования с:

- системами обязательной маркировки («Честный ЗНАК»), что позволит автоматически учитывать объемы производства и продаж в финансовых планах;
- платформами электронной отчетности (например, СБИС), обеспечивающими автоматическую сверку расчетов с бюджетом, проверку контрагентов и подготовку регламентированной отчетности;
- государственными информационными системами в сфере закупок, что особенно актуально для компаний, работающих с госсектором.

Однако технологии бессильны без людей, готовых с ними работать. Поэтому необходима системная рабо-

та по обучению и переподготовке кадров, как в области финансового менеджмента, так и в области работы с цифровыми инструментами. Внедрение должно сопровождаться программами менеджмента изменений, направленными на преодоление сопротивления, разъяснение преимуществ для каждого сотрудника и формирование новой культуры, основанной на данных и ответственности. Важно вовлекать сотрудников в процесс цифровизации, а не навязывать его сверху.

Следующим шагом эволюции цифровых платформ станет переход от отчетности о прошлом к прогнозированию будущего. Интеграция алгоритмов искусственного интеллекта и машинного обучения позволит автоматизировать сценарное планирование, выявлять скрытые закономерности в расходовании средств, прогнозировать кассовые разрывы и предлагать оптимизационные решения. Это превратит платформу из инструмента контроля в интеллектуального помощника по принятию финансовых решений.

Выводы

Проведенное исследование позволяет сделать ряд выводов, имеющих значение как для теории управления, так и для деловой практики в России. Цифровая платформа для управления бюджетом эволюционировала из инструмента автоматизации расчетов в стратегический элемент корпоративной системы управления, обеспечивающий единство данных, прозрачность процессов и скорость принятия решений в режиме, приближенном к реальному времени. Ее внедрение является необходимым условием для повышения конкурентоспособности и финансовой устойчивости предприятия в нестабильной среде. Опыт российских компаний показывает, что успешная имплементация такой платформы — это сложный организационно-технологический проект, требующий тщательного предварительного планирования, четкого определения целей, формирования межфункциональной команды и обязательного этапа обучения пользователей. Ключ к успеху лежит в области управления изменениями, а не только в области информационных технологий. Несмотря на наличие позитивных кейсов, процесс цифровизации бюджетирования в России сдерживается комплексом барьеров. Наиболее существенными являются организационно-кадровые проблемы (сопротивление изменениям и дефицит компетенций), высокие финансовые и технологические затраты, а также риск возникновения зависимости от поставщика решений. Эти проблемы усугубляются общеэкономической турбулентностью и необходимостью импортозамещения. Перспективы развития цифровых платформ управления бюджетом в России связаны с несколькими направлениями: популяризацией гибких и доступных отечественных low-code решений для среднего бизнеса; углубленной интеграцией корпоративных

систем с государственными цифровыми платформами и регламентами; системной работой по развитию цифровых компетенций персонала и трансформации управ-

ленческой культуры; а также внедрением технологий искусственного интеллекта для перехода от констатирующей к предиктивной и прескриптивной аналитике.

ЛИТЕРАТУРА

1. Вагин, В.В. Цифровые решения в инициативном бюджетировании: состояние, тренды и барьеры / В.В. Вагин, Д.А. Шатохин, И.В. Петрова // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. — 2024. — № 3(147). — С. 63–68.
2. Гайдукова, Е. Проблемы внедрения систем бюджетирования на российских предприятиях // Блог Comindware. — URL: <https://www.comindware.ru/blog/challenges-of-budgeting-systems-implementation-at-russian-companies/>. (дата обращения: 15.12.2025).
3. Кирилов, К.О. Перспективы решения проблем цифровизации российской промышленности // Вестник Московского университета имени С. Ю. Витте. — 2023. — №2 (45). — С. 74–80. DOI 10.21777/2587-554X-2023-2-74-80.
4. Насирзаде, Н.Ф. Современные подходы к интеграции автоматизированных систем учета и бюджетирования / Н.Ф. Насирзаде // Финансовые рынки и банки. — 2025. — № 3. — С. 416–420.
5. Николаев, В.А. Методика формирования операционного бюджетирования в торговом бизнесе / В.А. Николаев // Европейский журнал социальных наук. — 2012. — № 5(21). — С. 435–443.
6. Потаралов, Д.Ю. Роль цифровизации в бюджетном процессе компании / Д.Ю. Потаралов // Интеллектуальные ресурсы — региональному развитию. — 2024. — № 2. — С. 640–645.
7. Предвечная, Е.Н., Чернолуцкая П.А. Бюджетирование в российских организациях: значение и проблемы внедрения // Концепт. — 2015. — № 13. — URL: <http://e-koncept.ru/2015/75201.htm>(дата обращения: 15.12.2025).
8. Российские Системы управления затратами // Soware. — URL: <https://soware.ru/categories/cost-management-systems/made-in-rus> (дата обращения: 15.12.2025).
9. Цифровые платформы управления компаниями — устойчивый тренд развития бизнеса // Финансовый университет при Правительстве Москвы. — URL: <https://www.fa.ru/university/structure/university/uso/press-service/press-releases/tsifrovye-platformy-upravleniya-kompaniyami-ustoychivyy-trend-razvitiya-biznesa>. (дата обращения: 15.12.2025).
10. Шорваева, Г. Автоматизация — важное условие для эффективного управления бюджетом (на примере «Арнест ЮниРусь») // CFO Russia. — URL: <https://www.cfo-russia.ru/stati/?article=91471>. (дата обращения: 15.12.2025).

© Долганова Нина Александровна (na155-12@yandex.ru)

Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»

СОВРЕМЕННЫЕ КОНЦЕПЦИИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИКИ МОСКОВСКОЙ ОБЛАСТИ

Лукошевичус Галина Алексеевна

старший преподаватель,
Московский международный университет
gala.lukoshevichus@yandex.ru

CONTEMPORARY CONCEPTS OF SUSTAINABLE ECONOMIC DEVELOPMENT IN THE MOSCOW REGION

G. Lukoshevichus

Summary. This article examines contemporary concepts of sustainable economic development in the Moscow Region. The author describes examples of ESG approaches in the Moscow Region. Innovative technologies and green transformation aimed at increasing energy efficiency and reducing negative environmental impacts are also discussed. The section «Sustainable Development Centers and Scientific Initiatives» provides examples of technology parks targeting companies engaged in science-intensive research, IT, and engineering.

Keywords: sustainable development, economy, ESG principles, innovative technologies, green transformation.

Аннотация. В статье рассмотрены современные концепции устойчивого развития экономики Московской области. Автором описаны примеры ESG-подходов в Подмосковье. Также рассмотрены инновационные технологии и «зеленая» трансформация, направленных на повышение энергоэффективности и снижение негативного воздействия на окружающую среду. В разделе Центры устойчивого развития и научные инициативы приведены примеры технопарков, ориентированных на компании, занимающиеся наукоемкими разработками, IT и инжинирингом.

Ключевые слова: устойчивое развитие, экономика, ESG-принципы, инновационные технологии, «зеленая» трансформация.

Устойчивое развитие экономики — это модель развития, обеспечивающая баланс между экономическим ростом, социальной справедливостью и сохранением природных ресурсов. Устойчивое развитие можно представить как процесс, развивающийся за счет синергетического эффекта, основанного на взаимообусловленном развитии «социальной»-«экономической»-«экологической» тройки. Экономический подход к устойчивому развитию предполагает рациональное использование ограниченных ресурсов. Социальный подход будет ориентирован на обеспечение социальной стабильности и культурного разнообразия в глобальном масштабе. А экологический подход должен служить обеспечению нормального функционирования любых экологических систем [3, с.619].

В современном мире концепция устойчивого развития привлекает к себе внимание, поскольку правительства и общественность осознают издержки, связанные с загрязнением окружающей среды и неизбежностью глобального потепления [6, с.314].

Циркулярная экономика

Циркулярная экономика направлена на замкнутые циклы использования ресурсов — повторное использование, переработку и минимизацию отходов. Вместо традиционной линейной модели производство–потребление–утилизация, циркулярная экономика стимулирует максимально эффективное использование материалов и энергии.

В Московской области ведущие строительные компании внедряют практики переработки отходов и повторного использования материалов. Применение «зеленых сертификатов» мотивирует предприятия снижать экологический след, что укрепляет конкурентоспособность на рынке.

ESG-принципы (экологическое, социальное и корпоративное управление)

Сейчас уже очевидно, что в реализацию ESG принципов включаются практически все сферы экономики и социально-экономических отношений, исследователи и специалисты разных отраслей, общественных организаций, научного сообщества, разных стран. Это предполагает своего рода «специализацию» при исследовании проблем устойчивого развития, что логично, поскольку проблемы сложные и многоаспектные. [2, с.43]

Принципы ESG — это своего рода маркеры, которым должны соответствовать бизнес-процессы [1, с.30]. Все больше компаний и региональных управлений внедряют ESG-принципы, оценивая и уменьшая экологический след, повышая социальную ответственность и совершенствуя систему корпоративного управления. Это становится обязательным инструментом для привлечения инвестиций и развития бизнеса. Интеграция экологических, социальных факторов и качественного корпоративного управления в стратегию и процессы компаний, что повысило инвестиционную привлекательность и устойчивость бизнеса.

Крупные московские корпорации внедряют ESG-подходы: проводят экологический аудит, реализуют социальные проекты для сотрудников и местных сообществ, повышают уровень корпоративного управления. Подобные меры способствуют улучшению имиджа компаний и росту доверия инвесторов.

В Подмоскowie можно выделить и описать следующие примеры ESG-подходов:

1. Проекты по энергоэффективности в ЖК и муниципальных зданиях. В Московской области реализуются программы модернизации жилых комплексов и административных зданий с установкой энергосберегающего оборудования, LED-освещения и систем автоматизации теплоснабжения, что снижает энергозатраты и углеродный след.
2. Развитие экологического транспорта. По данным исследования технопарка Morion Digital, лидером по количеству электромобилей в 2024 году была Москва. На втором месте — Московская область: 4292 машины. Внедрение электробусов и строительство инфраструктуры для электромобилей на территории Московской области способствует снижению выбросов CO₂ и улучшению качества воздуха.
3. Программы по обращению с отходами и развитию раздельного сбора. Подмоскowie активно внедряет системы раздельного сбора мусора, переработки бытовых отходов и кампании по повышению экологической грамотности населения. В январе 2025 года системе раздельного сбора отходов в Подмоскowie исполнится 6 лет. С 2019 года в Подмоскowie построена и внедрена система раздельного сбора твердых коммунальных отходов, с того момента региональные предприятия по переработке отходов (КПО) отправили на переработку более 14,5 млн тонн отходов. Среди них: макулатура, пластик, стекло, металл и органика. Об этом сообщает пресс-служба Мин ЖКХ региона.
4. Социальные инициативы для поддержки местных сообществ. Программы поддержки занятости, повышения квалификации и развития инфраструктуры в сельских и малых муниципальных образованиях, а также проекты по развитию образования и здравоохранения. На заседании Мособлдумы в марте 2025 года министром образования Московской области представлен доклад о приоритетных проектах в сфере образования региона, в котором было указано, что среди приоритетных направлений — обеспечение бесшовного перехода между уровнями образования, взаимодействие школ и колледжей, подготовка инженерных кадров, снижение бюрократической нагрузки на учителей. В 2024 году на базе Корпоративного университета развития образования

создан Центр развития карьеры. Он ведет единую базу вакансий и работает над обеспечением 100% укомплектованности школ учителями к 2025/2026 учебному году. В рамках проекта по привлечению ТОП-100 учителей планируется трудоустройство 50 ведущих специалистов отрасли и 50 лучших выпускников педагогических вузов во флагманские образовательные учреждения. Для учителей-звезд из других регионов предусмотрена грантовая поддержка.

В рамках реализации нацпроекта «Молодежь и дети» в этом году будет введен новый показатель, отражающий долю выпускников, выбравших единый государственный экзамен по естественно-научным предметам, профильной математике и информатике. Этот шаг обусловлен растущей потребностью государства в специалистах инженерно-технологической направленности. В связи с этим в каждой школе будут созданы математические классы, а на базе Техно лицея имени В.И. Долгих планируется открытие центра математического образования.

Кроме этого, Минздрав Московской области разработал проект распоряжения правительства «Об утверждении региональной программы «Здоровье для каждого до 2030 года». Ведомство намерено добиться снижения заболеваемости и смертности от неинфекционных болезней, повышения качества жизни за счет увеличения доли людей, ведущих здоровый образ жизни, формирования культуры общественного здоровья и ответственного отношения населения к своему здоровью.

5. Экологический мониторинг и восстановление природных территорий. Эти направления закреплены в государственной программе Московской области «Экология и окружающая среда Подмоскowie». Инициативы по очистке и обустройству водоемов, восстановлению зеленых зон и лесных массивов, которые ведутся при поддержке региональных властей и активного участия бизнеса.

Инвестиции в основной капитал, направленные на охрану окружающей среды и рациональное использование природных ресурсов Московской области отражены в таблице [4, с.13]:

6. Корпоративные социальные проекты крупных компаний региона. Некоторые предприятия Подмоскowie запускают программы обучения сотрудников, инициативы по поддержке здоровья и безопасности, внедряют инновационные методы экологического контроля производства.

Эти примеры показывают комплексный характер ESG-программ в Подмоскowie, охватывая экологическую, социальную и управленческую составляющие.

Показатели	2023 г.	2024 г.
Всего инвестиций, тыс. руб.	4812299	5194852
из них на:		
обращение со сточными водами, тыс. руб.	2759134	2960078
охрану атмосферного воздуха и предотвращение изменения климата атмосферного воздуха, тыс. руб.	694295	708280
защиту и экологическую реабилитацию земель, поверхностных и подземных водных объектов, тыс. руб.	1047798	—

Иновационные технологии и «зеленая» трансформация

Включает цифровизацию, возобновляемую энергетику, развитие «умных» городов и производств, направленных на повышение энергоэффективности и снижение негативного воздействия на окружающую среду.

Власти Московской области активно формируют благоприятную среду через ряд стратегических программ, таких как «Подмосковье — территория инноваций». Эти документы задают вектор развития, определяя приоритетные высокотехнологичные кластеры: фармацевтику, авиакосмическую отрасль, IT, микроэлектронику и «зеленые» технологии.

Переход на возобновляемые источники энергии, повышение энергоэффективности, развитие «зеленых» технологий и инфраструктуры, включая электромобили и энергосберегающие материалы, помогает снижать углеродный след и улучшать экологию города.

Центры устойчивого развития и научные инициативы

Московские университеты и технопарки создают исследовательские центры и экосистемы, поддерживающие проекты в сфере устойчивого развития и инновационных зеленых технологий. Технопарки (например,

«Технопарк Лихачевский» в Долгопрудном, «Технопарк Подолье» в Подольске, «Нахабино», «Сходня-Инжиниринг» в Химках) ориентированы на компании, занимающиеся наукоемкими разработками, IT и инжинирингом. Они предлагают не просто площади, а полноценную экосистему для роста. Для стимулирования новаторства Московская область предоставляет особые условия научно-исследовательским работам и стартапам в сферах информационных технологий, биотехнологий и цифровых услуг путем частичного освобождения от налогов на доходы патентов и субсидии на участие в выставках и конкурсах инноваций. Примеры воплощения включают специализированные технопарки с выгодной арендой и налоговыми привилегиями; партнерство с вузами в совместных исследованиях, ускоряющие внедрение технологий.

Тесная интеграция с ведущими вузами, такими как МФТИ (Долгопрудный), МГТУ им. Н.Э. Баумана (филиал в Мытищах), Университет «Дубна», обеспечивает постоянный приток молодых, высококвалифицированных специалистов. Многие технопарки напрямую сотрудничают с университетами, создавая базовые кафедры и реализуя совместные исследовательские проекты, что позволяет готовить кадры «под заказ» для высокотехнологичных отраслей.

В заключение следует отметить, что современные концепции устойчивого развития экономики, опирающиеся на циркулярную экономику, ESG-принципы и инновационные технологии, активно внедряются в Московском регионе.

Максимальное использование современных концепций устойчивого развития и минимизация негативных воздействий на экономику Московской области могут привести к появлению новых «зеленых» отраслей экономики, привлечению инвестиций, ликвидации экологических угроз. Это позволит региону формировать сбалансированное развитие, сочетая экономический рост с социальной ответственностью и охраной окружающей среды, что обеспечивает высокое качество жизни и устойчивую конкурентоспособность.

ЛИТЕРАТУРА

1. Белянина И.В., Долганова Н.А., Терещенко В.Е. К вопросу интеграции ESG принципов, развития современных информационно-коммуникационных технологий, цифровизации и безопасности // Трансформация экономики и предпринимательства в современных условиях. Сборник научных статей. — М.: Изд-во «Научные технологии», 2025. — 388 с.
2. Белянина И.В., Долганова Н.А., Терещенко В.Е. Устойчивое развитие и зеленая энергетика // Особенности дистанционного обучения студентов в областях управления и экономики в реалиях сегодняшнего дня. Сборник научных статей. — М.: Изд-во «Научные технологии», 2023. — 293 с.
3. Ваисова, М.Р. Перспективы становления зелёной экономики как фактор устойчивого развития / М.Р. Ваисова // 4-я Международная научно-практическая конференция молодых учёных и специалистов по устойчивому развитию, инвестициям и финансовым рискам «Финатлон форум»: Материалы конференции, Москва, 16 апреля 2024 года. — Москва: Московский политех, 2024. — С. 618–628. — EDN SZWXIE.4. Московская область в цифрах 2024. Краткий статистический сборник. — М: Мосстат, 2025. — 155 с. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://77.rosstat.gov.ru/storage/mediabank>
4. Миндлин, Ю.Б. Формирование основных мероприятий по совершенствованию политики Московской области в сфере привлечения трудовых ресурсов / Ю.Б. Миндлин // Микроэкономика. — 2009. — № 2. — С. 131–138. — EDN KZTDBB.
5. Тарасов С.М., Жучков В.В. Глобальная роль концепции устойчивого развития в настоящем и будущем // Экономика сегодня: глобальные вызовы: материалы Международной научно-практической конференции (Россия, Москва, 15 ноября 2023 г.). — Москва: Московский Политех, 2024. — 322 с.

ПОТЕНЦИАЛ И ПЕРСПЕКТИВЫ КРОСС-КЛАСТЕРНОГО СОТРУДНИЧЕСТВА РОССИИ С ЗАРУБЕЖНЫМИ СТРАНАМИ В АПК

Миндлин Юрий Борисович

*К.э.н., доцент, ФГБОУ ВО «Московская государственная академия ветеринарной медицины и биотехнологии имени К.И. Скрябина»
mindliny@mail.ru*

POTENTIAL AND PROSPECTS OF CROSS-CLUSTER COOPERATION BETWEEN RUSSIA AND FOREIGN COUNTRIES IN AGRICULTURE

Yu. Mindlin

Summary. In the context of global challenges to food security and the transformation of international economic relations, Russia's agro-industrial complex faces the need to find new growth models. One of these mechanisms is cross-cluster cooperation, a form of interaction that goes beyond individual industries and national borders, allowing combining the competencies, technologies and resources of various clusters to create a synergistic effect. The purpose of this article is a comprehensive analysis of the potential and prospects of cross-cluster cooperation between Russia and foreign countries in the field of agriculture. Based on a review of the scientific literature and an analysis of existing practices, the advantages of cross-cluster models are identified, such as attracting investments, access to new technologies and markets, as well as strengthening innovation activity. At the same time, systemic barriers that hinder the development of cooperation are being investigated: institutional and legal differences, lack of infrastructure, shortage of qualified personnel, and geopolitical instability. The article suggests specific ways to solve these problems, including the formation of an adaptive regulatory framework, the development of cross-border logistics, the creation of international platforms for dialogue and the implementation of pilot projects. The results of the study can be used in the development of state cluster policy and programs of international agro-industrial partnership.

Keywords: agro-industrial complex, agro-industrial complex, cross-cluster cooperation, international integration, cross-border clusters, cluster policy.

Аннотация. В условиях глобальных вызовов продовольственной безопасности и трансформации международных экономических связей агропромышленный комплекс (АПК) России стоит перед необходимостью поиска новых моделей роста. Одним из таких механизмов является кросс-кластерное сотрудничество — форма взаимодействия, выходящая за рамки отдельных отраслей и национальных границ, позволяющая объединять компетенции, технологии и ресурсы различных кластеров для создания синергетического эффекта. Цель данной статьи — комплексный анализ потенциала и перспектив кросс-кластерного сотрудничества России с зарубежными странами в сфере АПК. На основе обзора научной литературы и анализа существующих практик выявляются преимущества кросс-кластерных моделей, такие как привлечение инвестиций, доступ к новым технологиям и рынкам, а также усиление инновационной активности. Параллельно исследуются системные барьеры, затрудняющие развитие сотрудничества: институциональные и правовые различия, недостаток инфраструктуры, дефицит квалифицированных кадров и геополитическая нестабильность. В статье предлагаются конкретные пути решения этих проблем, включая формирование адаптивной нормативной базы, развитие трансграничной логистики, создание международных платформ для диалога и реализацию пилотных проектов. Результаты исследования могут быть использованы при разработке государственной кластерной политики и программ международного агропромышленного партнерства.

Ключевые слова: агропромышленный комплекс, АПК, кросс-кластерное сотрудничество, международная интеграция, трансграничные кластеры, кластерная политика.

Введение

Актуальность исследования потенциала кросс-кластерного сотрудничества для российского АПК обусловлена совокупностью внешних и внутренних факторов. Глобальные тренды — рост населения, климатические изменения, цифровизация сельского хозяйства и обострение конкуренции на мировых продовольственных рынках — требуют от национальных агро-систем повышенной гибкости, конкурентоспособности и инновационности. Традиционные формы внешнеэко-

номической деятельности (торговля, прямые инвестиции) уже не всегда достаточны для глубокой интеграции в глобальные цепочки создания стоимости. В этом контексте кластерный подход, доказавший свою эффективность в развитых экономиках, предлагает более сложные, сетевые формы организации производства, основанные на тесном взаимодействии предприятий, научных учреждений, органов власти и инфраструктурных компаний в пределах определенной территории. Кросс-кластерное сотрудничество представляет собой логическое развитие этой идеи, предполагающее уста-

новление связей между кластерами из разных стран или разных отраслей. Для России, обладающей огромным агропромышленным потенциалом, но сталкивающейся с ограничениями в технологиях, логистике и доступе к некоторым рынкам, такое сотрудничество открывает возможности для привлечения передовых ноу-хау, инвестиций и новых деловых практик. Особую значимость оно приобретает в свете курса на переориентацию внешнеэкономических связей и поиск новых партнеров в рамках ЕАЭС, ШОС, БРИКС и с отдельными странами Азии, Ближнего Востока и Африки.

Цель данной статьи — комплексный анализ потенциала и перспектив кросс-кластерного сотрудничества России с зарубежными странами в сфере АПК. В работе синтезируются теоретические подходы к кластеризации с анализом конкретных практик трансграничного сотрудничества, что позволяет предложить сбалансированную оценку возможностей и рисков.

Материалы и методы исследования

Теоретико-методологическую основу исследования составили работы отечественных и зарубежных ученых в области кластерной теории, региональной экономики и международной агробизнес-интеграции. Особое внимание уделено исследованиям, посвященным непосредственно кросс-кластерным и трансграничным моделям в АПК. В работе применялись методы системного и сравнительного анализа, позволившие обобщить мировой и отечественный опыт кластеризации.

Результаты и обсуждения

Потенциал кросс-кластерного сотрудничества для России многогранен. Во-первых, оно способно стать катализатором инновационного развития. Объединение с технологически продвинутыми кластерами из других стран (например, в области точного земледелия, биотехнологий, пищевой переработки) позволяет получить доступ к передовым разработкам и компетенциям, которые сложно или дорого создавать самостоятельно. Как отмечает М.А. Шаляпина, кросс-кластерная модель именно за счет комбинации разнородных компетенций на стыке отраслей способствует формированию новых «полюсов роста» [9]. Для российских аграриев это означает возможность модернизации производства, повышения качества продукции и, как следствие, укрепления позиций на мировом рынке.

Во-вторых, такое сотрудничество открывает доступ к новым рынкам сбыта и инвестиционным ресурсам. Совместные кластерные инициативы, особенно трансграничные, снижают транзакционные издержки и риски для иностранных инвесторов, создавая для них понятные и защищенные «точки входа» в российскую экономику

за счет лучшей координации, доверия и предсказуемости правил игры [10, 11]. Е.В. Уеhoue отмечает, что создание кластеров в сочетании с политическими реформами становится основным инструментом привлечения прямых иностранных инвестиций [14].

Формирование, например, российско-китайского агропромышленного кластера в Приморье или российско-казахстанского кластера глубокой переработки зерна основано на логике взаимодополняемости: Россия предоставляет земельные и сырьевые ресурсы, партнеры — технологии, оборудование и доступ к своим потребительским рынкам [13]. Это соответствует общемировому тренду, где кластеры становятся узлами глобальных сетей, привлекающими капитал и таланты.

В-третьих, кросс-кластерное взаимодействие усиливает конкурентоспособность не только отдельных предприятий, но и целых регионов. Интеграция в международные кластерные сети способствует развитию местной инфраструктуры, созданию новых рабочих мест, переносу инноваций в области управления и маркетинга [3]. Это особенно важно для приграничных и удаленных регионов России (Дальний Восток, Калининградская область), которые благодаря такому сотрудничеству могут преодолеть логистическую и экономическую изолированность, превратив географическое положение из барьера в преимущество [9].

Несмотря на очевидный потенциал, развитие кросс-кластерного сотрудничества сталкивается с рядом серьезных препятствий.

Прежде всего следует отметить институциональные и правовые различия. Так, несогласованность нормативно-правовых актов в области земельных отношений, таможенного регулирования, сертификации продукции, защиты интеллектуальной собственности и налогообложения создает значительную неопределенность для участников совместных проектов. Как отмечается в исследованиях, правовая база кластерного развития в России еще находится в стадии формирования, в то время как у потенциальных партнеров она может быть совершенно иной [2, 7, 8]. Это осложняет создание устойчивых организационно-правовых форм для трансграничных кластеров, таких как консорциумы или особые экономические зоны.

Также следует отметить неизменность такой проблемы, как инфраструктурные ограничения, так как недостаточное развитие транспортной, логистической и цифровой инфраструктуры во многих агропромышленных регионах России является критическим барьером развития кластерного сотрудничества с другими странами. Эффективное кросс-кластерное сотрудничество требует бесперебойных потоков сырья, продукции и информа-

ции. Отсутствие современных элеваторов, логистических центров, недостаточная пропускная способность пограничных переходов и низкое качество интернет-связи в сельской местности снижают операционную эффективность и привлекательность кластерных проектов в АПК России.

Кроме того, на протяжении многих лет существует проблема дефицита человеческого капитала и управленческих компетенций. Успех кластеров возможен только при наличии квалифицированных кадров, способных работать в международной среде, вести переговоры, управлять сложными проектами и инновациями. В российском АПК сохраняется кадровый дефицит, как на уровне рабочих специальностей, так и на уровне менеджмента среднего и высшего звена. Кроме того, нехватка опыта и культуры сетевого, кластерного взаимодействия между бизнесом, наукой и властью внутри страны затрудняет построение равноценного диалога с иностранными кластерами, где такая культура может быть укоренена [7].

Усугубляет ситуацию санкционное давление, колебания валютных курсов, торговые барьеры и общая политическая напряженность, что формирует высокие риски в долгосрочные кластерные проекты. Они повышают стоимость капитала, затрудняют использование международных финансовых инструментов и могут привести к внезапному разрыву международных торговых связей, что заставляет потенциальных партнеров проявлять излишнюю осторожность.

Как отмечают эксперты, развитие кластеров в России часто носит стихийный или формальный характер, испытывает недостаток системной государственной поддержки и четких критериев оценки эффективности [1, 5]. Без сильных, конкурентоспособных национальных кластеров сложно выстраивать равноправное и взаимовыгодное партнерство с ведущими зарубежными кластерами.

Преодоление указанных барьеров требует комплексных усилий со стороны государства, бизнеса и научного сообщества. Можно выделить несколько перспективных направлений. Необходимо ускоренное создание специальных правовых режимов для трансграничных кластеров, что включает унификацию стандартов, упрощение таможенных процедур для участников проектов, создание механизмов арбитража для разрешения споров. Важную роль может сыграть гармонизация законодательства в рамках ЕАЭС.

Государственные и частные инвестиции должны быть направлены не только на внутреннюю инфраструктуру, но и на создание трансграничных логистических хабов, цифровых платформ для кластерной продукции, цен-

тров коллективного пользования современным оборудованием. Особое внимание следует уделить проектам, связывающим районы сельскохозяйственного производства с портами и пограничными переходами.

Также требуется запуск целевых образовательных программ, стажировок, обменов опытом между кластерами. Целесообразно создание международных центров компетенций на базе ведущих аграрных вузов. Развитие таких институтов, как кластерные офисы, способных выступать «единым окном» и посредником для иностранных партнеров, также крайне важно.

Начинать следует с относительно простых и понятных проектов в сферах, где есть очевидная взаимная выгода: глубокой переработки зерна и масличных культур, органического сельского хозяйства, производства кормов и др. Успешная реализация нескольких пилотных проектов (например, в рамках инициатив «Новый сухопутный зерновой коридор Россия — Китай» или предложений Казахстана о совместных промышленных кластерах) [4] станет наилучшей практикой и выстроит доверие для более масштабных инициатив.

Органы международного сотрудничества России, торговые союзы, отраслевые ассоциации должны системно работать над продвижением возможностей российских агрокластеров, поиском партнеров, организацией встреч в рамках международных форумов (например, ВЭФ, «Российская аграрная неделя»). Важно участвовать в международных кластерных сетях и ассоциациях.

Кросс-кластерное сотрудничество не является панацеей, но представляет собой сильный инструмент для рывка в развитии российского АПК. Его эффективность будет определяться способностью всех участников системно и долгосрочно работать, иметь готовность к компромиссам и фокусироваться на создании реальной добавленной стоимости для всех.

Выводы

Таким образом, кросс-кластерное сотрудничество России с зарубежными странами в АПК обладает значительным, но еще не вполне реализованным потенциалом. Оно может стать основным механизмом для привлечения инвестиций и технологий, доступа к новым рынкам, усиления инновационной активности и повышения глобальной конкурентоспособности отечественного агропромышленного комплекса. Наиболее перспективными представляются направления, связанные с глубокой переработкой сельхозсырья, внедрением зеленых технологий и созданием трансграничных логистических и производственных хабов, особенно со странами Азии и ЕАЭС.

Однако реализации этого потенциала мешает комплекс проблем: институциональные и правовые различия, инфраструктурные дефициты, нехватка квалифицированных кадров, геополитические риски и недостаточная зрелость внутренней кластерной экосистемы. Для их преодоления необходима скоординированная политика, включающая создание специальной правовой основы для трансграничных проектов, целевые инвестиции в соединяющую инфраструктуру, программы развития человеческого капитала и последовательную реализацию пилотных проектов, демонстрирующих взаимную выгоду.

Таким образом, будущее кросс-кластерного сотрудничества российского АПК зависит от способности перейти от фрагментарных инициатив к выстраиванию целостной системы международного кластерного партнерства. Это требует упреждающей роли государства как посредника и гаранта, а также высокой степени самоорганизации и открытости бизнес-сообщества и научных кругов. В долгосрочной перспективе успех на этом направлении будет способствовать не только экономическому росту, но и укреплению продовольственной безопасности и геоэкономических позиций России.

ЛИТЕРАТУРА

1. Воронин, Б.А. Кластеры в системе АПК: экономико-правовые аспекты: монография / Б.А. Воронин, Я.В. Воронина, С.Г. Головина [и др.]. — Екатеринбург: Издательство Уральского ГАУ, 2020. — 168 с.
2. Громова, Е.А. Модель правового регулирования кластеров в Российской Федерации // *Russian Journal of Economics and Law*. — 2024. №18(1). — pp. 121–133. <https://doi.org/10.21202/2782-2923.2024.I.121-133>.
3. Дамбаева Н.П. Трансграничный кластер как основа развития приграничных регионов // *Oeconomia et Jus*. — 2020. — №1. — С. 1–8.
4. Крутиков, В.К., Косогорова Л.А., Якунина М.В., Шаров С.В., Якунина В.А. Кластерный подход в реализации региональных российско-китайских проектов // *Креативная экономика*. — 2023. — № 8. — С. 3025–3038. — doi: 10.18334/ce.17.8.118366.
5. Менлебаев, Р.Р. Роль и влияние государственной поддержки на развитие технологических кластеров в АПК / Р.Р. Менлебаев // *Продовольственная политика и безопасность*. — 2024. — Т. 11, № 4. — DOI 10.18334/ppib.11.4.122011.
6. Мирзаев, Ш., Артыкбаев А. Кластерный подход в развитии сельского хозяйства // *Alfraganus*. — 2024. — №1 (6). — С. 41–44.
7. Моттаева, А.Б. Актуальные тенденции кластерного развития промышленности в Российской Федерации // *E-Management*. — 2025. — Т. 8., №3. — С. 44–62.
8. Погорельцев, А.С. Анализ нормативно-правового регулирования цифровых кластеров в Российской Федерации // *Технико-технологические проблемы сервиса*. — 2024. — №1 (67). — С. 72–78.
9. Шалапина, М.А. Кросс-кластерная модель как перспективное направление социально-экономического развития региона (на примере Калининградской области) // *Экономика, предпринимательство и право*. 2023. Т. 13. № 3. С. 1–18.
10. Woiko, O., Vasiutkina N., Kondratiuk O., Stoianenko I. Formation and implementation of clusters as providing an innovation and investment model of enterprise development: foreign and domestic experience // *Journal of Hygienic Engineering and Design*. — 2021. — №96. — pp. 96–107.
11. McCann, P. Industrial clusters, transactions costs and the institutional determinants of MNE location behavior // *Journal of Economic Geography*. — 2002. — №2(3). — pp. 231–253.
12. Nechaev, V., Paptsov A., Mikhailushkin P. Public-private partnership as the basis for creating a cross-border agro-industrial cluster for deep grain processing «Russia-Kazakhstan» // *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*. — 2021. — Vol. 650. — pp. 012095.
13. Piao Yihua, Shashlo N.V. Concept development of Sino-Russian cross-border agricultural entrepreneurship // *E3S Web of Conferences*. — 2023. — Vol. 389. — pp. 03019.
14. Yehoue, E.B. Clusters as a driving engine for FDI // *Economic Modelling*. — 2009. — №26(5). — pp. 934–945.

© Миндлин Юрий Борисович (mindliny@mail.ru)

Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»

ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ НЕСТАБИЛЬНОСТИ

Парамонов Алексей Федорович

кандидат экономических наук, Автономная
некоммерческая организация высшего образования
«Московский международный университет»
paf70@mail.ru

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN A PERIOD OF ECONOMIC INSTABILITY

A. Paramonov

Summary. In the context of modern economic instability caused by global crises, technological transformations and geopolitical uncertainty, human resource management is gaining strategic importance. This article is devoted to a comprehensive analysis of adaptive HR management strategies that allow organizations not only to survive in times of instability, but also to form long-term competitive advantages. The paper explores the shift from traditional HR management models to flexible and human-centered practices focused on organizational sustainability. The relevance of the research is due to the need for a scientific understanding of the new challenges faced by personnel management systems: from managing remote and hybrid teams in conditions of uncertainty to maintaining employee engagement, mental well-being and maintaining corporate culture amid constant changes. The article proposes the author's concept of an adaptive cyclical human resource management system in conditions of instability, which is an integrative model that combines strategic forecasting, operational flexibility and investments in human capital as a key asset to overcome crises. Based on an analysis of the practices of leading companies the main principles of effective management have been identified: the transition from strict control to empathic leadership, the development of flexible competencies among employees, the introduction of digital HR technologies for data analysis and personalization of approaches.

Keywords: human resource management, human resources, personnel, economic instability, organizational stability, human capital.

Аннотация. В условиях современной экономической нестабильности, вызванных глобальными кризисами, технологическими трансформациями и геополитической неопределенностью, управление персоналом приобретает стратегическое значение. Данная статья посвящена комплексному анализу особенностей управления персоналом, позволяющих организациям не только выживать в периоды нестабильности, но и формировать долгосрочные конкурентные преимущества. В работе исследуется сдвиг от традиционных моделей управления персоналом к гибким и человекоцентричным практикам, ориентированным на организационную устойчивость. Актуальность исследования обусловлена необходимостью научного осмысления новых вызовов, с которыми сталкиваются системы управления персоналом: от управления удаленными и гибридными командами в условиях неопределенности до сохранения вовлеченности, психического благополучия сотрудников и поддержания корпоративной культуры на фоне постоянных изменений. В статье предложена авторская концепция адаптивной циклической системы управления персоналом в условиях нестабильности, представляющая собой интегративную модель, которая сочетает стратегическое прогнозирование, оперативную гибкость и инвестиции в персонал как в ключевой актив для преодоления кризисов. На основе анализа практик ведущих компаний выявлены главные принципы эффективного управления: переход от жесткого контроля к эмпатическому лидерству, развитие гибких компетенций у сотрудников, внедрение цифровых технологий управления персоналом для анализа данных и персонализации подходов.

Ключевые слова: управление человеческими ресурсами, трудовые ресурсы, персонал, экономическая нестабильность, организационная устойчивость, человеческий капитал.

Введение

Современная экономическая реальность характеризуется возрастающей волатильностью, непредсказуемостью и сложностью. Пандемия коронавируса, геополитические конфликты, энергетические кризисы, стремительная цифровизация и трансформация рынков труда создали перманентную среду нестабильности, в которой способность организации адаптироваться становится главным фактором выживания и успеха. В этом контексте управление персоналом выходит за рамки административных и поддерживающих функций, трансформируясь в центральный стратегический элемент устойчивости всей организации. Актуальность настоящего исследования обусловлена глубоким сдвигом: человеческий капитал перестает рас-

сматриваться как переменная статья расходов, которую можно сокращать в первую очередь при наступлении кризиса, и начинает восприниматься как основной источник организационной гибкости, инноваций и конкурентной устойчивости. Кризисы последних лет наглядно продемонстрировали, что компании, сделавшие ставку на инвестиции в благополучие, переобучение и вовлеченность своих сотрудников, оказались лучше подготовлены к оперативным изменениям и показали более высокие результаты в посткризисный период. Цель статьи заключается в разработке целостной концепции управления персоналом в условиях экономической нестабильности, которая интегрировала бы стратегическое прогнозирование, оперативную адаптивность и принципы человекоцентричности.

Материалы и методы исследования

Исследование построено на принципах системного анализа, что позволяет рассматривать управление человеческими ресурсами не как набор разрозненных функций, а как целостную динамическую систему, взаимодействующую с внешней экономической и социальной средой.

В качестве материалов исследования выступили: академические публикации российских и зарубежных авторов в рецензируемых научных журналах по направлениям стратегического управления человеческими ресурсами, организационного поведения и кризис-менеджмента; публикации в сети интернет.

Результаты и обсуждения

Проведенный анализ источников позволил выявить, что успешное управление персоналом в период нестабильности строится на трех взаимосвязанных блоках: стратегическом предвидении, оперативной гибкости и безусловной человекоцентричности. Организации, которые фокусируются лишь на одной из этих составляющих (например, на экстренной оптимизации штата как мере оперативной гибкости), достигают лишь краткосрочного финансового облегчения, но наносят долгосрочный ущерб своему человеческому капиталу, инновационному потенциалу и репутации работодателя [9, 10].

В условиях неопределенности решения, основанные на вчерашних данных, теряют эффективность. Крупные компании внедряют системы аналитики по работе с людьми, которые позволяют на основе больших данных и предиктивной аналитики моделировать различные сценарии развития кризиса, прогнозировать риски оттока талантов, оценивать уровень стресса и вовлеченности в командах в режиме реального времени [11]. Это смещает фокус управления персоналом с администрирования прошлых событий на управление будущими рисками и возможностями. Например, аналитика может показать, что в определенном подразделении растет уровень эмоционального выгорания, что является опережающим индикатором будущего падения производительности и увеличения текучести [4]. Проактивные меры поддержки, принятые на основе этих данных, позволяют предотвратить кризис, а не бороться с его последствиями [2, 8].

Оперативная гибкость проявляется в отказе от жестких, иерархических структур и универсальных правил в пользу гибких подходов. Кризис требует скорости в принятии решений и перераспределения ресурсов. Компании, внедрившие принципы гибкости, демонстрируют более высокую адаптивность. Такая трансформация включает в себя переход к проектным и кросс-

функциональным командам, которые можно быстро собирать и перестраивать под новые задачи. Важным аспектом является и гибкость трудовых отношений: расширение моделей удаленной и гибридной работы, гибких графиков, а также внедрение практик внутреннего аутсорсинга, когда сотрудники могут временно присоединяться к другим проектам внутри компании для решения актуальных проблем [5, 6]. Однако следует отметить, что оперативная гибкость должна быть сбалансирована с чувством стабильности и защищенности у сотрудников, так как чрезмерная гибкость, воспринимаемая как хаос и непредсказуемость, ведет к росту тревожности и снижению лояльности.

Человекоцентричность и эмпатическое лидерство выходят на первый план в моменты общего стресса. Экономическая нестабильность — это прежде всего психологический вызов для каждого сотрудника. Как показывают исследования, страх потери работы, неопределенность будущего, размывание границ между работой и личной жизнью в условиях удаленного формата работы — все эти факторы напрямую влияют на психическое здоровье и продуктивность [5, 7]. Организации, которые в кризис демонстрируют настоящую заботу о людях, далее получают высокий уровень лояльности и вовлеченности работников. Это подтверждает практика многих компаний, которые в разгар пандемии не прибегли к массовым увольнениям, а удвоили усилия по поддержке благополучия сотрудников: обеспечили необходимую технику для работы из дома, расширили программы психологической помощи, предоставили дополнительные отпуска по уходу [3]. Такой подход требует от руководителей развития эмоционального интеллекта и навыков эмпатического общения. Лидер в период кризиса — это не дистанционный контролер, а коуч, поддерживающий коммуникацию, признающий трудности и транслирующий общее видение и уверенность в будущем [6].

На стыке этих трех основ возникает главный парадокс управления персоналом в нестабильности: необходимость одновременной оптимизации затрат и стратегических инвестиций в людей. Наше исследование показывает, что разрешение этого парадокса лежит в переосмыслении понятия «инвестиция». Обучение сотрудников навыкам работы с новыми цифровыми инструментами, программы переквалификации, укрепление корпоративной культуры — это не издержки, а прямые инвестиции в адаптивность и инновационный потенциал компании. Многие компании масштабно инвестируют в свою внутреннюю академию, готовя сотрудников к требованиям Индустрии 4.0, что является стратегическим ответом на нестабильность технологического ландшафта [1, 2].

Таким образом, эффективная стратегия управления персоналом в кризис строится не на выборе между эко-

номией и инвестициями, а на умении направлять ограниченные ресурсы в самые эффективные с точки зрения будущей устойчивости области человеческого капитала.

В качестве синтеза теоретических подходов и лучших практик была разработана адаптивная циклическая система управления человеческими ресурсами в условиях нестабильности, которая представляет собой не линейный алгоритм, а динамическую циклическую модель, состоящую из четырех взаимосвязанных и постоянно повторяющихся фаз: диагностика и сценарное планирование, стабилизация и поддержка, адаптация и трансформация, консолидация и обучение. Цель системы — создать управляемый контур обратной связи, позволяющий организации постоянно отслеживать изменения внешней и внутренней среды, оперативно реагировать на них и извлекать уроки для повышения своей будущей устойчивости.

Первая фаза, диагностика и сценарное планирование, является отправной точкой каждого цикла. Ее суть состоит в активном мониторинге внешних экономических индикаторов и внутренних метрик управления персоналом (текущая вовлеченность, продуктивность, данные опросов). На основе этого анализа служба управления персоналом совместно с топ-менеджментом разрабатывает несколько сценариев развития ситуации (оптимистичный, базовый, пессимистичный) и для каждого определяет набор предиктивных индикаторов-триггеров по управлению персоналом. Например, если основным риском считается спад продаж в определенном регионе, триггером для запуска превентивных мер может стать падение вовлеченности в региональной команде на 15%, что часто опережает фактическое падение показателей продаж. Таким образом, система нацелена на работу с опережающими, а не запаздывающими индикаторами.

Вторая фаза, стабилизация и поддержка, активируется при срабатывании негативных триггеров. Ее основная задача — обеспечить психологическую и операционную безопасность сотрудников для сохранения работоспособности коллектива. В отличие от традиционных подходов, где стабилизация часто сводится к кадровым сокращениям, в предлагаемой системе приоритет отдается мерам поддержки: усиление коммуникации (честной и прозрачной), предоставление доступа к ресурсам психического здоровья, введение гибких режимов работы для снижения стресса. Финансовая оптимизация, если она необходима, проводится точно и после анализа, например, через заморозку найма на некритичные позиции, сокращение административных, а не операционных расходов. Главный принцип этой фазы — минимизация непоправимого ущерба для человеческого капитала и доверия.

Третья фаза, адаптация и трансформация, направлена на перестройку организации под новые условия. На этом этапе реализуются решения, которые меняют структуру работы: перераспределение задач, формирование новых кросс-функциональных проектных команд, запуск программ быстрого обучения для закрытия возникших пробелов в компетенции. Здесь активно применяются принципы гибкого управления: короткие циклы планирования (спринты), ежедневные планерки для удаленных команд, фокус-группы с сотрудниками для получения обратной связи об эффективности изменений. Задача управления персоналом на этой фазе — выступать архитектором новых, более гибких и устойчивых организационных форм и процессов.

Четвертая фаза, консолидация и обучение, является критической для долгосрочного развития. После прохождения острой стадии кризиса или изменения система не останавливается, а переходит к анализу произошедшего. Проводится структурированный разбор действий: что сработало, а что нет, какие навыки сотрудников оказались наиболее востребованными, какие слабые места выявила ситуация. Эти результаты формализуются и становятся основой для обновления программ обучения, внесения корректировок в кадровую политику и, что самое важное, для обновления сценариев и триггеров в фазе диагностики следующего цикла.

Таким образом, система замыкается, и каждый цикл нестабильности делает организацию умнее, гибче и устойчивее к будущим вызовам.

Выводы

Проведенное исследование позволяет утверждать, что экономическая нестабильность является не временным нарушением нормального функционирования, а новой постоянной характеристикой бизнес-среды. В этом контексте традиционные модели управления человеческими ресурсами, ориентированные на контроль и минимизацию издержек в краткосрочном периоде, становятся не только неэффективными, но и опасными для организационной жизнеспособности. Успешное управление персоналом в условиях турбулентности требует принципиально иного мышления — стратегического, проактивного и человекоцентричного. Основным выводом работы является подтверждение гипотезы о том, что инвестиции в человеческий капитал, его благополучие, адаптивность и вовлеченность представляют собой наиболее эффективную стратегию обеспечения организационной устойчивости. В качестве синтеза теоретических подходов и лучших практик была разработана адаптивная циклическая система управления человеческими ресурсами в условиях нестабильности, которая представляет собой не линейный алгоритм, а динамическую циклическую модель, состоящую из че-

тырех взаимосвязанных и постоянно повторяющихся фаз: диагностика и сценарное планирование, стабилизация и поддержка, адаптация и трансформация, консолидация и обучение. Цель системы — создать управляемый контур обратной связи, позволяющий организации постоянно отслеживать изменения внешней и внутренней среды, оперативно реагировать на них и извлекать уроки для повышения своей будущей устойчивости. Внедрение такой системы требует от топ-менеджеров и ли-

деров управления персоналом пересмотра своих ролей, развития навыков работы с данными, эмпатии и стратегического видения. Однако именно такой комплексный и научно обоснованный подход позволяет превратить вызовы экономической нестабильности в драйверы стратегического развития и долгосрочного конкурентного преимущества, заложенного в людях, их знаниях, лояльности и готовности к совместному преодолению трудностей.

ЛИТЕРАТУРА

1. Ахметов, К. Организованное обучение: зачем IT-холдинг T1 запустил «Цифровую Академию» // Forbes. — URL: <https://www.forbes.ru/special/newreality/organizovannoe-obuchenie> (дата обращения: 01.12.2025).
2. Завьялова, Е.К. Цифровизация управления человеческими ресурсами как инструмент адаптации компаний в условиях кризиса / Е.К. Завьялова, А.К. Бордунос // Вестник Академии. — 2025. — № 2. — С. 39–57.
3. Как работодатели помогают сотрудникам побороть стресс // Ведомости. — URL: <https://www.vedomosti.ru/management/articles/2020/04/27/829129-rabotodateli-stress> (дата обращения: 01.12.2025).
4. Некрылова, Н.В. Оценка уровня развития HR-аналитики и цифровизации HR-процессов в российских и зарубежных компаниях / Н.В. Некрылова // Экономика и предпринимательство. — 2024. — № 8(169). — С. 1046–1053. — DOI 10.34925/EIP.2024.169.8.195.
5. Полякова, Н.В. Особенности управления персоналом в условиях кризиса / Н.В. Полякова, Н.С. Тихомиров // Вестник Академии управления и производства. — 2025. — № 3. — С. 983–990.
6. Jo, J. How the human resource (HR) function adds strategic value: A relational perspective of the HR function / J. Jo, C. Chadwick, J. H. Han // Human Resource Management. — 2024. — Vol. 63, № 1. — pp. 5–23. — DOI 10.1002/hrm.22184.
7. Khaira, N. HR Risk Analysis and Employee Performance: Implications for HR Management / N. Khaira, Ch. Sulistyowati, R. A. Aisyah // Proceedings of Forum Manajemen Indonesia's International Conferences. — 2024. — № 1. — pp. 836–846. — DOI 10.47747/fmiic.v1i1.2146.
8. Lee, Ae. R. An Analysis of Perception Types on HR Analytics by Corporate HR Practitioners: A Q Methodological Approach / Ae. R. Lee, Ki. U. Ryu // Korean Human Resource Development Strategy Institute. — 2024. — Vol. 19, № 3. — pp. 87–118. — DOI 10.21329/khrd.2024.19.3.87.
9. Papademetriou, Ch. Human Resource (HR) Management New Dynamics in Hiring, Technology Adoption, Work Environment Diversity: HR Managers' Interviews / Ch. Papademetriou, D. Belias, K. Ragazou // Communications of International Proceedings. — 2024. — №3. — pp. 45–51. — DOI 10.5171/2024.4422824.
10. Penpokai, S. The Relationships Between Technology Adoption, HR Competencies, and HR Analytics of Large-Size Enterprises / S. Penpokai, S. Vuthisophon, A. Saengnooree // International Journal of Professional Business Review. — 2023. — Vol. 8, No. 3. — P. e0971. — DOI 10.26668/businessreview/2023.v8i3.971.
11. Verma, S. Identifying the enablers of HR digitalization and HR analytics using ISM and MICMAC analysis / S. Verma, N. Rana, Ja. R. Meher // International Journal of Organizational Analysis. — 2024. — Vol. 32, № 3. — pp. 504–521. — DOI 10.1108/ijoa-01-2023-3611.

© Парамонов Алексей Федорович (paf70@mail.ru)

Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»

АНАЛИЗ И ОПТИМИЗАЦИЯ ЛОГИСТИЧЕСКИХ ИЗДЕРЖЕК В ЦЕПЯХ ПОСТАВОК ПРОДУКЦИИ АПК

ANALYSIS AND OPTIMIZATION OF LOGISTICS COSTS IN THE SUPPLY CHAINS OF AGRICULTURAL PRODUCTS

**G. Fedotova
M. Novikov
R. Gareishin**

Summary. The relevance of efficient freight transportation for the agro-industrial complex (AIC) is difficult to overestimate, given its fundamental role in ensuring national food security. The purpose of this study is to comprehensively analyze the structure of logistics costs in agricultural supply chains, identify key issues, and develop practical recommendations for their optimization. To achieve this goal, the study addresses the following objectives: analyzing the existing route structure and transport corridors, calculating the cost of transporting typical types of cargo, assessing the magnitude and nature of losses, and developing proposals for improving logistics efficiency using modern technologies and management methods.

Keywords: deliveries, cargo transportation, logistics, agricultural products, transport, cost.

Федотова Гилян Васильевна

*Д.э.н., доцент, ведущий научный сотрудник,
ФИЦ ИУ РАН (г. Москва)
g_evgeeva@mail.ru*

Новиков Михаил Вячеславович

*к.т.н., доцент, Московская государственная академия
ветеринарной медицины и биотехнологии
имени К.И. Скрябина
6773285@gmail.com*

Гарейшин Роберт Рустамович

*Аспирант, Московская государственная академия
ветеринарной медицины и биотехнологии
имени К.И. Скрябина
rkorshunov01@mail.ru*

Аннотация. Актуальность вопросов эффективной организации грузоперевозок для агропромышленного комплекса (АПК) сложно переоценить, учитывая его системообразующую роль в обеспечении продовольственной безопасности государства. Целью данного исследования является комплексный анализ структуры логистических издержек в цепях поставок продукции АПК, идентификация ключевых проблем и разработка на этой основе практических рекомендаций по их оптимизации. Для достижения поставленной цели в работе решаются следующие задачи: анализ существующей маршрутной структуры и транспортных коридоров, калькуляция себестоимости перевозки типичных видов грузов, оценка величины и природы потерь, а также формирование предложений по повышению эффективности логистики на основе современных технологий и методов управления.

Ключевые слова: поставки, грузоперевозки, логистика, продукция АПК, транспорт, стоимость.

Продукция АПК характеризуется такими критически важными особенностями, как сезонность, массовость, скоропортящийся характер и значительная объемность. Эти свойства предъявляют жесткие требования к логистике, делая транспортную составляющую одним из ключевых факторов, определяющих как конечную стоимость товара для потребителя, так и рентабельность самих сельскохозяйственных производителей [1]. В условиях глобализации рынков и увеличения плеча перевозок доля логистических издержек в себестоимости продовольствия неуклонно растет, что выводит задачу их анализа и оптимизации в разряд первостепенных для устойчивого развития всего комплекса. Проблема усугубляется физическими и временными потерями грузов при транспортировке, которые не только напрямую увеличивают издержки, но и создают дефицит на рынках, снижая общую эффективность функционирования национальной экономики.

Обзор существующих в Российской Федерации транспортных маршрутов и основных каналов перемещения продовольственного сырья позволяет выделить несколько устойчивых логистических коридоров, сформированных географией аграрного производства и инфраструктурой. Транспортная система АПК России базируется на трех ключевых видах транспорта: железнодорожном, автомобильном и водном, каждый из которых занимает свою нишу в зависимости от типа груза, расстояния и экономической целесообразности [2].

Основной объем перевозок зерновых культур, масличных и другой продукции растениеводства осуществляется железнодорожным транспортом, который благодаря своей надежности и высокой провозной способности является каркасом логистической системы АПК. Ключевыми направлениями здесь являются магистрали, связывающие аграрные регионы Юга, Сибири

и Поволжья с портами Азово-Черноморского бассейна, а также с центральными и восточными потребительскими регионами [3]. Протяженность основных маршрутов весьма значительна. Например, перевозка зерна из Краснодарского края в порт Новороссийска составляет относительно короткое плечо в 200–400 км. В то же время, доставка зерна из регионов Сибири, таких как Алтайский край или Омская область, в порты Черного моря может превышать 3500–4000 км. Стоимость железнодорожной перевозки одной тонны пшеницы на расстояние 1500 км варьируется в среднем от 1500 до 2500 рублей в зависимости от типа вагона (полувагон, хоппер) и тарифной политики оператора. Для примера, перевозка зерна по маршруту «Воронежская область — порт Азов» протяженностью около 700 км обходится в среднем в 1100–1300 рублей за тонну [4, 5].

Значительную роль играют и автомобильные перевозки, особенно в части подвоза продукции к железнодорожным терминалам и доставки на короткие и средние расстояния. Этот вид транспорта абсолютно доминирует в логистике скоропортящейся продукции, такой как фрукты, овощи, молочная продукция и мясо, обеспечивая доставку «до двери». Примером маршрута является перевозка охлажденной продукции из агрокомплексов Липецкой области в торговые сети Москвы, протяженностью около 500 км. Стоимость такой перевозки рефрижератором может достигать 50–70 рублей за километр, что при перевозке 20-тонного груза формирует существенную статью расходов. Другим практическим примером является перевозка яблок из хозяйств Краснодарского края в Екатеринбург, протяженностью свыше 2000 км, где стоимость фуры рефрижератора может составлять 250–300 тысяч рублей за рейс.

Водный транспорт, хотя и обладает сезонными ограничениями, остается важным для перевозки крупных партий по речным артериям и в каботажном плавании. Анализ тарифов показывает, что себестоимость перевозки тонны зерна по реке, например, по Волге из Волгоградской области в порт Астрахани, может быть на 15–20 % ниже, чем железнодорожным транспортом на сопоставимые расстояния. Однако данное преимущество нивелируется ограниченным навигационным периодом и неразвитостью инфраструктурной связанности многих аграрных регионов с речными портами [6]. Таким образом, логистическая система АПК России представляет собой сложную, многокомпонентную структуру, где выбор оптимального маршрута и вида транспорта напрямую влияет на конечную стоимость продукции. Для детального понимания структуры затрат была проведена калькуляция себестоимости перевозки двух типичных видов грузов, репрезентативных для разных секторов АПК: пшеницы (продукция растениеводства) и охлажденной говядины (продукция животноводства) [7]. Данные сведены в таблицы для наглядности.

Таблица 1.

Калькуляция себестоимости перевозки 20 тонн пшеницы ж/д транспортом (расстояние 1500 км)

Наименование статьи затрат	Сумма, рублей	Доля в общей структуре, %	Примечания
1. Стоимость фрахта вагона-зерновоза	45000	78,7 %	Исходя из тарифа ~2250 руб./т
2. Погрузо-разгрузочные работы	8000	14,0 %	400 руб./т
3. Взвешивание, лабораторный анализ	2000	3,5 %	Фиксированный сбор на терминале
4. Страхование груза	1500	2,6 %	~0,15 % от стоимости груза
5. Нормативная естественная убыль (усушка)	~1650	2,9 %	Потеря 0,11 % от 1,5 млн руб. (стоимость партии)
Итого прямых логистических издержек:	57150	100 %	
Себестоимость перевозки 1 тонны:	2857,5		

Источник: составлено Гарейшиным Р.Р.

Таблица 2.

Калькуляция себестоимости перевозки 10 тонн охлажденной говядины автотранспортом (расстояние 800 км)

Наименование статьи затрат	Сумма, рублей	Доля в общей структуре, %	Примечания
1. Стоимость аренды рефрижератора	60000	67,4 %	Исходя из тарифа ~75 руб./км
2. Расходы на топливо	12000	13,5 %	15 руб./км
3. Оплата работы холодильной установки	8000	9,0 %	Расчет на основе расхода дизеля
4. Сборы за проезд по платным дорогам	4000	4,5 %	
5. Страхование температурного режима	5000	5,6 %	Повышенный тариф из-за рисков
Итого прямых логистических издержек:	89000	100 %	
Себестоимость перевозки 1 тонны:	8900		

Источник: составлено Гарейшиным Р.Р.

Проведенная калькуляция позволяет провести детальный сравнительный анализ структуры издержек. Анализ показывает, что для массовых, не скоропортя-

щихся грузов, таких как зерно, основной статьёй затрат является непосредственно фрахт транспортной единицы, составляя почти 79 % от общей суммы. Косвенные расходы, такие как погрузо-разгрузочные работы, относительно невелики, но суммарно дают около 14 %. Однако даже нормативная естественная убыль (усушка), составляющая менее 3 % в денежном выражении, приводит к прямым финансовым потерям, а в масштабах страны эти потери исчисляются миллиардами рублей [8,9].

Для высоколиквидных скоропортящихся грузов, таких как мясо, структура затрат принципиально иная. Доминирующей статьёй является аренда специализированного транспорта с климатическим оборудованием (67,4 % от общей суммы), а также существенны сопутствующие эксплуатационные расходы на топливо и работу рефрижераторной установки (суммарно 22,5 %). Ключевой проблемой здесь являются не нормативные потери, а риски полной порчи груза стоимостью несколько миллионов рублей в случае сбоя температурной цепи, что требует высоких затрат на страхование (5,6 %). Сравнивая абсолютные значения, себестоимость перевозки одной тонны высокомаржинального груза (говядина) более чем в 3 раза превышает аналогичный показатель для массового груза (пшеница). Таким образом, идентифицируются две основные проблемы: для растениеводческой продукции — минимизация абсолютных затрат на фрахт и борьба с естественной убылью, а для животноводческой продукции — управление рисками, связанными с сохранностью груза, даже ценой существенного увеличения транспортных издержек [10].

На основе выявленных проблем предлагается комплекс мер по оптимизации, основанный на применении современных технологий и методов управления. Для сокращения потерь и повышения прозрачности целесообразно внедрение систем сквозного мониторинга на основе технологий ГИС (Геоинформационных систем) и специализированных АИС (Автоматизированных информационных систем) для управления транспортными операциями. Данные системы позволяют в режиме реального времени отслеживать не только местоположение транспортного средства, но и критически важные параметры груза: температуру и влажность в кузове, уровень вибрации, целостность пломб и т.д.

Расчет экономического эффекта от их внедрения можно проиллюстрировать на примере перевозки говядины. Комплексная система телеметрии и температурного мониторинга, интегрированная в АИС логистического оператора, стоит около 100000 рублей в год за единицу транспорта. При этом она позволяет предотвратить хотя бы одну порчу груза в год, убытки от которой составляют не менее 2000000 рублей (стоимость 10 тонн охлажденной говядины). Чистый экономический эффект для логистического оператора составит 1900000 рублей, что

кратно превышает затраты. Кроме того, использование данных с датчиков позволяет объективно устанавливать виновника в случае порчи, снижая спорные расходы и затраты на страхование.

Другим направлением является оптимизация маршрутов и способов транспортировки с использованием алгоритмов ГИС для автомобильных перевозок [11]. Сравнение стандартного маршрута Москва-Воронеж-Москва (1100 км) с оптимизированным, учитывающим дорожную ситуацию, пробег и наличие платных участков, показывает возможность сокращения пробега на 7–10 %. Для рейса стоимостью 60000 рублей экономия на топливе и амортизации составит до 8400 рублей. В масштабах автопарка из 50 машин, совершающих 20 рейсов в месяц, годовая экономия может превысить 10 млн рублей.

Для железнодорожных перевозок ключевой рекомендацией является развитие интермодальных (смешанных) технологий с использованием контейнеров. Переход от перевозки зерна насыпью в полувагонах к перевозке в специализированных контейнерах позволяет снизить затраты на перевалку в портах на 30–40 %, а также практически полностью исключить потери от усушки и порчи. Сравнение показывает, что перевалка тонны зерна из вагона в судно при интермодальной перевозке дешевле на 30%, чем при традиционной портовой логистике. Проблема высокой доли расходов на фрахт для зерна может быть решена за счет консолидации грузов мелких и средних производителей в единые железнодорожные составы, что позволяет добиваться существенных скидок от операторов.

Идентифицированные проблемы — высокие риски порчи, неоптимальные маршруты, высокие транзакционные издержки на перевалку и отсутствие прозрачности — требуют адресных решений: внедрения IoT-сенсоров, интеграции их данных в АИС, использования предиктивной аналитики ГИС для построения маршрутов и активного перехода на контейнерные перевозки. Реализация этих мер позволит создать более устойчивую и экономически эффективную логистическую систему [12].

В заключение, проведенный анализ наглядно демонстрирует, что логистические издержки в АПК носят комплексный характер и требуют дифференцированного подхода в зависимости от вида продукции. Калькуляция себестоимости позволила выявить принципиальные различия в структуре затрат и ключевых проблемах для разных категорий грузов. Для растениеводства основной вызов — снижение абсолютной стоимости фрахта и борьба с естественной убылью, в то время как для животноводства критически важным является управление рисками за счет повышения сохранности груза.

Предложенные рекомендации, включающие внедрение ГИС и АИС, оптимизацию маршрутов и развитие интермодальных перевозок, носят практический характер и подкреплены расчетами экономической эффективности. Их комплексная реализация позволит не только сократить прямые финансовые потери, но и повысить надежность, предсказуемость и прозрачность цепей поставок, минимизировать риски порчи дорогостоящей продукции. Это, в свою очередь, будет способствовать

снижению ценового давления на конечного потребителя, повышению конкурентоспособности отечественной продукции АПК на внутреннем и внешнем рынках и укреплению продовольственной безопасности страны в целом. Дальнейшие исследования целесообразно сконцентрировать на моделировании совокупной стоимости владения цепью поставок с учетом всех косвенных издержек и рисков, а также на разработке отраслевых стандартов для цифровизации логистики в АПК.

ЛИТЕРАТУРА

1. Логистика и управление цепями поставок в АПК: теория и практика: монография / под общ. ред. В.И. Денисова. — М.: ИНФРА-М, 2021. — 284 с.
2. Стерлигова, А.Н. Управление запасами в цепях поставок: учебник для вузов / А.Н. Стерлигова. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Юрайт, 2023. — 489 с.
3. Кальченко, А.Г. Транспортное обеспечение логистики в агропромышленном комплексе: проблемы и решения / А.Г. Кальченко, Д.В. Никитин // Логистика и управление цепями поставок. — 2022. — № 3 (110). — С. 56–67.
4. Ширяев, В.И. Оптимизация транспортно-логистических схем в региональных АПК с использованием геоинформационных систем / В.И. Ширяев, О.А. Белова // Известия Санкт-Петербургского государственного аграрного университета. — 2021. — № 61. — С. 203–210.
5. Платонов, В.В. Управление издержками в логистике: современные методы анализа и оптимизации / В.В. Платонов. — СПб.: Питер, 2019. — 320 с.
6. Герасимов, Б.И. Экономический анализ логистических систем: учебное пособие / Б.И. Герасимов, В.В. Гурова. — Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2020. — 112 с.
7. Прохорова, М.С. Влияние качества транспортного обслуживания на потери скоропортящейся сельскохозяйственной продукции / М.С. Прохорова // Российское предпринимательство. — 2020. — Т. 21, № 5. — С. 1457–1472.
8. Бауэрсокс, Д.Дж. Логистика: интегрированная цепь поставок: пер. с англ. / Д.Дж. Бауэрсокс, Д.Дж. Клосс. — 3-е изд. — М.: Олимп-Бизнес, 2022. — 640 с.
9. Анализ транспортных коридоров для экспорта российского зерна: отчет исследовательской группы НИУ ВШЭ / отв. ред. А.А. Киреев. — М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2021. — 98 с.
10. Об утверждении Правил перевозок грузов железнодорожным транспортом: Приказ Министерства транспорта Российской Федерации от 19 декабря 2013 г. N 473 (ред. от 11.11.2022). — Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
11. Дыбская, В.В. Логистика складирования для практиков: учебник / В.В. Дыбская. — М.: Альпина Паблишер, 2018. — 558 с.
12. Иванов, Г.В. Цифровые двойники в управлении цепями поставок агропромышленного холдинга / Г.В. Иванов // Международный сельскохозяйственный журнал. — 2023. — № 1. — С. 78–81.

© Федотова Гилян Васильевна (g_evgeeva@mail.ru); Новиков Михаил Вячеславович (6773285@gmail.com);
Гарейшин Роберт Рустамович (rkorshunov01@mail.ru)

Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»

РЕТРОСПЕКТИВНОЕ ДЕЙСТВИЕ ПРАВОВЫХ ПОЗИЦИЙ ВЕРХОВНОГО СУДА РФ КАК УГРОЗА ПРИНЦИПУ ПРАВОВОЙ ОПРЕДЕЛЕННОСТИ В АРБИТРАЖНОМ ПРОЦЕССЕ

RETROSPECTIVE EFFECT OF LEGAL POSITIONS OF THE SUPREME COURT OF THE RUSSIAN FEDERATION AS A THREAT TO THE PRINCIPLE OF LEGAL CERTAINTY IN THE ARBITRATION PROCESS

**B. Bashilov
Sh. Akhmatov**

Summary. This article examines the fundamental problem regarding the relationship between the principle of legal certainty (*res judicata*) and the necessity of ensuring the uniformity of judicial practice through changes in the legal positions of the Supreme Court of the Russian Federation. The mechanism for the review of judicial acts based on new circumstances is analyzed in the context of Clause 5, Part 3, Article 311 of the Arbitration Procedural Code of the Russian Federation. The author investigates the risks of uncontrolled retrospectivity of judicial interpretations regarding the stability of civil turnover and proposes a theoretical and legal justification for the necessity of establishing a presumption of the prospective effect of new legal positions of the highest judicial instance, except in cases where retrospectivity is explicitly aimed at improving the position of the weaker party or protecting public order, without violating the reasonable expectations of *bona fide* participants in legal relations.

Keywords: legal certainty, retrospective effect, Supreme Court of the Russian Federation, arbitration process, new circumstances, review of judicial acts, *res judicata*, legitimate expectations, uniformity of judicial practice, prospective effect.

Башилов Борис Игоревич

к.ю.н., доцент, Российский университет
дружбы народов им. Патриса Лумумбы,
bashilov-bi@rudn.ru

Ахматов Шейх-Мансур Шейх-Магомедович

Аспирант, Российский университет
дружбы народов им. Патриса Лумумбы,
m.akhmatov1@gmail.com

Аннотация. В настоящей статье рассматривается фундаментальная проблема соотношения принципа правовой определенности (*res judicata*) и необходимости обеспечения единообразия судебной практики посредством изменения правовых позиций Верховного Суда Российской Федерации. Анализируется механизм пересмотра судебных актов по новым обстоятельствам в контексте пункта 5 части 3 статьи 311 Арбитражного процессуального кодекса РФ. Автор исследует риски неконтролируемой ретроспективности судебных толкований для стабильности гражданского оборота и предлагает теоретико-правовое обоснование необходимости закрепления презумпции перспективного действия новых правовых позиций высшей судебной инстанции, за исключением случаев, когда ретроспективность явно направлена на улучшение положения слабой стороны или защиту публичного порядка, не нарушая при этом разумные ожидания добросовестных участников оборота.

Ключевые слова: правовая определенность, ретроспективное действие, Верховный Суд РФ, арбитражный процесс, новые обстоятельства, пересмотр судебных актов, *res judicata*, законные ожидания, единообразие судебной практики, перспективное действие.

Проблема темпорального действия судебных актов высших инстанций, изменяющих устоявшуюся правоприменительную практику, является одной из наиболее острых и теоретически насыщенных в современной российской процессуальной науке. В центре дискуссии находится диалектическое противоречие между двумя фундаментальными ценностями правосудия: стремлением к единообразию и законности, предполагающим исправление судебных ошибок (в том числе системных ошибок толкования), и принципом правовой определенности, требующим стабильности вступивших в законную силу судебных актов и неизменности сложившихся правоотношений [1, с. 224].

В условиях российской правовой системы, где судебный прецедент формально не признается источником права, но фактически играет определяющую роль через механизм обязательности разъяснений высших судов, изменение позиции Верховного Суда РФ (ВС РФ) создает эффект «квазинормативного» регулирования с неясными временными границами. Особую тревогу вызывает практика придания новым толкованиям норм права ретроспективной силы, что позволяет пересматривать дела, разрешенные на основании ранее действовавших подходов, тем самым разрушая принцип *res judicata* и подрывая доверие участников оборота к судебной системе [2, с. 45].

Центральным нормативным узлом данной проблематики является пункт 5 части 3 статьи 311 Арбитражного процессуального кодекса Российской Федерации (АПК РФ), который относит к новым обстоятельствам определение либо изменение в постановлении Пленума или Президиума ВС РФ практики применения правовой нормы, если в соответствующем акте содержится указание на возможность пересмотра вступивших в законную силу судебных актов.

Сама конструкция данной нормы предполагает, что толкование права, данное высшим судом сегодня, может изменить юридическую судьбу фактов, имевших место в прошлом. Это вступает в коллизию с общеправовым принципом *lex prospicit, non respicit* (закон смотрит вперед, а не назад), закрепленным в статье 54 Конституции РФ и являющимся базовым элементом верховенства права. Хотя Конституционный Суд РФ неоднократно указывал, что придание обратной силы закону недопустимо, если это ухудшает положение граждан, в отношении судебной практики этот запрет действует не столь категорично, что создает зону высокой турбулентности для бизнеса.

Ключевым аспектом проблемы является природа деятельности Верховного Суда при формулировании правовых позиций. Если исходить из классической позитивистской доктрины, суд не творит право, а лишь выявляет истинный смысл нормы, заложенный законодателем *ab initio*. В этой парадигме любое изменение судебной практики — это не создание новой нормы, а исправление ошибки толкования.

Следовательно, «правильное» толкование должно применяться ко всем правоотношениям, возникшим с момента вступления нормы закона в силу, что легитимирует полную ретроспективность. Однако такой подход игнорирует социологическую реальность права: норма существует не в вакууме текста закона, а в контексте его применения.

Когда высшая судебная инстанция на протяжении длительного времени поддерживает определенное толкование (или молчаливо соглашается с практикой нижестоящих судов), участники оборота формируют «законные ожидания» (*legitimate expectations*), полагаясь на действующую интерпретацию как на позитивное право. Резкий разворот практики, сопровождаемый пересмотром уже завершенных дел, фактически действует как санкция за соблюдение правил, которые впоследствии были признаны ошибочными, что противоречит принципу добросовестности (эстоппель) и лишает экономический оборот предсказуемости [3, с. 56].

Анализ правоприменительной практики показывает, что угроза правовой определенности усиливается отсутствием четких критериев, которыми руководствуется

ВС РФ при решении вопроса о придании своей позиции обратной силы.

В отличие от практики Высшего Арбитражного Суда РФ, который в Постановлении Пленума № 52 попытался ввести строгие процедурные фильтры для ретроспективности, текущий подход характеризуется меньшей прозрачностью. Часто оговорка о возможности пересмотра появляется в определениях Судебных коллегий по экономическим спорам, которые, формально не являясь актами, упомянутыми в ст. 311 АПК РФ как основание для пересмотра по новым обстоятельствам, де-факто задают вектор для нижестоящих судов, иницируя волну пересмотров по «вновь открывшимся» обстоятельствам или через механизм кассационного обжалования с восстановлением сроков.

Это создает ситуацию правовой неопределенности, когда сторона спора, получив вступившее в силу решение, не может быть уверена в окончательности урегулирования конфликта.

Особую опасность представляет применение ретроспективного подхода в спорах с участием публично-правовых образований или в делах о банкротстве. В банкротстве, где глубина ретроспективного анализа сделок может достигать нескольких лет, изменение подхода к стандартам доказывания добросовестности или к квалификации субординированных требований способно привести к лавинообразному пересмотру определений о включении в реестр или о признании сделок недействительными. Это дестабилизирует уже утвержденные планы реструктуризации и распределение конкурсной массы. Здесь принцип правовой определенности вступает в конфликт не только с абстрактной законностью, но и с интересами конкретных кредиторов, которые могут быть лишены полученного имущества спустя значительное время. В таких ситуациях ретроспективность фактически трансформируется в инструмент перераспределения собственности, не основанный на виновном поведении лица, чьи права ущемляются [4, с. 81].

Конституционный Суд РФ в Постановлении от 21.01.2010 № 1-П и ряде последующих актов сформулировал доктрину, согласно которой изменение толкования нормы не должно автоматически влечь пересмотр всех ранее вынесенных решений. КС РФ подчеркнул, что механизм пересмотра не может использоваться как средство скрытого преодоления окончательности судебных актов. Тем не менее, на практике грань между «восстановлением законности» и нарушением принципа правовой определенности остается размытой.

Проблематика усугубляется тем, что законодатель не предусмотрел дифференцированного подхода к ретроспективности в зависимости от отрасли права. Если в налоговых спорах действует презумпция недопустимости ухудшения положения налогоплательщика задним

числом (что, однако, также подвергается эрозии через концепцию «недобросовестности») [5, с. 6], то в частных правовых спорах вопрос остается на усмотрение суда, который балансирует интересы сторон *ad hoc*. Это приводит к казуистичности и отсутствию системности: в одних случаях ВС РФ прямо указывает на отсутствие обратной силы, в других — допускает ее, не приводя развернутой мотивировки, почему в данном конкретном случае стабильность оборота менее важна, чем чистота доктрины.

Для разрешения данной проблемы необходимо обращение к концепции «перспективного действия» судебных актов (*prospective overruling*), широко применяемой в странах общего права и в практике Европейского Суда по правам человека. Суть подхода заключается в том, что новое, изменяющее устоявшуюся практику толкование применяется только к фактам, возникшим после его обнародования, либо к делам, находящимся в производстве, но не к тем, по которым решения уже вступили в силу. В российском арбитражном процессе элементы этой доктрины присутствуют, но не имеют статуса императивного правила [6, с. 26].

Внедрение презумпции перспективного действия новых позиций ВС РФ, ухудшающих положение участников гражданского оборота, стало бы важным шагом к укреплению правовой определенности. Ретроспективность должна допускаться лишь как исключение, требующее специального обоснования: например, когда предыдущее толкование приводило к грубому нарушению конституционных прав граждан или когда изменение практики направлено на защиту слабой стороны в правоотношении (работника, потребителя).

Кроме того, необходимо законодательно уточнить процессуальные последствия изменения судебной практики для института сроков исковой давности и пресекательных сроков. Ситуация, когда изменение позиции ВС РФ рассматривается как основание для восстановления пропущенных сроков на обжалование судебных актов, вынесенных годами ранее, является недопустимой.

Это фактически делает сроки исковой давности резиновыми, зависящими не от объективного течения времени, а от динамики судебского усмотрения. Следует закрепить в АПК РФ жесткое правило: изменение судебной практики не является уважительной причиной для восстановления процессуальных сроков, если с момента вступления судебного акта в силу прошло более определенного разумного периода (например, шести месяцев), независимо от момента, когда заявитель узнал о новой правовой позиции. Попытка приравнять публикацию постановления Пленума ВС РФ к факту, с которым связывается течение срока на пересмотр, без учета общего срока стабильности оборота, является ошибкой, смешивающей знание о праве со знанием о фактах.

Важно также рассмотреть вопрос о материально-правовых последствиях ретроспективного изменения практики.

Если суд признает сделку недействительной на основании новой интерпретации закона, которая отсутствовала на момент совершения сделки, возникает вопрос о защите добросовестного приобретателя. Российское гражданское право защищает добросовестность, основанную на незнании фактов, но не на «незнании» будущего толкования права. Это пробел, который должен быть заполнен доктриной «оправданного доверия к судебной практике». Участник оборота, действовавший в строгом соответствии с практикой высших судов, существовавшей на момент совершения юридически значимых действий, должен быть освобожден от негативных последствий (например, штрафных санкций, убытков или реституции), если эта практика впоследствии изменилась. В противном случае правосудие превращается в лотерею, где правильность поведения оценивается *post factum* по критериям, которые невозможно было предвидеть.

Научная новизна предлагаемого подхода заключается в отказе от бинарного восприятия действия судебных актов («либо есть обратная сила, либо нет») и переходе к многофакторной модели, учитывающей характер правоотношений.

Таким образом, угроза принципу правовой определенности со стороны ретроспективного действия правовых позиций ВС РФ носит системный характер и не может быть устранена точечными корректировками. Требуется концептуальный пересмотр части 3 статьи 311 АПК РФ в сторону ограничения возможности пересмотра дел *ex tunc*. Толкование права высшим судом должно восприниматься не как открытие предвечной истины, которая всегда существовала, но была скрыта, а как акт властного правоопределения, имеющий темпоральные границы.

Сохранение нынешнего положения вещей, при котором правовая позиция может действовать как «машина времени», разрушает экономическую мотивацию к долгосрочному планированию и инвестициям, поскольку никакой юридический аудит не способен застраховать от изменения взглядов судебной власти в будущем. Правовая определенность — это не застывшее право, а предсказуемость его изменений. Поэтому государство в лице высшей судебной власти обязано нести риски эволюции своих взглядов, не перекладывая их на плечи частных лиц, действовавших добросовестно в рамках прежних правовых координат. Только переход к модели преимущественно перспективного действия судебных прецедентов с четко очерченными и узкими исключениями для ретроспективности позволит гармонизировать требование законности с потребностью общества в стабильном и предсказуемом правопорядке.

ЛИТЕРАТУРА

1. Барак А. Судейское усмотрение. М.: Норма, 1999. С. 224
2. Назарькова Е.О. Ретроспективность интерпретационных актов (на примере решений органов конституционного контроля России и США) // Российский юридический журнал. 2022. № 2. С. 45
3. Давыдов В.А. Запрет на повторное обращение в кассацию не согласуется с позициями Конституционного Суда РФ // Уголовный процесс. 2013. № 9. С. 56
4. Крыжан В.А. О содержании принципа правовой определенности // Пермский юридический альманах. Ежегодный научный журнал. 2018. № 1. С. 81-
5. Романец Ю.В. Правовая определенность или безнаказанность? // ЭЖ-Юрист. 2011. № 49. С. 6
6. Пресняков М.В. Ретроактивное действие закона с позиции принципа правовой определенности: *lex retro non agit?* // Гражданин и право. 2020. № 10. С. 26

© Башилов Борис Игоревич (bashilov-bi@rudn.ru); Ахматов Шейх-Мансур Шейх-Магомедович (m.akhmatov1@gmail.com)
Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»

ПРАВОВОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ ВОЗДУШНЫХ ПЕРЕВОЗОК: АНАЛИЗ СОВРЕМЕННЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ

Белый Иван Дмитриевич

Аспирант, «Московский финансово-промышленный университет «Синергия», Россия
ivanbely2001@mail.ru

LEGAL REGULATION OF AIR TRANSPORTATION: ANALYSIS OF MODERN RESEARCH

I. Bely

Summary. This article provides a comprehensive analysis of the legal regulation system of air transportation in the Russian Federation and abroad. Key problems of the correlation between national legislation, in particular the Air Code of the Russian Federation, and international law norms, including the 1999 Montreal Convention, are considered. Special attention is paid to the issues of civil liability of the carrier for flight delays, loss of baggage, and harm to the life or health of passengers. The author examines the legal nature of the air carriage contract, analyzes the status of electronic transportation documents, and identifies gaps in the legislative regulation of liability for overbooking and unilateral refusal of the carrier to execute the contract. The paper raises the question of the need to reform Article 120 of the Air Code of the Russian Federation to bring the amount of penalties in line with modern economic realities. The study is based on an analysis of judicial practice and doctrinal sources, which allows formulating specific proposals for improving transport legislation. The relevance of the topic is due to the growing mobility of the population and the need to ensure a balance of interests between air carriers and consumers of transport services in the context of globalization and external sanctions pressure.

Keywords: air transportation, carrier liability, Air Code, Montreal Convention, flight delay, passenger rights, carriage contract, aviation safety.

Аннотация. В настоящей статье проводится комплексный анализ системы правового регулирования воздушных перевозок в Российской Федерации и за ее пределами. Рассматриваются ключевые проблемы соотношения национального законодательства, в частности Воздушного кодекса РФ, с нормами международного права, включая Монреальскую конвенцию 1999 года. Особое внимание уделяется вопросам гражданско-правовой ответственности перевозчика за задержку рейса, утрату багажа и причинение вреда жизни или здоровью пассажиров. Автор исследует правовую природу договора воздушной перевозки, анализирует статус электронных перевозочных документов и выявляет пробелы в законодательном регулировании ответственности за овербукинг и односторонний отказ перевозчика от исполнения договора. В работе поднимается вопрос о необходимости реформирования статьи 120 Воздушного кодекса РФ для приведения размеров штрафных санкций в соответствие с современными экономическими реалиями. Исследование базируется на анализе судебной практики и доктринальных источников, что позволяет сформулировать конкретные предложения по совершенствованию транспортного законодательства. Актуальность темы обусловлена ростом мобильности населения и необходимостью обеспечения баланса интересов между авиаперевозчиками и потребителями транспортных услуг в условиях глобализации и внешнего санкционного давления.

Ключевые слова: воздушная перевозка, ответственность перевозчика, Воздушный кодекс, Монреальская конвенция, задержка рейса, права пассажира, договор перевозки, авиационная безопасность.

Современный этап развития глобальной экономики характеризуется беспрецедентным ростом мобильности населения и скоростью товарообмена, где ключевую роль играет авиационный транспорт. Эффективное функционирование данной отрасли невозможно без стройной системы правового регулирования, которая должна учитывать как национальные интересы государства, так и унифицированные международные стандарты. Актуальность исследования правового режима воздушных перевозок обусловлена масштабностью транспортных потоков и спецификой авиации как источника повышенной опасности, требующего особых мер обеспечения безопасности и четкого механизма ответственности участников перевозочного процесса. Российское воздушное законодательство является преемником многих институтов советского права, однако оно находится в стадии пер-

манентного реформирования и адаптации к международным нормам [9, с. 89].

Правовое регулирование в рассматриваемой сфере носит сложный и многоуровневый характер. Иерархию нормативных актов возглавляют международные конвенции, ратифицированные Российской Федерацией, которые в силу конституционных положений имеют приоритет над национальными нормами. Фундаментальным документом является Чикагская конвенция о международной гражданской авиации 1944 года, заложившая основы деятельности Международной организации гражданской авиации (ИКАО) и принципы суверенитета государств над своим воздушным пространством [8, с. 295]. Вторым важнейшим блоком выступают нормы, регулирующие непосредственно коммерческие аспекты перевозок и ответственность перевозчиков, пред-

ставленные «Варшавской системой» и сменившей ее Монреальской конвенцией 1999 года [6]. На национальном уровне центральное место занимает Воздушный кодекс Российской Федерации (ВК РФ), который определяет основы использования воздушного пространства и деятельности в области авиации [4]. Современное состояние нормативной базы характеризуется наличием определенных коллизий между внутренними и международными нормами, особенно в части ответственности перевозчика за нарушение условий договора. Основные уровни правового регулирования воздушных перевозок в России представлены в таблице 1.

Таблица 1.
Уровни правового регулирования воздушных перевозок в РФ

Уровень регулирования	Основные нормативные акты	Сфера действия
Международный	Чикагская конвенция 1944 г., Варшавская конвенция 1929 г., Монреальская конвенция 1999 г.	Унификация правил международных полетов, стандарты безопасности ИКАО, пределы ответственности перевозчика
Федеральный (законодательный)	Гражданский кодекс РФ, Воздушный кодекс РФ, ФЗ «О транспортной безопасности»	Базовые принципы договорных отношений, суверенитет воздушного пространства, лицензирование деятельности
Подзаконный	Федеральные авиационные правила (ФАП), указы Президента РФ, постановления Правительства РФ	Детализация процедур обслуживания пассажиров, правила перевозки грузов, технические требования

Источник: Составлено автором на основании [9, с. 90], [10].

Центральным элементом, опосредующим правоотношения между субъектами транспортной деятельности, выступает договор воздушной перевозки. Данная правовая конструкция является основным инструментом регулирования обязательств по перемещению пассажиров, багажа и грузов в пространстве. Согласно доктринальным толкованиям и нормам гражданского законодательства, договор воздушной перевозки представляет собой двустороннее соглашение, по которому одна сторона берет на себя обязательство доставить вверенный ей объект или физическое лицо в пункт назначения, а другая сторона обязуется оплатить данную услугу [1, с. 10]. Специфика воздушного транспорта, характеризующаяся высокой скоростью и повышенными рисками, накладывает отпечаток на содержание данного договора, делая его предметом тщательного регулирования как национальными, так и международными актами.

Юридическая квалификация договора воздушной перевозки пассажира позволяет отнести его к категории возмездных, взаимных и консенсуальных сделок. Взаимный характер обязательства проявляется в возникновении корреспондирующих прав и обязанностей у обеих сторон: перевозчик должен доставить пассажира в пункт назначения, обеспечив безопасность, а пассажир обязан оплатить провозную плату и соблюдать правила поведения на борту. Важнейшей характеристикой данного договора в условиях осуществления регулярных рейсов является его публичность. Авиаперевозчик, как коммерческая организация, не вправе оказывать предпочтение одному лицу перед другим в отношении заключения публичного договора, кроме случаев, предусмотренных законом и иными правовыми актами [3, с. 304]. Это налагает на авиакомпанию императивную обязанность по заключению договора с любым обратившимся гражданином при наличии технической возможности перевозки.

Современные тенденции цифровизации экономики существенно трансформировали форму заключения договора воздушной перевозки. Традиционные бумажные носители уступают место электронным документам, что нашло отражение в новеллах Воздушного кодекса РФ. Федеральный закон от 27 ноября 2017 г. № 338-ФЗ внес изменения, легализующие использование электронных документов не только при перевозке пассажиров, но и в отношении грузов и почты [9, с. 91]. Билет и багажная квитанция в настоящее время выступают не столько самой письменной формой договора, сколько документами, удостоверяющими факт его заключения. Акцепт публичной оферты перевозчика происходит путем конклюдентных действий пассажира, выражающихся в оплате стоимости перевозки, после чего пассажир получает маршрут-квитанцию, подтверждающую параметры заключенной сделки [1, с. 19].

Существенные отличия наблюдаются в правовом регулировании перевозки пассажиров и перевозки грузов, что обусловлено различным субъектным составом и характером вверенного перевозчику объекта. Если в пассажирских перевозках ключевую роль играют нормы о защите прав потребителей и личной неприкосновенности, то в грузовых перевозках на первый план выходят вопросы сохранности материальных ценностей и коммерческие интересы предпринимателей. В таблице 2 представлен сравнительный анализ ключевых характеристик договоров воздушной перевозки пассажира и груза согласно действующему законодательству.

Особого внимания заслуживает вопрос субъектного состава договора грузовой перевозки. В научной литературе дискуссионным остается статус грузополучателя, который фактически не участвует в заключении договора, но приобретает права требования к перевозчику в пункте назначения. Существует позиция, согласно ко-

Таблица 2.
Сравнительная характеристика договоров воздушной перевозки пассажира и груза

Критерий сравнения	Договор воздушной перевозки пассажира	Договор воздушной перевозки груза
Предмет договора	Услуга по перемещению физического лица и его багажа в пункт назначения	Услуга по доставке вверенного материального объекта (груза) в пункт назначения
Стороны договора	Перевозчик (авиапредприятие) и Пассажир (физическое лицо)	Перевозчик, Грузоотправитель и Грузополучатель (трехсторонняя структура)
Перевозочный документ	Билет, багажная квитанция (в том числе электронные)	Грузовая накладная (в том числе электронная)
Правовая природа	Публичный договор, договор присоединения	Может быть публичным, но часто носит характер индивидуального коммерческого соглашения
Сроки доставки	Определяются правилами перевозчика и расписанием	Определяются федеральными авиационными правилами или договором

Источник: Составлено автором на основании [4, ст. 103, 105], [1, с. 33].

торой договор перевозки груза следует рассматривать как договор в пользу третьего лица, где грузополучатель наделяется самостоятельным правом требования выдачи груза [1, с. 43]. Такая конструкция позволяет обеспечить баланс интересов всех участников логистической цепочки. При этом важным аспектом является ответственность грузоотправителя за достоверность сведений, предоставляемых перевозчику, что закреплено как в российских нормах, так и в международных конвенциях [7, с. 268].

Интеграция российского воздушного права в международную систему требует учета положений Монреальской конвенции 1999 года, к которой Россия присоединилась в 2017 году. Данный документ модернизировал правила международных перевозок, закрепив приоритет электронного документооборота и упростив процедуры оформления грузов. Монреальская конвенция устанавливает, что при перевозке груза достаточно любой записи, сохраняющей информацию о предстоящей перевозке, что значительно ускоряет логистические процессы [6]. Внедрение подобных стандартов в национальное законодательство способствует повышению конкурентоспособности российских авиакомпаний на мировом рынке и упрощает процедуры для пользователей воздушного транспорта. Тем не менее, как отмечают исследователи, полная гармонизация российского

законодательства с нормами Монреальской конвенции еще не завершена, и на практике возникают коллизии, связанные с применением различных пределов ответственности и процедурных сроков [9, с. 92].

Центральной проблемой правоприменения в сфере воздушных перевозок остается вопрос гражданско-правовой ответственности перевозчика за нарушение условий договора, в частности за задержку рейса. Действующая редакция статьи 120 Воздушного кодекса РФ устанавливает штрафную санкцию за просрочку доставки пассажира, багажа или груза в размере двадцати пяти процентов установленного федеральным законом минимального размера оплаты труда (МРОТ) за каждый час просрочки, но не более чем пятьдесят процентов провозной платы [4, ст. 120]. Данная норма вызывает справедливую критику как в научном сообществе, так и среди практиков, поскольку размер ответственности явно не соответствует современным экономическим реалиям и не выполняет стимулирующей функции для авиакомпаний.

Проблема заключается в методике исчисления штрафа. Для целей гражданско-правовых обязательств МРОТ в России «заморожен» на уровне 100 рублей (согласно ФЗ «О минимальном размере оплаты труда»). Следовательно, штраф за час задержки составляет всего 25 рублей. Как справедливо отмечает М.Л. Толстова, при стоимости билета, например, в 45 000 рублей, чтобы достичь предельного размера штрафа (50 % от тарифа), задержка должна составить 900 часов, то есть более месяца, что делает норму фактически декларативной и неприменимой на практике для целей реальной компенсации [9, с. 93]. Пассажиры редко обращаются за взысканием столь незначительных сумм, что порождает у перевозчиков чувство безнаказанности и снижает мотивацию к соблюдению регулярности полетов.

Ситуация усугубляется коллизией между национальным законодательством и нормами международного права, в частности Монреальской конвенцией 1999 года. Согласно Конвенции, ответственность перевозчика за вред, причиненный вследствие задержки при воздушной перевозке пассажиров, ограничивается суммой в 4 150 специальных прав заимствования (СПЗ) на каждого пассажира [6]. В пересчете на рубли эта сумма составляет сотни тысяч, что несопоставимо с 25 рублями за час просрочки по ВК РФ. Хотя Монреальская конвенция устанавливает лишь верхний предел ответственности, а не фиксированный штраф, очевидный дисбаланс между внутренними и международными стандартами нарушает права потребителей на внутренних рейсах по сравнению с международными.

Судебная практика показывает, что перевозчики часто уклоняются от ответственности, ссылаясь на об-

стоятельства непреодолимой силы или техническую неисправность воздушного судна, угрожающую жизни и здоровью пассажиров. Согласно статье 120 ВК РФ, такие обстоятельства освобождают авиакомпанию от уплаты штрафа [4]. Однако суды все чаще занимают позицию, согласно которой техническая неисправность, возникшая вследствие ненадлежащего технического обслуживания, не может служить основанием для освобождения от ответственности, поскольку поддержание летной годности судна — это прямая обязанность и предпринимательский риск перевозчика [1, с. 52].

Для наглядности диспропорции в регулировании ответственности за задержку рейса целесообразно привести сравнительный анализ норм российского законодательства и международных стандартов (см. таблицу 3).

Таблица 3.
Сравнительный анализ ответственности перевозчика за задержку рейса

Параметр сравнения	Воздушный кодекс РФ (внутренние рейсы)	Монреальская конвенция 1999 г. (международные рейсы)
Основание ответственности	Просрочка доставки пассажира, багажа или груза (ст. 120 ВК РФ)	Вред, причиненный вследствие задержки (ст. 19 Конвенции)
Размер ответственности	25 % МРОТ (25 руб.) за час, но не более 50 % провозной платы	Ограничена суммой 4 150 СПЗ (ок. 330–350 тыс. руб.) на пассажира
Принцип ответственности	Штрафная неустойка (зачетная)	Возмещение доказанного ущерба (компенсационная)
Освобождение от ответственности	Непреодолимая сила, устранение неисправности, угрожающей жизни/здоровью	Если перевозчик докажет, что принял все возможные меры для предотвращения вреда

Источник: Составлено автором на основании [4, ст. 120], [6], [9, с. 93].

В науке высказываются предложения по реформированию статьи 120 ВК РФ. В частности, предлагается «отвязать» расчет штрафа от МРОТ и установить фиксированную сумму, например, в размере 3 % от стоимости билета за каждый час задержки, по аналогии с законодательством о защите прав потребителей, либо установить твердую денежную сумму (например, 1000 рублей за час), как это предлагалось в ряде законопроектов [9, с. 95]. Это позволило бы создать действенный механизм защиты прав пассажиров и стимулировать авиакомпанию к повышению пунктуальности. Кроме того, необходимо гармонизировать основания освобождения от ответственности, исключив из них технические неисправности, являющиеся следствием операционной деятельности перевозчика, что соответствует международной практике и позиции высших судов.

Также стоит отметить проблему доказывания факта задержки и ее причин. Пассажир, как экономически более слабая сторона, зачастую лишен доступа к информации о реальных причинах переноса рейса. В этой связи важно закрепить на законодательном уровне обязанность перевозчика выдавать пассажирам письменное подтверждение факта задержки с указанием ее причин непосредственно в аэропорту, что упростит процесс доказывания при последующих судебных разбирательствах [1, с. 55].

Существенным аспектом гражданско-правовой ответственности в сфере воздушных перевозок является ответственность перевозчика за сохранность багажа и груза. Согласно статье 118 Воздушного кодекса РФ, перевозчик несет ответственность за утрату, недостачу или повреждение (порчу) багажа или груза после принятия их к воздушной перевозке и до выдачи грузополучателю или до передачи их согласно установленным правилам другому гражданину или юридическому лицу [4, ст. 118]. Данная норма устанавливает презумпцию вины перевозчика: он освобождается от ответственности только в том случае, если докажет, что им были приняты все необходимые меры по предотвращению причинения вреда или такие меры невозможно было принять.

Однако на практике возникают сложности с определением размера возмещаемого ущерба, особенно при внутренних перевозках. Статья 119 ВК РФ дифференцирует пределы ответственности в зависимости от того, была ли объявлена ценность груза или багажа. Если ценность объявлена, ущерб возмещается в ее размере. Если же ценность не объявлена, ответственность ограничивается стоимостью багажа или груза, но не более 600 рублей за килограмм веса [4, ст. 119]. Для ручной клади предел составляет 11 000 рублей. Такие ограничения, унаследованные от «Варшавской системы», часто не покрывают реальную стоимость утраченных вещей, особенно дорогостоящей электроники или одежды, что вызывает справедливое недовольство потребителей.

В отличие от внутренних норм, Монреальская конвенция 1999 года устанавливает более высокий предел ответственности — 1 288 СПЗ (специальных прав заимствования) на пассажира при уничтожении, утере или повреждении багажа, независимо от его веса (для грузов лимит составляет 22 СПЗ за кг) [6]. Важно отметить, что Монреальская конвенция ввела принцип ответственности «на пассажира», а не «за килограмм» в отношении багажа, что является более прогрессивным подходом, учитывающим интересы потребителя. Российское законодательство в этой части до сих пор сохраняет «весовой» принцип для багажа без объявленной ценности, создавая диспаритет прав пассажиров на внутренних и международных линиях [9, с. 92].

Особую категорию споров составляют случаи хищения багажа. Несмотря на то, что багаж находится под контролем перевозчика и обслуживающих аэропортовых служб, доказать факт хищения и точную стоимость содержимого чемодана бывает крайне сложно. Судебная практика показывает, что суды часто требуют от пассажира доказательств наличия конкретных вещей в багаже (чеки, фотографии), что не всегда возможно предоставить [1, с. 64]. В этой связи актуальным становится вопрос о введении обязательного страхования ответственности перевозчика за сохранность багажа на условиях, приближенных к реальной стоимости перевозимого имущества.

Проблема сохранности грузов также имеет свою специфику. В грузовых перевозках часто участвуют несколько субъектов (экспедиторы, хендлинговые компании, аэропорты), что усложняет определение виновного лица в случае утраты или повреждения груза. Тем не менее, перед грузовладельцем по договору перевозки отвечает именно перевозчик, который впоследствии может предъявить регрессные требования к фактическим причинителям вреда [1, с. 66]. Важным инструментом защиты прав грузоотправителя является коммерческий акт, фиксирующий факт недостачи или повреждения. Отсутствие или неправильное оформление этого документа часто становится основанием для отказа в удовлетворении исковых требований.

Для иллюстрации различий в пределах ответственности за багаж и груз целесообразно привести сравнительную таблицу (см. таблицу 4).

Таблица 4.

Пределы ответственности перевозчика за утрату и повреждение багажа и груза

Объект перевозки	Воздушный кодекс РФ (внутренние рейсы)	Монреальская конвенция 1999 г. (международные рейсы)
Багаж с объявленной ценностью	В размере объявленной ценности	В размере объявленной ценности (при уплате доп. сбора)
Багаж без объявленной ценности	Не более 600 руб. за 1 кг веса	До 1 288 СПЗ на пассажира (независимо от веса)
Ручная кладь	Не более 11 000 руб. (при невозможности установить стоимость)	Включена в общий лимит 1 288 СПЗ (при наличии вины перевозчика)
Груз	Не более 600 руб. за 1 кг веса	22 СПЗ за 1 кг веса

Источник: Составлено автором на основании [4, ст. 119], [6].

Анализ приведенных данных свидетельствует о необходимости гармонизации внутренних норм с между-

народными стандартами. В частности, предлагается отказаться от ограничения ответственности за багаж «по весу» на внутренних рейсах и перейти к лимиту «на пассажира», либо существенно увеличить ставку за килограмм, так как 600 рублей явно не соответствуют рыночной стоимости большинства потребительских товаров. Кроме того, целесообразно рассмотреть возможность законодательного закрепления презумпции добросовестности пассажира при заявлении о содержимом утраченного багажа в пределах установленных лимитов, чтобы упростить процесс доказывания ущерба [1, с. 65].

Отдельного внимания заслуживает ответственность перевозчика за просрочку доставки багажа. В отличие от утраты, при задержке багажа пассажир часто вынужден нести расходы на приобретение предметов первой необходимости. Российское законодательство (ст. 120 ВК РФ) рассматривает просрочку доставки багажа аналогично просрочке доставки пассажира (штраф 25 % МРОТ за час), что, как уже отмечалось, является неэффективной мерой. Международная практика (Монреальская конвенция) предусматривает возмещение реального ущерба в пределах лимита ответственности, что позволяет компенсировать расходы на одежду и гигиенические принадлежности. Внедрение аналогичного механизма во внутреннее законодательство стало бы важным шагом в защите прав пассажиров.

Наиболее социально значимым аспектом ответственности авиаперевозчика является возмещение вреда, причиненного жизни и здоровью пассажира. Статья 117 Воздушного кодекса РФ устанавливает, что перевозчик обязан обеспечить выплату компенсации в счет возмещения вреда, причиненного при воздушной перевозке жизни пассажира, гражданам, имеющим право на возмещение вреда в случае смерти кормильца, а при их отсутствии — родителям, супругу, детям умершего пассажира [4, ст. 117]. Сумма страховой выплаты в случае смерти пассажира на внутренних рейсах фиксирована и составляет не менее 2 миллионов 25 тысяч рублей в соответствии с Федеральным законом № 67-ФЗ об обязательном страховании ответственности перевозчика. Это значительный прогресс по сравнению с ранее действовавшими нормами, однако международные стандарты предусматривают еще более высокий уровень защиты.

Монреальская конвенция 1999 года вводит двухуровневую систему ответственности за смерть или телесные повреждения пассажиров. Первый уровень — объективная ответственность (независимо от вины перевозчика) в размере до 128 821 СПЗ (сумма регулярно индексируется, ранее составляла 113 100 СПЗ). Второй уровень — неограниченная ответственность, если перевозчик не докажет, что вред не был причинен из-за его небрежности или другого неправомерного дей-

ствия [6]. Такая конструкция стимулирует авиакомпании к максимальному обеспечению безопасности полетов и гарантирует потерпевшим достойную компенсацию. Российское законодательство, хотя и предусматривает обязательное страхование, пока не перешло к принципу неограниченной ответственности, что оставляет открытым вопрос о полном возмещении вреда в случае крупных авиакатастроф, превышающих лимиты страховых выплат.

Еще одной острой проблемой, не имеющей четкого законодательного решения в России, является овербукинг (сверхбронирование) — практика продажи большего количества билетов, чем мест в самолете. Авиакомпании используют этот инструмент для минимизации убытков от неявки пассажиров, однако для потребителя это оборачивается отказом в перевозке при наличии валидного билета. В настоящее время Воздушный кодекс РФ не содержит прямого запрета на овербукинг, но и не регламентирует его. Статья 107 ВК РФ содержит закрытый перечень оснований для расторжения договора по инициативе перевозчика, и отсутствие мест в этом списке нет [4, ст. 107].

Следовательно, отказ в посадке из-за переполненности рейса является нарушением договора перевозки и влечет ответственность по общим нормам Гражданского кодекса (возмещение убытков, штраф по закону о защите прав потребителей). Однако отсутствие специальных норм, регламентирующих компенсацию за овербукинг (denied boarding compensation), как это сделано, например, в регламентах ЕС, ставит российского пассажира в уязвимое положение. Он вынужден доказывать свои убытки в суде, тогда как в Европе выплата компенсации производится автоматически и в фиксированном размере в зависимости от дальности полета.

Доктринальные исследования указывают на необходимость легализации овербукинга в России с одновременным введением жестких правил компенсации. Это позволило бы вывести данную практику из «серой зоны», обеспечив баланс интересов бизнеса и пассажиров. Предлагается закрепить обязанность перевозчика искать добровольцев, готовых отказаться от полета за вознаграждение, и лишь при их отсутствии отказывать в посадке с выплатой значительной компенсации и пересадкой на ближайший рейс [1, с. 57].

Также заслуживает внимания проблема «черных списков» пассажиров. Статья 107.1 ВК РФ дает право перевозчику отказать в заключении договора лицу, внесенному в реестр лиц, воздушная перевозка которых ограничена [4, ст. 107.1]. Это мера направлена на борьбу с авиадебоширами и повышение безопасности полетов. Однако механизм внесения в реестр и исключения из него требует тщательного правового контроля во избежание злоупотреблений со стороны авиакомпаний и нарушения конституционного права на свободу передвижения. Важно обеспечить прозрачность процедуры и возможность судебного обжалования решения о внесении в «черный список».

В таблице 5 представлен обзор пробелов в регулировании прав пассажиров при отказе в перевозке.

В системе правоотношений воздушной перевозки ответственность несет не только перевозчик, но и другие участники, в частности грузоотправитель. Воздушный кодекс РФ и международные конвенции возлагают на отправителя обязанность предоставить достоверные сведения о грузе, необходимые для оформления перевозочных документов. Согласно статье 121 ВК РФ, грузоотправитель несет ответственность за вред, причиненный перевозчику или лицу, перед которым перевозчик

Таблица 5.

Проблемные аспекты регулирования отказа в перевозке и прав пассажиров

Проблема	Текущее регулирование в РФ	Международная практика (ЕС, Монреальская конвенция)	Предлагаемые меры
Овербукинг (сверхбронирование)	Законодательно не урегулирован. Рассматривается как нарушение договора.	Регламентирован. Обязательные компенсации, поиск волонтеров, пересадка.	Легализация с установлением фиксированных компенсаций и обязанности перевозчика по альтернативной доставке.
Компенсация вреда жизни/здоровью	Лимитирована законом об обязательном страховании (2 млн руб.) + возмещение сверх лимита по ГК РФ (при наличии вины).	Двухуровневая система: объективная ответственность (до 128 тыс. СПЗ) + неограниченная ответственность (при вине).	Переход к принципу неограниченной ответственности перевозчика при наличии вины и увеличение страховых лимитов.
«Черные списки» пассажиров	Введены ст. 107.1 ВК РФ. Основание — административное правонарушение или приговор суда.	Существуют у многих авиакомпаний, регулируются внутренними правилами и национальными законами.	Уточнение процедуры исключения из реестра, гарантии судебной защиты, исключения для экстренных случаев (лечение, похороны).

Источник: Составлено автором на основании [4, ст. 107, 107.1, 117], [1, с. 56–58], [6].

несет ответственность, вследствие неправильности или неполноты сведений, предоставленных грузоотправителем [4, ст. 121]. Это особенно актуально при перевозке опасных грузов, где любая неточность в декларировании может привести к катастрофическим последствиям.

Международная практика, закрепленная в Монреальской конвенции (ст. 10), также предусматривает строгую ответственность отправителя за ущерб, причиненный перевозчику из-за дефектов упаковки или неправильного оформления документов, даже если в этом нет его прямой вины [6]. Российское законодательство в этой части гармонизировано с международным, однако на практике возникают вопросы о разграничении ответственности между отправителем и экспедитором, который часто выступает фактическим организатором перевозки. Суды, как правило, исходят из того, что перед перевозчиком отвечает лицо, указанное в качестве грузоотправителя в накладной, а регрессные требования к экспедитору могут быть предъявлены в рамках отдельного договора транспортной экспедиции [7, с. 191].

Важным трендом развития грузовых авиаперевозок является переход на электронный документооборот (e-freight). Внедрение электронной грузовой накладной (e-AWB) позволяет существенно ускорить процессы обработки грузов и снизить издержки. Россия активно внедряет стандарты e-freight, что отражено в приказе Минтранса от 10.08.2018 № 300 «Об утверждении формы электронной грузовой накладной в гражданской авиации». Однако правовой статус электронной накладной как доказательства в суде при спорах о повреждении груза все еще вызывает вопросы. В частности, статья 124 ВК РФ предусматривает возможность составления коммерческого акта в электронной форме [4, ст. 124], но механизмы его подписания и верификации требуют дальнейшей технической и правовой доработки для исключения фальсификаций.

Неотъемлемым элементом системы ответственности является страхование. Обязательное страхование

гражданской ответственности перевозчика (ОСГОП), регулируемое Федеральным законом № 67-ФЗ, обеспечивает базовый уровень защиты пассажиров. Однако для грузовых перевозок страхование ответственности носит преимущественно добровольный характер. Перевозчики страхуют свою ответственность перед грузовладельцами, а грузовладельцы — сам груз (карго-страхование). Проблема заключается в том, что лимиты ответственности перевозчика по ВК РФ (600 руб./кг) часто ниже реальной стоимости груза, и без объявления ценности или дополнительного страхования грузовладелец не может рассчитывать на полное возмещение убытков [1, с. 70]. Это создает риски для бизнеса и подчеркивает важность развития культуры страхования в логистике.

В таблице 6 представлены основные виды ответственности и страхования в грузовых авиаперевозках.

Также стоит отметить проблему ответственности за вред, причиненный третьим лицам на поверхности (например, при падении груза или авиакатастрофе). Согласно статье 131 ВК РФ, страхование ответственности владельца воздушного судна перед третьими лицами является обязательным [4, ст. 131]. Минимальные страховые суммы устанавливаются законом и зависят от взлетной массы воздушного судна. Однако эксперты отмечают, что текущие лимиты могут быть недостаточны для покрытия ущерба при крупных инцидентах в густонаселенных районах, что требует пересмотра ставок страхового покрытия с учетом международной практики.

Основные результаты исследования

Проведенный анализ правового регулирования воздушных перевозок позволил выявить системные проблемы, препятствующие эффективной защите прав пассажиров и грузовладельцев в Российской Федерации. Ключевым результатом исследования является подтверждение гипотезы о существенном дисбалансе между национальными нормами ответственности, за-

Таблица 6.

Ответственность и страхование в грузовых авиаперевозках

Вид ответственности/страхования	Субъект ответственности	Объект защиты	Нормативное основание
Ответственность за недостоверные сведения	Грузоотправитель	Имущество перевозчика, третьих лиц, безопасность полета	Ст. 121 ВК РФ, Ст. 10 Монреальской конвенции
Ответственность за утрату/порчу груза	Перевозчик	Имущественные интересы грузовладельца	Ст. 118 ВК РФ, Ст. 18 Монреальской конвенции
Страхование ответственности перевозчика	Страховщик (по договору с перевозчиком)	Риск гражданской ответственности перед третьими лицами	Ст. 131–134 ВК РФ, ФЗ № 67-ФЗ
Страхование груза (Карго)	Страховщик (по договору с грузовладельцем)	Имущественный интерес собственника груза	Гл. 48 ГК РФ (добровольное страхование)

Источник: Составлено автором на основании [4, ст. 118, 121, 131–134], [6].

крепленными в Воздушном кодексе РФ, и международными стандартами, установленными Монреальской конвенцией 1999 года. Этот разрыв наиболее ярко проявляется в механизме начисления неустойки за просрочку доставки пассажира или багажа.

Действующая формула расчета штрафа за задержку рейса на внутренних линиях, основанная на привязке к минимальному размеру оплаты труда для гражданско-правовых обязательств, является экономически несостоятельной. Математическая модель текущей ответственности перевозчика может быть представлена следующим образом:

$$S = 0,25 \times M \times h \quad (1)$$

Где S — сумма штрафа (в рублях),

M — минимальный размер оплаты труда (фиксированный на уровне 100 рублей),

h — количество часов просрочки.

При этом законодатель устанавливает ограничительное условие, согласно которому общая сумма штрафа не может превышать половины провозной платы:

$$S \leq 0,5 \times P \quad (2)$$

Где P — провозная плата (стоимость билета).

Расчеты показывают, что для достижения максимального предела ответственности при средней стоимости авиабилета в 10 000 рублей задержка рейса должна составить 200 часов, что на практике встречается крайне редко. Следовательно, норма статьи 120 ВК РФ не выполняет ни компенсационной, ни превентивной функции [9,

с. 94]. В связи с этим обоснованной представляется необходимость изменения базы расчета штрафа. Предлагается переход к фиксированной ставке или процентному соотношению от стоимости перевозки, что позволит привести размер ответственности к экономически обоснованным показателям.

Кроме того, в ходе исследования были систематизированы пробелы в регулировании отказа в перевозке и ответственности за багаж. Результаты анализа предложений по совершенствованию воздушного законодательства обобщены в таблице 7.

Заключение

Правовое регулирование воздушных перевозок в Российской Федерации находится на этапе трансформации, обусловленной интеграцией в международную транспортную систему и необходимостью защиты интересов национальных перевозчиков и пассажиров. Проведенное исследование показало, что, несмотря на ратификацию Монреальской конвенции 1999 года, процесс гармонизации внутреннего законодательства далек от завершения. Сохраняется дуализм правовых режимов ответственности для международных и внутренних перевозок, что ставит российских пассажиров на внутренних рейсах в менее выгодное положение.

Основными направлениями совершенствования законодательства должны стать реформа системы ответственности за задержку рейса путем отказа от привязки штрафов к условному МРОТ, легализация и регламентация овербукинга для обеспечения прозрачности отношений между перевозчиком и пассажиром, а также повышение лимитов ответственности за утрату и по-

Таблица 7.

Предложения по совершенствованию воздушного законодательства РФ

Нормативный акт / Институт права	Выявленная проблема	Предлагаемое законодательное решение
Ст. 120 ВК РФ (Ответственность за задержку)	Низкий размер штрафа (25 руб./час), привязка к МРОТ, декларативный характер нормы.	Установление фиксированного штрафа (например, 3 % от стоимости билета за час или твердая сумма 1000–1500 руб./час) с сохранением предела в 50 % от тарифа.
Овербукинг (Сверхбронирование)	Отсутствие легального статуса, правовая неопределенность при отказе в посадке.	Законодательное закрепление права на овербукинг с одновременным введением обязательных компенсаций и обязанности перевозчика по посадке на другой рейс.
Ст. 119 ВК РФ (Ответственность за багаж)	Ограничение ответственности по весу (600 руб./кг) не покрывает реальный ущерб.	Переход к лимиту ответственности «на пассажира» (по аналогии с Монреальской конвенцией) или существенное увеличение ставки за килограмм веса.
Электронный документооборот (e-freight)	Проблемы с доказательственной силой электронных актов и накладных в суде.	Детализация процедур верификации электронных документов в ФАП и признание их равной юридической силы с бумажными носителями без дополнительных подтверждений.

Источник: Составлено автором на основании [1, с. 73–75], [9, с. 96], [4].

вреждение багажа. Реализация предложенных мер позволит создать сбалансированный механизм правового регулирования, способствующий повышению качества авиационных услуг и укреплению доверия потребителей к воздушному транспорту. Дальнейшие научные

изыскания в данной области целесообразно сосредоточить на вопросах цифровизации перевозочного процесса и правовых аспектах использования беспилотных воздушных судов в коммерческих перевозках, что представляет собой перспективный вектор развития отрасли.

ЛИТЕРАТУРА

1. Беломестных А.А. Договор воздушной перевозки грузов и пассажиров: магистерская диссертация / А.А. Беломестных. — Томск: НИ ТГУ, 2021. — 81 с.
2. Бордунов В.Д. Международное воздушное право: учебное пособие / В.Д. Бордунов. — Москва: НОУ «Научная книга», 2006. — 464 с.
3. Витрянский В.В. Договор перевозки / В.В. Витрянский. — Москва: Статут, 2003. — 526 с.
4. Воздушный кодекс Российской Федерации от 19.03.1997 № 60-ФЗ (ред. от 04.11.2025) // Собрание законодательства РФ. — 1997. — № 12. — Ст. 1383.
5. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 26.01.1996 № 14-ФЗ // Собрание законодательства РФ. — 1996. — № 5. — Ст. 410.
6. Конвенция для унификации некоторых правил международных воздушных перевозок (Заключена в г. Монреале 28.05.1999) // Бюллетень международных договоров. — 2017. — № 11. — С. 3–29.
7. Остроумов Н.Н. Договор перевозки в международном воздушном сообщении / Н.Н. Остроумов. — Москва: Статут, 2009. — 268 с.
8. Рахманов Р.А. Международное правовое регулирование авиаперевозок и обеспечение безопасности полетов гражданской авиации / Р.А. Рахманов // Молодой ученый. — 2020. — № 50 (340). — С. 294–296. — URL: <https://moluch.ru/archive/340/76244> (дата обращения: 21.11.2025).
9. Толстова М.Л. Правовое регулирование договора воздушной перевозки: актуальные аспекты / М.Л. Толстова // Oeconomia et Jus. — 2022. — № 2. — С. 89–97. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/pravovoe-regulirovanie-dogovora-vozdushnoy-perevozki-aktualnye-aspekty> (дата обращения: 21.11.2025).
10. Устинова М.И. Особенности правового регулирования перевозок воздушным транспортом в России / М.И. Устинова // Современные научные исследования и инновации. — 2023. — № 8. — URL: <https://web.snauka.ru/issues/2023/08/100653> (дата обращения: 21.11.2025).
11. Федеральные авиационные правила «Общие правила воздушных перевозок пассажиров, багажа, грузов и требования к обслуживанию пассажиров, грузоотправителей, грузополучателей» (утв. Приказом Минтранса России от 28.06.2007 № 82) // Российская газета. — 2007. — № 225.

© Белый Иван Дмитриевич (ivanbely2001@mail.ru)

Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»

РОЛЬ НАУЧНОГО РУКОВОДИТЕЛЯ В СОХРАНЕНИИ ОБЪЕКТОВ КУЛЬТУРНОГО НАСЛЕДИЯ: ПРАВОВОЙ АСПЕКТ

THE ROLE OF A RESEARCH MANAGEMENT INSTITUTE IN THE PRESERVATION OF CULTURAL HERITAGE SITES: A LEGAL ASPECT

Yu. Berdiugina

Summary. Supporting the restoration of cultural heritage sites by research management is more than just monitoring the progress of the work; it is a multifaceted and challenging area of scientific research. The results of such research, carefully recorded in restoration reports and research management journals, create a valuable scientific foundation that is then passed on to future generations. A thorough scientific approach plays a key role in preserving Russia's rich cultural heritage in its original state for future generations, contributing not only to the preservation of the structure of the monuments but also to maintaining their historical and cultural significance.

Keywords: cultural heritage, research management, regulation, law.

Бердюгина Юлия Маликовна

кандидат юридических наук, доцент,
Уральский государственный
юридический университет им. В.Ф. Яковлева
berd_julia@mail.ru

Аннотация. Сопровождение процессов реставрации объектов культурного наследия научным руководством является не просто мониторингом выполнения работ, а многоаспектной и ответственной областью научного познания. Результаты подобных исследований, подробно зафиксированные в отчетах по реставрации и журналах, отражающих результаты научного руководства, создают ценный научный фонд, который затем передается последующим поколениям. Углубленный научный подход играет ключевую роль в сохранении богатого культурного наследия России в его оригинальном состоянии для потомков, способствуя не только к сохранению подлинной структуры памятников, но и поддержанию их исторической и культурной значимости.

Ключевые слова: культурное наследие, научный руководитель, регулирование, право.

В современном мире устойчивое развитие и рост агломераций приводит к активному вовлечению городского населения в политику по улучшению городской среды. Города становятся центрами не только индустриальной и финансовой мощи, но и социальной. При этом несмотря на наличие значительных больших ресурсов, которые поддерживают высокие стандарты жизни населения, города сталкиваются с проблемами. К ним можно отнести: увеличение плотности застройки от года в год, транспортные коллапсы, особенно в часы пиковой активности жителей, упадок промышленных зон, утрата исторически ценных объектов. Интенсивная урбанизация порождает конфликт между растущими потребностями жителей и возможностями среды обеспечить эти потребности. Все это объясняет важность разработки стратегий устойчивого будущего городов. Активная гражданская позиция населения, наряду с государственными и муниципальными органами в части сохранения культурного наследия, рационализации развития городских зон будет способствовать разрешению конфликтов и стабильному и устойчивому развитию городской экосистемы в целом.

Сохранение объектов культурного наследия, как неотъемлемого атрибута истории, культуры и традиций, является острым вопросом. Поэтому проанализируем основные факторы, подчеркивающие значимость памятников:

1. Культурная идентичность и этноразнообразие: — народ, оберегая свое культурное наследие, способствует сохранению своей уникальной идентичности, поддерживая их самосознание и усиливая чувство единства нации;
2. Образование и воспитание: — памятники культурного наследия — факты для изучения истории, культуры, обычаев и ценностей, играющие важную роль в образовательном процессе, способствуя тем самым формированию исторического сознания у подрастающего поколения;
3. Экономическое развитие: — объекты культурного наследия притягивают туристов, способствуя экономическому процветанию территорий. Культурно-ориентированный туризм стимулирует создание рабочих мест и развитие инфраструктуры [1, с. 34];
4. Научное развитие: — памятники культурного наследия, охватывающие искусство, архитектуру и ремесленные техники, промышленные объекты представляют значимый интерес для научного сообщества. Эти объекты предоставляют исследователям уникальную возможность глубже изучить развитие человеческой цивилизации и культурные трансформации.

Россия выделяется своим богатым культурным наследием, хранящимся в исторических памятниках, куль-

турных символах и архитектурных шедеврах, раскинутых по всей стране.

Статья 4 федерального закона распределяет объекты культурного наследия в соответствии с уровнями их исторической и культурной ценности:

- объекты культурного наследия федерального значения представляют собой архитектурные памятники, здания и конструкции с важными историческими, архитектурными, художественными, научными и мемориальными особенностями, имеющими исключительное значение для национальной истории и культуры России, в том числе обнаруженные археологические памятники и иные движимые ценности;
- памятники регионального значения представляют собой существенные места с исторической, архитектурной, научной и мемориальной значимостью, важные для сохранения культурного и исторического наследия в пределах субъекта Российской Федерации.
- объекты культурного наследия местного значения — это памятники, обладающие научной, художественной исторической, архитектурной, мемориальной значимостью, и являющиеся фундаментом для формирования и сохранения культурной идентичности конкретного муниципалитета.

К сожалению, сегодня многие памятники и объекты культурного наследия в России находятся в критическом состоянии. Наблюдается постоянное уменьшение количества культурных ценностей. Потеря такого наследия приравнивается к социальной катастрофе, результаты которой можно сравнить с последствиями природных бедствий, что подтверждается санкциями, предусмотренными административным и уголовным правом.

Уменьшение числа памятников культурного наследия происходит не только вследствие их прямого разрушения от природных катастроф или антропогенных факторов, но и из-за бесконтрольной застройки, что ведет к разрушению не только самих объектов, но и окружающего их ландшафта. Критическими факторами, влияющими на деградацию культурных объектов, являются отсутствие постоянного использования этих объектов, недостатки в законодательстве, регулирующем их сохранение, недостаточное финансирование на проведение реставрационных и консервационных работ, а также высокая стоимость работ по сравнению с затратами на ремонт менее значимых зданий.

Основопологающим документом, регламентирующим правовые отношения по сохранению, использованию, популяризации и охране объектов культурного наследия России, выступает Федеральный закон «Об объектах культурного наследия (памятниках исто-

рии и культуры) народов Российской Федерации» № 73-ФЗ, принятый 25 июня 2002 года. Кроме того, эти вопросы координируются постановлениями Правительства РФ, большим количеством нормативов Министерства культуры РФ, законами субъектов Федерации.

Законодательство РФ четко классифицирует научное руководство как критический элемент в поддержке сохранности объектов культурного наследия (ОКН). Федеральный закон № 73-ФЗ, в частности статья 40, пункт 1, включает его в список необходимых действий для защиты ОКН, вместе с научными, исследовательскими, проектными и работами на объекте. Закон подчеркивает ключевую роль научных методов в организации и проведении мероприятий по сохранению культурных ценностей, гарантируя их защиту и бережное обращение.

Сложность в сохранении объектов культурного наследия связана с несколькими ключевыми противоречиями и вызовами: (1) необходимость гармонизации развития городской инфраструктуры с обязательностью постоянной реставрации и поддержанием ОКН; (2) требование адаптации городов к изменениям климата, урбанизации и социальным перемещениям; (3) достаточность бюджетного финансирования для поддержки подобных инициатив; (4) компетентность управления в сфере защиты и сохранения культурного наследия; (5) активное участие гражданских и общественных организаций в процессах защиты ОКН. Эти факторы массово влияют на сохранность ОКН, стимулируют культурное развитие общества и способствуют формированию осознанного отношения к историческому и культурному наследию [2, с. 111].

Федеральный закон № 73-ФЗ (статья 45, пункт 5) четко устанавливает долг автора проектной документации осуществлять научное руководство. Эта норма закрепляет необходимость сохранения научной целостности проекта, тем самым обеспечивая его последовательную реализацию и сопровождение.

ГОСТ Р 56200-2014 «Научное руководство и авторский надзор при проведении работ по сохранению объектов культурного наследия. Основные положения» детализирует эти требования, устанавливая общий порядок организации и осуществления научного руководства. Он определяет, что научное руководство осуществляют физические и юридические лица, разработавшие проектную документацию на проведение работ по сохранению ОКН (пункт 4.6) [4, с. 637].

Такое положение законодательства позволяет рассматривать научного руководителя/лицо, осуществляющее научное руководство как отдельного субъекта правоотношений по сохранению объектов культурного наследия.

Анализ ФЗ № 73, вышеуказанных национальных стандартов и отдельных приказов Минкультуры РФ позволяет более детально это определить.

Как правило научное руководство осуществляется физическими и юридические лица, разработавшими проектную документацию на проведение работ по сохранению памятника.

Обязательным является наличие лицензии у юридического лица или индивидуального предпринимателя на деятельность по сохранению объектов культурного наследия, выданной Министерством культуры Российской Федерации согласно Постановлению Правительства РФ от 28.01.2022 № 67 «О лицензировании деятельности по сохранению объектов культурного наследия (памятников истории и культуры) народов Российской Федерации и признании утратившими силу некоторых актов Правительства Российской Федерации».

В ГОСТ требования относительно образования научного руководителя не указаны напрямую. Однако, в пункте 4.6 данного стандарта говорится, что научное руководство и авторский надзор осуществляют физические и юридические лица, разработавшие проектную документацию на проведение работ по сохранению объектов культурного наследия в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации.

Соответственно, научный руководитель должен быть аттестован в соответствии с Приказом Минкультуры России от 05.05.2012 № 474 («Об утверждении Порядка проведения аттестации специалистов в области сохранения объектов культурного наследия (за исключением спасательных археологических полевых работ), в области реставрации иных культурных ценностей»). Это означает, что лицо, осуществляющее научное руководство должно иметь высшее профессиональное образование, соответствующее профилю деятельности, среднее и (или) дополнительное профессиональное образование (по программам профессиональной переподготовки в объеме не менее 250 часов), соответствующее профилю деятельности, а также удовлетворять требованиям к опыту практической работы.

Законодательство не содержит требований, должен ли научный руководитель обладать высшей, первой, второй или третьей квалификационной категорией. Представляется, что с учетом возложенных задач, данный субъект правоотношений должен обладать не менее чем первой квалификационной категорией для работы с объектами федерального значения, и не менее второй для работы с объектами регионального наследия, и третьей — для работы с объектами местного значения, поскольку только наличие опыта позволит оценить качество работ и принять верные решения.

Согласно ГОСТ [5] в ситуациях, когда автор проекта отказывается от научного руководства, а также в случае невозможности установления местонахождения автора проекта, ликвидации проектной организации (прекращении деятельности индивидуального предпринимателя), приостановлении действия или аннулировании лицензии допускается на основании заключенного договора привлечение сторонних проектных организаций и физических лиц (следует отметить, что ФЗ № 73 не предусматривает такой возможности). При этом факт невозможности осуществления научного руководства автором проекта оформляется документально. Назначение научного руководителя подтверждается приказом, который передается в том числе орган государственной охраны памятников.

В процессе осуществления научного руководства указания научного руководителя носят обязательный характер для заказчика, пользователя (собственника) памятника и подрядных организаций.

Один из ключевых аспектов научной работы, указанный в пункте 6.5.4 ГОСТ Р 56200-2014, заключается в методической оценке корректировок проектных решений в процессе реализации и анализе их воздействия на сохранность аутентичных деталей объекта культурного наследия. В процессе реставрации часто обнаруживаются неожиданные элементы, структурные особенности, дефекты или уникальные исторические слои. Научный руководитель, обладая обширными знаниями о данном объекте, определяет необходимость в проведении дополнительных исследований (раскрытия, шурфование, зондажи), интерпретирует свежие данные и, при необходимости, корректирует проектные решения с целью наиболее точного сохранения ОКН, подчеркивая методологическую строгость соблюдения культурных норм. Эти меры позволяют модифицировать проект в ответ на новые находки, не уменьшая его культурной, художественной и исторической значимости [3].

Изменения, инициированные научным руководством в соответствии с ГОСТ Р 56200-2014 (пункт 6.5.6), должны основываться на тщательной научной аргументации и документироваться. Это означает детализированную регистрацию новых данных, включая фотографии, измерения и лабораторные анализы, анализ материалов и оценку их свойств. Также необходимо научно обосновать все принятые изменения. Зафиксированные в протоколах данные используются для обоснования модификаций в проектной и сметной документации, и они становятся ключевым элементом итоговой научной отчетности.

Основная задача научного руководства в сфере реставрации культурных ценностей заключается в обеспечении целостности всех составляющих аутентичного образа объекта, определенных на основе про-

водимых научных исследований (согласно разделу 3.1 ГОСТ Р 56200-2014).

По завершению проекта формируется научно-реставрационный отчет, и содержит:

- подборку методических материалов, сопровождающих весь цикл работ;
- тщательный анализ эффективности научно-исследовательских методологий и техник, примененных в реставрации.
- научное подведение итогов реставрационных мероприятий [5].

Руководство по функциональному применению и техническому обслуживанию объектов культурного наследия. Указанный документ (разделы 3.3, 10.1 ГОСТ Р 56200-2014) представляет собой ценный ресурс для будущих ученых и специалистов по реставрации, создавая фундамент для накопления научных знаний о данном объекте и его трансформациях.

Ведение журнала авторского надзора и научного руководства, как указано в пункте 9.1 ГОСТ Р 56200-2014, представляет собой основополагающий документ, регистрирующий процесс выполнения научных или исследовательских работ. Этот журнал служит для записи хода исполнения задач, обнаруженных проблем, отклонений от закладываемых проектных норм и специализированных указаний научного руководителя, подкреплённых актуальными исследовательскими данными. В нём фиксируются сведения о проведённых научных экспериментах, принятии критических решений, контроле за качеством используемых ресурсов и ходе реализации задач. Документ является ключевым инструментом в документировании научной деятельности, касающейся, в частности, реставрационных работ, и отражает развитие понимания исследуемого объекта на протяжении всего процесса [4, с. 656].

Хотя ФЗ № 73 не устанавливает принципы научного руководства, в отличие от принципов государственной историко-культурной экспертизы, но можно предположить, что такие принципы должны быть разработаны и для научного руководства, например:

- принцип научной обоснованности, объективности и законности (проводя оценку выполняемых работ, научный руководитель способствует подтверждению обоснованности, объективности и законности принимаемых решений, а также координирует работу представителей разных профессий (архитекторов, искусствоведов, конструкторов и т.д.)),
- принцип презумпции сохранности объекта культурного наследия при выполнении работ на памятнике, чтобы максимально сохранить его подлинность и ценность,
- принцип письменной фиксации исследований, проводимых на объекте культурного наследия и обязательность документального закрепления принятых решений (фактически сегодня это ведение журнала научного руководства и авторского надзора и подготовка научно-реставрационного отчета).

На основании вышеизложенного, можно сделать вывод о том, что научное руководство при проведении работ по сохранению объектов культурного наследия — это растянутый по времени процесс, обеспечивающий за счет научно-исследовательской деятельности научного руководителя качество проводимых на объекте работы, а также максимальное сохранение подлинности и ценности объекта. С учетом этого требуется повышение роли научного руководителя, путем закрепления его прав, обязанностей, ответственности, принципов работы в законе, а также закрепления требований к его квалификационной категории.

В завершение стоит подчеркнуть, что защита культурного наследия представляет собой сложный процесс, нуждающийся в активном участии государственных структур, профессиональных и локальных сообществ, и представителей бизнеса. Только через их скоординированные действия возможно эффективное сохранение и передача историко-культурных достояний следующим поколениям. При этом нормативно-правовая база создает фундамент, где научное руководство приобретает статус обязательной процедуры, что обеспечивает обдуманный и научно подтвержденный процесс сохранения.

ЛИТЕРАТУРА

1. Абрамова П.В. Методика сохранения и актуализации объектов культурного наследия: учебное пособие для вузов. 2-е изд. М.: Юрайт, 2023. 111 с.
2. Алексеев Ю.В., Сомов Г.Ю. Объекты культурного наследия: учебник. Т. 1, 2. М., 2022. 234 с.
3. Воробьев А.А. О правовых особенностях применения законодательства, регулирующего охрану памятников истории и культуры // *Universum: экономика и юриспруденция*. 2021. №12 (87). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/o-pravovyh-osobennostyah-primeneniya-zakonodatelstva-reguliruyushego-ohranu-pamyatnikov-istorii-i-kultury> (дата обращения: 26.11.2025).
4. Завьялова, Н.Б. Современные технологии в процессах сохранения объектов культурного наследия / Н.Б. Завьялова, Д.В. Завьялов, О.В. Сагинова // *Экономика, предпринимательство и право*. — 2024. — Т. 14, № 3. — С. 637–656. — DOI 10.18334/epp.14.3.120595
5. Троицкая А.С. К ВОПРОСУ СОХРАНЕНИЯ ОБЪЕКТОВ ИСТОРИКО-КУЛЬТУРНОГО НАСЛЕДИЯ В РФ // *Вестник науки*. 2025. №5 (86). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/k-voprosu-sohraneniya-obektov-istoriko-kulturnogo-naslediya-v-rf> (дата обращения: 26.11.2025).

© Бердюгина Юлия Маликовна (berd_julia@mail.ru)

Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»

ПРАВОВЫЕ ПРИНЦИПЫ И МОДЕЛИ РЕГУЛИРОВАНИЯ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЯХ: ОТ ОБЩИХ ПРИНЦИПОВ ЕВРОПЕЙСКОГО СОЮЗА ДО СПЕЦИАЛИЗИРОВАННОГО НАЦИОНАЛЬНОГО ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА В КАЗАХСТАНЕ И ИТАЛИИ¹

Жужгина Александра Андреевна

Ассистент, Тюменский государственный университет
a.a.zhuzhgina@utmn.ru

LEGAL PRINCIPLES AND MODELS OF REGULATION OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN LABOR RELATIONS: FROM GENERAL PRINCIPLES OF THE EUROPEAN UNION TO SPECIALIZED NATIONAL LEGISLATION IN KAZAKHSTAN AND ITALY²

A. Zhuzhgina

Summary. As part of a comprehensive study, a comparative legal analysis of the regulation of the use of AI in labor relations was conducted. The European approach is based on a four-level risk classification with the presumption of high risk for all human resource management systems, categorical prohibitions on recognizing emotions in the workplace, biometric categorization and social rating. The Italian model complements the European institutional framework by creating an AI Monitoring Center in the World of Work, criminalizing abuse and a positive commitment to use AI to promote integration. The Kazakh model has chosen a framework regulation with a single double classification of systems depending on the degree of risk and the level of autonomy, but without special provisions on labor relations. In addition, the principles of Russian legislation were studied: eight new principles were identified, their declaration was established, the priority of technological sovereignty and the promotion of innovation over the protection of workers' rights, the lack of classification of systems and effective enforcement mechanisms. law. Recommendations for improving Russian labor legislation are formulated.

Keywords: artificial intelligence, labor law, legal principles, algorithmic management, automated solutions, comparative law.

Аннотация. В ходе комплексного исследования проведён сравнительно-правовой анализ регулирования применения ИИ в трудовых отношениях. Европейский подход основан на четырёхуровневой классификации рисков с презумпцией высокого риска для всех систем управления персоналом, категорическими запретами распознавания эмоций на рабочих местах, биометрической категоризации и социального скоринга. Итальянская модель дополняет европейскую специальными институциональными механизмами, создавая Обсерваторию по ИИ в сфере труда, устанавливая уголовную ответственность за злоупотребления и позитивную обязанность использовать ИИ для содействия инклюзии. Казахская модель избрала рамочное регулирование с уникальной двойной классификацией систем по степени риска и уровню автономности, но без специальных положений о трудовых отношениях. Дополнительно исследованы принципы российского законодательства: выявлены восемь формирующихся принципов, установлена их декларативность, приоритет технологического суверенитета и стимулирования инноваций над защитой прав работников, отсутствие классификации систем и эффективных механизмов правоприменения. Сформулированы рекомендации для совершенствования российского трудового законодательства.

Ключевые слова: искусственный интеллект, трудовое право, правовые принципы, алгоритмическое управление, автоматизированные решения, сравнительное правоведение.

¹ Исследование выполнено при поддержке Министерства науки и высшего образования Российской Федерации в рамках проекта «Фундаментальные проблемы методики разработки и связанного с ней правового и этического регулирования в сфере применения систем и моделей искусственного интеллекта» (FEWZ-2024-0052)»

² This study was supported by the Ministry of Science and Higher Education of the Russian Federation, project FEWZ-2024-0052”

Общие принципы

Внедрение искусственного интеллекта (далее — ИИ) в управление персоналом порождает комплекс юридических проблем, выходящих за рамки традиционных вопросов усиления хозяйской власти работодателя [1, С. 160] Ключевая проблема — распределение ответственности за автоматизированные решения, которые работодатель сам не способен полностью контролировать. Алгоритмы рекрутинга могут воспроизводить и масштабировать предубеждения из обучающих данных [2], создавая системную дискриминацию без умысла со стороны работодателя [3].

Европейский союз 13 июня 2024 года принял Регламент (ЕС) 2024/1689 об ИИ [4] — первый в мире всеобъемлющий закон об ИИ, который относит все системы управления персоналом к категории высокого риска и устанавливает строгие требования к их разработке и использованию.

Италия 23 сентября 2025 года стала первым государством-членом ЕС, принявшим собственный национальный закон об ИИ (Закон № 132/2025) [5], который дополнил европейские нормы специальными институциональными механизмами и положениями об уголовной ответственности. Казахстан, приняв 17 ноября 2025 года Закон № 230-VIII «Об искусственном интеллекте» [6], стал второй юрисдикцией в мире со специальным законом об ИИ, выбрав при этом иной путь — рамочное регулирование с оригинальной двойной классификацией систем по степени риска и уровню автономности.

Актуальность исследования определяется стремительным распространением технологий ИИ в сфере управления персоналом. По данным европейских исследований 2024–2025 годов, уже 25 % рабочих мест в ЕС используют алгоритмы для принятия управленческих решений [7], а 70 % компаний позволяют ИИ отклонять кандидатов без участия человека [8].

Для России, где правовое регулирование ИИ находится на стадии формирования, сравнительный анализ зарубежного опыта имеет особое значение. Трудовой кодекс РФ практически не содержит норм об автоматизированных решениях, алгоритмическом контроле или правах работников в отношении систем ИИ. Изучение европейской, итальянской и казахстанской моделей позволяет выявить лучшие практики и сформулировать рекомендации для отечественного законодателя.

Анализ законодательства в области регулирования ИИ позволяет выделить несколько фундаментальных принципов, которые, несмотря на различия в подходах к регулированию, признаются всеми юрисдикциями. Исходным документом для формирования принципов является Закон об ИИ в ЕС (Далее — Регламент).

1. **Принцип антропоцентричности.** Регламент ЕС об ИИ в преамбуле провозглашает, что ИИ должен быть технологией, служащей человеку, и конечной целью ИИ должна быть польза для людей. Казахстанский закон формулирует этот принцип наиболее чётко в статье 9: «Человек, его жизнь, права и свободы рассматриваются как высшая ценность в процессах создания и эксплуатации систем ИИ. При эксплуатации систем ИИ должно быть обеспечено сохранение автономии и свободы воли человека в принятии им решений». Итальянский закон в статье 11 устанавливает требование уважения человеческого достоинства как одно из обязательных условий применения ИИ на рабочих местах.

Антропоцентричность в трудовых отношениях означает, что работник не может быть низведён до объекта обработки данных или элемента производственного процесса, управляемого алгоритмами. За работником должно сохраняться право на автономное принятие решений о своей трудовой деятельности, право на оспаривание решений, принятых ИИ, и право требовать вмешательства человека в автоматизированные процессы [9].

2. **Принцип справедливости и недискриминации (или «принцип защиты от дискриминации»).** Регламент ЕС устанавливает в статье 10 требования к данным и управлению данными, направленные на предотвращение предвзятости: наборы данных для обучения высокорисковых систем ИИ должны отвечать критериям качества и быть свободны от ошибок и полными. Казахстанский закон в статье 6 формулирует принцип справедливости следующим образом: «Системы ИИ должны создаваться и эксплуатироваться таким образом, чтобы исключать любую дискриминацию по мотивам происхождения, социального, должностного и имущественного положения, пола, расы, национальности, языка, отношения к религии, убеждений, места жительства».

Итальянский закон в ст.11 устанавливает исчерпывающий перечень защищённых характеристик: системы ИИ не могут использоваться для дискриминации по признакам пола, возраста, этнического происхождения, религиозных убеждений, сексуальной ориентации, политических взглядов, личных, социальных или экономических условий. Важно отметить, что итальянский законодатель установил также позитивную обязанность: ИИ должен использоваться для преодоления существующего неравенства и содействия инклюзии.

Принцип недискриминации в контексте применения ИИ в трудовых отношениях имеет два измерения. Во-первых, запрещается прямая дискриминация — когда

алгоритм напрямую использует защищённые характеристики (пол, возраст, расу) для принятия решений. Во-вторых, что более сложно для правоприменения, запрещается косвенная дискриминация — когда формально нейтральный алгоритм на практике приводит к дискриминационным последствиям для определённых групп работников [10].

3. **Принцип прозрачности и объяснимости решений ИИ** представляет собой одно из ключевых требований ко всем системам ИИ, применяемым в трудовых отношениях. Регламент ЕС в Ст. 13 устанавливает требования к прозрачности и предоставлению информации пользователям: высокорисковые системы ИИ должны разрабатываться и использоваться таким образом, чтобы обеспечить достаточную прозрачность для пользователей, позволяющую интерпретировать выходные данные системы и использовать их надлежащим образом.

Казахстанский закон в статье 5 формулирует принцип прозрачности как «доступность и понятность информации об ИИ, в том числе о целях, логике принятия решений, последствиях и рисках его функционирования для пользователей». Итальянский закон требует, чтобы системы ИИ были «прозрачными», что включает обязанность работодателя раскрывать работникам логику работы алгоритмов, используемые параметры и критерии принятия решений.

Принцип прозрачности в трудовых отношениях означает, что работник должен понимать, как ИИ влияет на решения о его найме, оценке эффективности, продвижении или увольнении. Это не требует раскрытия исходного кода или математических формул, но предполагает предоставление содержательного объяснения логики работы системы на языке, понятном среднему работнику [11].

4. **Принцип обеспечения безопасности** закреплён во всех трёх системах как требование минимизации рисков для здоровья, безопасности и фундаментальных прав человека. Регламент ЕС в статье 9 устанавливает требования к системам управления рисками: высокорисковые системы ИИ должны сопровождаться системой управления рисками, состоящей из непрерывного итеративного процесса на протяжении всего жизненного цикла системы. Итальянский закон в ст. 11 требует, чтобы системы ИИ были «безопасными», что включает техническую безопасность, защиту от кибератак и минимизацию рисков для психологического благополучия работников.

Казахстанский закон устанавливает в ст. 18 требование управления рисками: собственники и владель-

цы систем ИИ обязаны проводить выявление, оценку и снижение рисков, а также обеспечивать регулярное обновление оценки рисков не реже одного раза в год. В контексте трудовых отношений принцип безопасности означает, что применение ИИ должно создавать новых рисков для физического и психического здоровья работников, усиливать их эксплуатацию или приводить к чрезмерной интенсификации труда.

Итальянская секторальная модель

Итальянский законодатель дополнил общеевропейские принципы несколькими специфическими положениями, отражающими национальные правовые традиции.

1. **Принцип превалирования человеческого интеллектуального труда** закреплён в статье 13 Закона № 132/2025, посвящённой интеллектуальным профессиям. Интеллектуальные профессии — это деятельность, где ключевыми являются интеллектуальные способности, обширные знания в науке, технологиях, праве или медицине, аналитические навыки и создание новых идей. Они отличаются от физического труда акцентом на мышление, память и обработку информации. Согласно этому принципу, при осуществлении интеллектуальной профессиональной деятельности с использованием систем ИИ автономия и независимость профессионала не могут быть ограничены; конечная ответственность за результаты работы всегда лежит на работнике, а не на системе ИИ; профессионал обязан информировать клиентов об использовании систем ИИ ясным, простым и исчерпывающим образом [12].

Этот принцип имеет прямое отношение к трудовым отношениям в тех случаях, когда работник выполняет интеллектуальную деятельность (юрист, врач, архитектор, инженер). Использование ИИ не может служить основанием для снижения профессиональной ответственности работника или ограничения его профессиональной автономии.

2. **Принцип институционального мониторинга** выражается в создании специализированных органов контроля за применением ИИ в различных сферах общественной жизни. Ст. 12 Закона № 132/2025 создаёт Обсерваторию по использованию систем ИИ в мире труда при Министерстве труда и социальной политики. Функции данной Обсерватории включают: мониторинг внедрения систем ИИ в трудовых отношениях; анализ воздействия на рынок труда и условия труда; выявление потребностей в обучении работников и работодателей; подготовку ежегодных докладов для Правительства и Парламента; разработку рекомендаций по совершенствованию законодательства.

Создание специализированного органа отражает понимание законодателем того, что применение ИИ в трудовых отношениях требует постоянного мониторинга и оперативной корректировки правового регулирования по мере накопления практического опыта.

Казахстанская двойная классификация

Закон Республики Казахстан вводит уникальную двойную классификацию — по степени риска и по степени автономности. По риску выделяются минимальный (минимальное влияние на пользователей), средний (снижение эффективности, моральный вред или материальный ущерб) и высокий (чрезвычайные ситуации, негативные последствия для обороны, безопасности, экономики) уровни. Системы высокого риска, отнесённые к критически важным объектам инфраструктуры, приравниваются к государственным в части требований информационной безопасности [13].

Казахстанский законодатель сформулировал ряд принципов, которые отражают особенности правовой культуры постсоветского пространства и стремление к созданию благоприятных условий для развития технологий при одновременной защите прав граждан.

1. **Принцип добровольности и свободы выбора** закреплён в ст. 16 Закона Республики Казахстан: «Пользователь имеет право отказаться от взаимодействия с системой ИИ, в случаях, когда обязательность такого взаимодействия не предусмотрена законами Республики Казахстан».

Этот принцип в контексте трудовых отношений означает, что работник не может быть принуждён к взаимодействию с системами ИИ, если такая обязанность не установлена императивными нормами трудового законодательства. Работник должен иметь альтернативную возможность взаимодействия с человеком при решении вопросов, касающихся его трудовых прав.

2. **Принцип соразмерности регулирования уровня риска** выражается в установлении дифференцированных требований к системам ИИ в зависимости от степени риска и уровня автономности. Казахстанский закон не устанавливает единых требований ко всем системам ИИ, а предусматривает градацию обязанностей разработчиков и пользователей в зависимости от потенциальной опасности системы. Системы минимального риска практически не регулируются, системы среднего риска подлежат общим требованиям закона, системы высокого риска — усиленным требованиям информационной безопасности и управления рисками.

Принцип защиты национального информационного пространства проявляется в ст. 23 Закона Республики Казахстан, которая устанавливает требования информационной безопасности для систем ИИ высокого риска, отнесённых к критически важным объектам информационной инфраструктуры. Эти системы приравниваются к государственным информационным системам в части требований защиты информации.

В контексте трудовых отношений этот принцип может иметь значение для крупных работодателей, системы управления персоналом которых обрабатывают большие объёмы персональных данных работников.

Формирование российского законодательства об искусственном интеллекте

В отличие от Европейского Союза, Италии и Казахстана, в Российской Федерации на сегодняшний день отсутствует специальный закон об ИИ. Правовое регулирование применения ИИ в России носит фрагментарный характер и представлено преимущественно актами стратегического планирования, указами Президента РФ и нормами отдельных федеральных законов. Тем не менее, анализ этих документов позволяет выявить формирующиеся принципы российского подхода к регулированию ИИ, в том числе в сфере трудовых отношений [14].

Основным документом, определяющим принципы регулирования ИИ в России, является Указ Президента РФ от 10 октября 2019 года № 490 «О развитии ИИ в Российской Федерации», которым утверждена Национальная стратегия развития ИИ на период до 2030 года [15].

Стратегия определяет ИИ как «комплекс технологических решений, позволяющий имитировать когнитивные функции человека (включая самообучение и поиск решений без заранее заданного алгоритма) и получать при выполнении конкретных задач результаты, сопоставимые, как минимум, с результатами интеллектуальной деятельности человека».

Кодекс этики в сфере ИИ, принятый Альянсом в сфере ИИ 21 октября 2021 года, представляет собой документ саморегулирования, разработанный при участии крупнейших российских технологических компаний и государственных структур [16].

Кодекс не является нормативным правовым актом, однако его положения фактически формируют этические стандарты, которыми руководствуются российские разработчики и пользователи систем ИИ.

В формирующемся законодательстве по ИИ уже можно выделить такие принципы как:

1. **Принцип защиты прав и свобод человека и гражданина** провозглашён в Национальной стратегии развития ИИ как базовый. Стратегия устанавливает, что развитие технологий ИИ должно осуществляться с соблюдением прав и свобод человека и гражданина, закреплённых Конституцией Российской Федерации. При разработке и применении систем ИИ должны соблюдаться конституционные права граждан, включая право на неприкосновенность частной жизни, личную и семейную тайну, защиту чести и достоинства, защиту персональных данных. Однако в отличие от европейского Регламента об ИИ, который устанавливает детальные требования к оценке воздействия на фундаментальные права и конкретные механизмы их защиты, российский принцип сформулирован абстрактно и не содержит чётких механизмов реализации.

Применительно к трудовым отношениям это означает, что работодатели при использовании систем ИИ для управления персоналом должны соблюдать трудовые права работников, гарантированные законодательством, однако отсутствие конкретных процедур и требований создаёт правовую неопределённость и затрудняет практическую реализацию этого принципа.

2. **Принцип технологического суверенитета** является специфической особенностью российского подхода, отсутствующей в европейском и казахстанском законодательстве. Национальная стратегия устанавливает в качестве одной из ключевых целей обеспечение технологической независимости Российской Федерации в сфере технологий ИИ. Россия должна развивать собственные технологии ИИ, не полагаясь на иностранные решения, особенно в критически важных сферах — обороне, государственном управлении, финансовой системе.

В 2024 году началось активное обсуждение требования об обязательном использовании отечественных систем ИИ в государственных органах и компаниях с государственным участием. Это непосредственно влияет на рынок труда, поскольку государственные работодатели будут вынуждены использовать только российские системы управления персоналом с ИИ [17].

В то время как Европейский Союз создаёт единый рынок систем ИИ, где могут свободно функционировать системы из любых государств-членов, Россия выстраивает барьеры для иностранных технологий и стимулирует развитие национальных разработчиков. Этот принцип отражает более широкую стратегию импортозамещения в критически важных технологических областях.

3. **Принцип прозрачности** сформулирован в Кодексе этики в сфере ИИ: разработчики и операторы систем ИИ стремятся к обеспечению прозрачности и объяснимости функционирования создаваемых систем для пользователей в разумных пределах с учётом контекста их применения. Формулировка «стремятся», «в разумных пределах» и «с учётом контекста» оставляет широкое усмотрение разработчикам и операторам и не создаёт юридически обязательного требования. Более того, Кодекс этики прямо указывает, что обеспечение прозрачности не должно приводить к раскрытию охраняемой законом тайны — коммерческой, служебной, государственной — или интеллектуальной собственности. Это означает приоритет защиты коммерческой тайны над правом пользователей на информацию. Регламент Европейского Союза, напротив, устанавливает обязательные требования к прозрачности для высокорисковых систем и право на ясные и содержательные объяснения индивидуальных решений, при этом защита коммерческой тайны не может служить основанием для полного отказа от раскрытия логики работы системы.

Применительно к трудовым отношениям российский принцип означает, что работодатели, использующие системы ИИ для найма или оценки работников, должны «стремиться» к обеспечению понимания работниками принципов работы этих систем, однако это мягкое рекомендательное требование, не подкреплённое санкциями и допускающее широкие ссылки на коммерческую тайну для отказа в предоставлении информации.

4. **Принцип недискриминации** закреплён в Кодексе этики: разработчики и операторы систем ИИ принимают меры для устранения дискриминационных или иных незаконных негативных последствий функционирования систем ИИ для человека, общества и государства. Системы ИИ не должны приводить к дискриминации граждан по признакам пола, расы, национальности, языка, происхождения, имущественного и должностного положения, возраста, места жительства, отношения к религии, убеждений, принадлежности к общественным объединениям и другим обстоятельствам. Однако формулировка «принимают меры» не создаёт категорического запрета дискриминационных систем, а лишь требует усилий по устранению дискриминации.

Это существенно отличается от европейского подхода, где ст. 5 Регламента ЕС устанавливает категорические запреты определённых практик применения ИИ — распознавания эмоций на рабочих местах, биометрической категоризации по защищённым характеристикам, соци-

ального скоринга. Применительно к трудовым отношениям работодатели должны предпринимать усилия для предотвращения дискриминации при использовании систем ИИ для найма, оценки и увольнения работников. Однако отсутствие обязательных требований к тестированию систем на предмет предвзятости в обучающих данных, аудиту алгоритмов на дискриминационные последствия и мониторингу результатов работы систем существенно снижает эффективность этого принципа. Ст. 3 Трудового кодекса РФ запрещает дискриминацию в сфере труда, однако не содержит специальных положений о дискриминации с использованием алгоритмов, механизма доказывания алгоритмической дискриминации и правил распределения бремени доказывания между работником и работодателем [18, С.44].

5. **Принцип подконтрольности (подотчётности) человеку** закреплён в Кодексе этики: решения, принимаемые с использованием технологий ИИ, должны быть подконтрольны (подотчётны) человеку, за исключением случаев применения технологий ИИ в полностью автоматизированных технологических процессах. За работой систем ИИ должен осуществляться человеческий контроль, человек должен иметь возможность вмешаться в работу системы, отменить или скорректировать её решение. Однако исключение для «полностью автоматизированных технологических процессов» существенно размывает этот принцип, поскольку не ясно, какие процессы могут считаться полностью автоматизированными и кто определяет эту квалификацию. Регламент ЕС устанавливает обязательное требование человеческого надзора для всех высокорисковых систем без исключений, при этом меры человеческого надзора должны обеспечивать, чтобы лица, ответственные за надзор, полностью понимали возможности и ограничения системы, осознавали риск автоматического доверия её выходным данным, могли правильно интерпретировать результаты и имели возможность решать не использовать систему или игнорировать, переопределять, отменять её решения. Применительно к трудовым отношениям российский принцип означает, что работодатели должны обеспечивать возможность человеческого контроля за решениями систем ИИ о найме, оценке и увольнении работников, однако если работодатель квалифицирует процесс найма

или оценки как «полностью автоматизированный технологический процесс», он может освободиться от этого требования, что создаёт риски полной автоматизации управленческих решений без какого-либо содержательного участия человека.

6. **Принцип стимулирования инноваций** пронизывает всю систему российского регулирования ИИ. Национальная стратегия развития ИИ и Концепция развития регулирования подчёркивают необходимость создания благоприятной среды для разработки и внедрения технологий ИИ. «Федеральный закон от 24 апреля 2020 года № 123-ФЗ “О проведении эксперимента по установлению специального регулирования в целях создания необходимых условий для разработки и внедрения технологий искусственного интеллекта в субъекте Российской Федерации — городе федерального значения Москве и внесении изменений в статьи 6 и 10 Федерального закона “О персональных данных”» [19] создаёт механизм регуляторных песочниц — экспериментальных правовых режимов, позволяющих апробировать инновационные технологии ИИ с временным отступлением от отдельных требований законодательства. Концепция развития регулирования прямо указывает на необходимость избегать избыточного регулирования, которое может затормозить развитие технологий, и отдаёт предпочтение саморегулированию и добровольным кодексам поведения перед императивными законодательными требованиями. Европейский Союз избрал путь детального регулирования с множеством обязательных требований к разработчикам и пользователям систем ИИ, устанавливая строгие стандарты для высокорисковых систем. Россия, напротив, пытается минимизировать регуляторное бремя для стимулирования технологических инноваций и повышения конкурентоспособности отечественных разработчиков. Однако в контексте трудовых отношений принцип стимулирования инноваций в условиях отсутствия детальных норм о защите прав работников создаёт дисбаланс: работодатели получают широкую свободу экспериментировать с системами ИИ для управления персоналом, в то время как работники не имеют эффективных механизмов защиты от злоупотреблений и дискриминации.

ЛИТЕРАТУРА

1. Новиков Д.А. Трудовое право и искусственный интеллект: точки соприкосновения и расхождения // Ежегодник трудового права. 2024. Т. 14. С. 156–174.
2. Why AI Hiring Discrimination Lawsuits Are About to Explode // Reworked. 2025. URL: <https://www.reworked.co/talent-management/why-ai-hiring-discrimination-lawsuits-are-about-to-explode/> (дата обращения: 16.12.2025).
3. Lawsuits Alleging Systemic Bias in AI Algorithmic Screening Tools // JD Supra. 2025. URL: <https://www.jdsupra.com/legalnews/lawsuits-alleging-systemic-bias-in-ai-5418886/> (дата обращения: 16.12.2025).
4. Регламент (ЕС) 2024/1689 Европейского парламента и Совета от 13 июня 2024 г. Об установлении гармонизированных правил в области искусственного интеллекта и внесении изменений в регламенты (ЕС) № 300/2008, (ЕС) № 167/2013, (ЕС) № 168/2013, (ЕС) 2018/858, (ЕС) 2018/1139 и (ЕС) 2019/2144 и директивы 2014/90/EC, (ЕС) 2016/797 и (ЕС) 2020/1828 (Регламент об искусственном интеллекте) // Официальный журнал Европейского Союза. — 2024. — 12 июля. — URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1689/oj> (дата обращения: 15.12.2025).
5. Закон Италии № 132 от 23 сентября 2025 г. Об искусственном интеллекте // Официальный бюллетень Италии. — 2025. — URL: <https://www.gazzettaufficiale.it/> (дата обращения: 15.12.2025).
6. Закон Республики Казахстан от 17 ноября 2025 г. № 230-VIII ЗПК «Об искусственном интеллекте» // Адилет. Информационно-правовая система нормативных правовых актов Республики Казахстан. URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/Z2500000230>
7. 1 in 4 European workplaces make decisions with algorithms and AI that impact employee working life // Euronews. 27.10.2025. URL: <https://www.euronews.com/next/2025/10/27/1-in-4-european-workplaces-make-decisions-with-algorithms-and-ai-that-impact-employee-work> (дата обращения: 16.12.2025).
8. AI Job Screening, Interview & Hiring Lawsuits: Privacy, Bias Concerns // ClassAction.org. 23.10.2025. URL: <https://www.classaction.org/ai-interview-screening-lawsuits> (дата обращения: 16.12.2025)
9. Sabelli D., Belotti S. Italian Law no. 132/2025 — The First Domestic Law in the European Union on the Use of Artificial Intelligence // Squire Patton Boggs. — 2025. — URL: <https://www.squirepattonboggs.com/en/insights/publications/2025/10/italian-law-no-132-2025-the-first-domestic-law-in-the-european-union-on-the-use-of-artificial-intelligence> (дата обращения: 15.12.2025)
10. Council of Europe. Discrimination, artificial intelligence, and algorithmic decision-making / T. Zieliński, C. C. Ngwafu // Council of Europe. — 2021. — URL: <https://rm.coe.int/discrimination-artificial-intelligence-and-algorithmic-decision-making/1680925d73> (дата обращения: 15.12.2025)
11. Харитонов Ю.С. Правовые средства обеспечения принципа прозрачности искусственного интеллекта // Journal of Digital Technologies and Law. — 2023. — Vol. 1, № 2.
12. Monotti Ann. Employment Law and Intellectual Property Law / A. Monotti // SSRN Electronic Journal [Электронный ресурс]. — 2017. — Режим доступа: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3430158 (дата обращения: 15.12.2025).
13. Draft Law of the Republic of Kazakhstan «On Artificial Intelligence»: Principles and Comparative Analysis // The Legal 500 [Электронный ресурс]. — 2025. — URL: <https://www.legal500.com/developments/thought-leadership/draft-law-of-the-republic-of-kazakhstan-on-artificial-intelligence-prin...> (дата обращения: 15.12.2025)
14. Незнамов А., Чаче Е., Чурилова Д. Какой «регуляторный путь» для России? / А. Незнамов, Е. Чаче, Д. Чурилова // Legal Issues in the Digital Age. — 2025. — Т. 6, № 3. — С. 4–22. — URL: <https://lida.hse.ru/article/view/28688> (дата обращения: 15.12.2025).
15. Указ Президента Российской Федерации от 10 октября 2019 г. № 490 «О развитии искусственного интеллекта в Российской Федерации»: утв. Национальную стратегию развития искусственного интеллекта на период до 2030 г. // Российская газета. — 16.10.2019. — URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/view/0001201910110003> (дата обращения: 15.12.2025).
16. Кодекс этики в сфере искусственного интеллекта: утв. Альянсом в сфере искусственного интеллекта 26 окт. 2021 г. // Альянс в сфере искусственного интеллекта [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://ethics.a-ai.ru> (дата обращения: 15.12.2025)
17. В 2025 году в России появится единая платформа с ИИ для госслужащих // Ferra.ru. — 2024. — 5 нояб. — URL: <https://www.ferra.ru/news/techlife/v-2025-godu-v-rossii-poyavitsya-edinaya-platforma-s-ii-dlya-gossluzhashikh-05-11-2024.htm> (дата обращения: 15.12.2025).
18. Глушков В. В. Обработка данных при помощи искусственного интеллекта и риски дискриминации // Вестник ВШЭ. Право. 2019. № 1. С. 43–66.
19. Федеральный закон от 24 апреля 2020 г. № 123-ФЗ «О проведении эксперимента по установлению специального регулирования в целях создания необходимых условий для разработки и внедрения технологий искусственного интеллекта в субъекте Российской Федерации — городе федерального значения Москве и внесении изменений в статьи 6 и 10 Федерального закона “О персональных данных”» // Собрание законодательства РФ. 2020. № 17. Ст. 2707.

ПРОЦЕССУАЛЬНОЕ ЗНАЧЕНИЕ ВЕРДИКТА КОЛЛЕГИИ ПРИСЯЖНЫХ ЗАСЕДАТЕЛЕЙ В УГОЛОВНОМ СУДОПРОИЗВОДСТВЕ

PROCEDURAL SIGNIFICANCE OF THE JURY VERDICT IN CRIMINAL PROCEEDINGS

A. Korobkov

Summary. The procedural significance of the jury verdict is the subject of research by many procedural scholars. This is due to the fact that the verdict of the jury in its content is a specific decision made within the framework of the trial, which is confirmed by the uniqueness of its adoption. On the one hand, the verdict is the final decision of the jury, in another case it is the basis of the court's verdict. At the same time, the peculiarities of the adoption of the verdict, its procedural significance of the relative impending verdict, the essence and consequences of the verdict require detailed scientific study due to the ambiguity of law enforcement.

Keywords: verdict, jurors, sentence, criminal proceedings, trial.

Коробков Александр Михайлович

Аспирант, ВГУЮ (РПА Минюста России) (г. Москва)
alexander.korobkov98@mail.ru

Аннотация. Процессуальное значение вердикта коллегии присяжных заседателей является предметом исследования многих ученых-процессуалистов. Это обусловлено тем, что вердикт коллегии присяжных заседателей по своему содержанию является специфическим решением, принимаемым в рамках судебного разбирательства, что подтверждается уникальностью его принятия. С одной стороны, вердикт представляет собой итоговое решение присяжных, с другой, — основу постановления приговора суда. Вместе с тем, процессуальное значение вердикта, проявляющееся при постановлении приговора, требуют подробного научного изучения в связи с неоднозначностью правоприменения.

Ключевые слова: вердикт, присяжные заседатели, приговор, уголовное судопроизводство, суд.

Как отмечается исследователями анализируемой проблемы разрешение уголовного дела в суде с участием присяжных заседателей обуславливает принятие ряда специфических процессуальных решений, не характерных для ординарного процесса, среди которых особого внимания заслуживают вердикт коллегии присяжных, выносимый самостоятельно и независимо от судьи-профессионала¹.

Данный акт имеет ключевое значение для всего судопроизводства с участием присяжных, поскольку он ложится в основу принимаемого председательствующим судьей итогового решения по уголовному делу². Этим обстоятельством по мнению А.Г. Берестенникова детерминируется необходимость тщательного анализа содержания вопросного листа. При этом для решения этой задачи необходима консолидация усилий как председательствующего судьи, так и остальных участников

процесс. В рамках изучения указанного процессуального документа следует обеспечить проверку его содержания на предмет соответствия нормативным положениям, обстоятельствам уголовного дела³.

Вердикт коллегии присяжных заседателей имеет важное процессуальное значение, так как позиция избранных для участия в судебном заседании представителей общественности в неизменном виде становится фундаментом выносимого в будущем приговора суда, который позволяет государству обеспечить частную превенцию, достижение целей уголовного судопроизводства⁴.

Несмотря на значимость вердикта присяжных для конструирования приговора, недопустим формальный перенос содержащихся в нем ответов в итоговое процессуальное решение. Этому должен предшествовать тщательный анализ итогов голосования присяжных, сопряженный с проверкой вердикта на предмет непротиворечивости выраженного в нем мнения членов коллегии. В противном случае нормативно установлен-

¹ См.: Черкасова Е.А., Бочарникова Л.Н., Орловская Н.В. Рассмотрение уголовных дел с участием присяжных заседателей. Белгород: Общество с ограниченной ответственностью Эпицентр, 2021. С. 66.

² См.: Лебедев И.В. Особенности реализации права на обжалование приговора, постановленного на основе вердикта коллегии присяжных заседателей // International Law Journal. 2023. Т. 6, № 7. С. 125.

³ См.: Берестенников А.Г. Изучение вердикта в суде с участием присяжных заседателей // Законность. 2024. № 5. С. 60.

⁴ См.: Кельбашова В.В., Москвина С.В. Значение и виды судебного приговора в Российской Федерации // Актуальные проблемы юриспруденции в современной России. Йошкар-Ола, 2016. С. 302.

но потенциально возможное наступление негативных последствий, которые заключаются в возникновении оснований для отмены вынесенного приговора суда. Показательным в этом случае является апелляционное определение Курганского областного суда от 7 декабря 2021 г. по делу № 22-2018/2021, судебная коллегия по уголовным делам которого приняла во внимание доводы апелляционного представления, отменив приговор Шадринского районного суда Курганской области от 16 августа 2021 г., постановленный с участием присяжных заседателей. По мнению суда второй инстанции, районный суд должен был акцентировать внимание коллегии присяжных на неясность вердикта, предложив им продолжить совещание по вопросному листу для внесения уточнений в него⁵.

Судья при рассмотрении уголовных дел с участием коллегии присяжных заседателей в большей степени реализует организационную функцию, обеспечивая нормальный ход уголовного судопроизводства, законность процессуальных действий. Но при этом именно профессиональный судья назначает наказание, применяя уголовный закон. В этой связи Ф.Н. Багаутдинов, М.Ф. Мингалимова акцентируют внимание, что вердикт, как решение о виновности лица, не позволяет непосредственно назначить наказание подсудимому без обсуждения его последствий, поскольку он только создает правовую основу уголовной ответственности и применения норм Уголовного кодекса РФ⁶. Таким образом, сам по себе вердикт имеет правовые последствия лишь для выносимого на его основе приговора суда и самостоятельного значения для признания лица виновным в совершении преступления, исходя из положения презумпции невиновности, не имеет.

Компетенция присяжных заседателей в участии в отпавлении правосудия законодательно ограничена. Их суждения имеют юридическое значение только по строго предусмотренному перечню вопросов, касающихся доказанности фактической стороны, дела, причастности подсудимого к содеянному, его виновности, возможности применения снисхождения к лицу, привлекаемому к уголовной ответственности. Функция присяжных в принятии решения о наказании минимальна и не зна-

⁵ См.: Апелляционное определение Курганского областного суда от 7 декабря 2021 г. по делу № 22-2018/2021 // СПС Консультант Плюс URL: <https://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=SOUR;n=274394#RGCXjzUzXjjclISC> (дата обращения: 21.09.2025).

⁶ См.: Багаутдинов Ф.Н., Мингалимова М.Ф. Проблемы назначения судом справедливого и обоснованного наказания в случаях вынесения коллегией присяжных заседателей обвинительного вердикта с признанием подсудимого заслуживающим снисхождения // Организация прокурорской деятельности: традиции и инновации. М.: Университет прокуратуры Российской Федерации, 2024. С. 292.

чительна, так как они лишь вправе сделать положительный вывод о возможности снисхождения.

При исследовании деятельности суда с участием присяжных заседателей может сложиться впечатление, что вердикт является результатом осуществления присяжными заседателями правосудия. Такой вывод может быть основан на следующих обстоятельствах:

1. Присяжные заседатели в совокупности с председательствующим приобретают особый процессуальный статус участника уголовного судопроизводства. В частности, согласно ч. 2 ст. 30 УПК РФ суд первой инстанции рассматривает уголовные дела в том числе в следующем составе — судья верховного суда республики, краевого или областного суда, суда города федерального значения, суда автономной области, суда автономного округа, окружного (флотского) военного суда и коллегия из восьми присяжных заседателей, судья районного суда, гарнизонного военного суда и коллегия из шести присяжных заседателей. Однако следует отметить, что присяжных заседателей нельзя признать судьями даже несмотря на то, что они входят в состав органа судебной власти для рассмотрения конкретного уголовного дела при наличии ходатайства обвиняемого.
2. Вердикт формируется посредством разрешения поставленных перед присяжными заседателями председательствующим вопросов относительно события преступления, причастности к нему подсудимого и его виновности.
3. Законодателем в УПК РФ закрепляются особенности обеспечения тайны совещания представителей общественности, привлеченных к отправлению правосудия. В частности, при невозможности вынесения решения по причине нехватки времени влечет объявление председательствующий перерыва, и помещения вопросного листа с ответами присяжных заседателей в сейф, который закрывается и опечатывается. Ознакомление с ним председательствующего категорически не допускается и повлечет нарушения тайны совещания⁷.

Однако отмеченные обстоятельства не позволяют признать факт осуществления правосудия присяжными заседателями, так как данная деятельность реализуется исключительно судьей, а указанные лица только участвуют в его осуществлении. В связи с отмеченным следует согласиться с научной позицией В.М. Быкова, который резюмирует, что в соответствии с нормами УПК РФ судья осуществляет правосудие, а присяжный заседатель правосудие не осуществляет — он только привлекается

⁷ См.: Берестенников А.Г. Изучение вердикта в суде с участием присяжных заседателей // Законность. 2024. № 5. С. 62.

к участию в судебном разбирательстве для вынесения вердикта⁸.

Фактически присяжные заседатели призываются в процесс в целях содействия его справедливости⁹ с позиции общественного сознания. Анализируемый состав суда выступает альтернативной формой судопроизводства и предполагает иную оценку доказательств через призму вины подсудимого¹⁰. Подобное умозаключение имеет определенные основания, так как, по нашему мнению, оправданно рассматривать исследуемый состав суда как исключение из общего правила рассмотрения уголовных дел. Подтверждением тому является и существенное ограничение в возможности участия присяжных заседателей в отправлении правосудия в зависимости от конкретных составов уголовно наказуемых деяний, по фактам которых возбуждено уголовное дело.

В научной литературе довольно часто определяется, что правовая суть рассматриваемой формы уголовного судопроизводства укладывается в двусоставную процедуру в том смысле, что фактическая сторона дела определяется вердиктом, а процессуальная сторона — решениями председательствующего судьи¹¹. Руководствуясь подобными рассуждениями, присяжных заседателей даже именуют «судьями факта». Однако такой подход не совсем верно отражает процессуальную деятельность судьи при рассмотрении уголовных дел с участием присяжных заседателей. Несмотря на то, что основные фактические обстоятельства устанавливаются присяжными заседателями, профессиональный судья не отстраняется от данного процесса. Более того председательствующий вынужден устанавливать фактические обстоятельства, так как, устранившись от этого, он не сможет реализовать полномочия, предоставленные ему уголовно-процессуальным законодательством. Например, согласно ч. 4 ст. 348 УПК РФ судья не должен руководствоваться обвинительным вердиктом коллегии присяжных заседателей, признав отсутствие в деянии подсудимого признаков преступления. Представляется, что сделать подобные выводы можно только на основе тщательного изучения, анализа и установления фактических обстоятельств уголовного дела.

⁸ См.: Быков В.М. Присяжные заседатели как участники уголовного судопроизводства // Уголовный процесс. 2006. № 1. С. 69.

⁹ См.: Костенюк Е.А. Гласность в уголовном процессе в условиях чрезвычайной ситуации, в том числе с участием присяжных заседателей: проблемы правового регулирования // Проблемы экономики и юридической практики. 2023. Т. 19. № 3. С. 109.

¹⁰ См.: Лодыженская И.И., Малышева Д.Д. Противоречия в вердикте присяжных заседателей как основание для отмены приговора суда // Ленинградский юридический журнал. 2018. № 1. С. 159.

¹¹ См.: Грибунов О.П., Агафонов А.С., Берестенников А.Г. О некоторых ошибках при назначении наказания по уголовным делам, рассмотренным с участием присяжных заседателей // Вестник Восточно-Сибирского института МВД России. 2024. № 2(109). С. 99.

При этом указанная ситуация является исключением из правила. Решение коллегии присяжных заседателей не подвергается сомнению и обжалованию не подлежит. Особенности функционирования суда с участием присяжных заседателей специфику обжалования его итогового решения, так как стороны и суд ограничены в возможности его пересмотра¹². При несогласии с приговором, вынесенным с участием присяжных заседателей, заинтересованные лица могут оспорить данный процессуальный документ по определенным основаниям:

1. Существенное нарушение уголовно-процессуального закона.
2. Неправильное применение уголовного закона.
3. Несправедливость приговора.

Как видно из этого перечня, предусмотренного ст. 389.27 УПК РФ, в нем отсутствует такое основание для отмены итогового судебного решения как несоответствие выводов суда, изложенных в приговоре, фактическим обстоятельствам уголовного дела, установленным судом первой инстанции.

Исключение из перечня данного основания обусловлено тем, что приговор выносится на основании вердикта, не подлежащего оспариванию, так как позиция присяжных по вопросам, сформулированным в вопросном листе, не требует мотивирования. Данное обстоятельство обуславливает предположение о необходимости реформирования уголовно-процессуального законодательства с целью совершенствования порядка отправления правосудия с участием присяжных заседателей. В частности, возможно рассмотреть нормативное закрепление требования мотивирования решения (например, специально привлекаемым специалистом в области юриспруденции), принимаемого указанным составом суда.

Подобные предложения нам представляются спорными, так как в таком случае суд с участием присяжных заседателей по своей сути сравнивается с коллегиальным порядком рассмотрения уголовных дел несколькими профессиональными судьями, при этом такой подход к нормативному регулированию будет свидетельствовать о несостоятельности привлекаемой коллегии присяжных заседателей. Кроме того, члены коллегии присяжных заседателей, с учетом действующего порядка ее формирования, вряд ли смогут мотивировать свое решение. Для этого нужны юридические познания, практический опыт, которые у большинства представителей общественности, участвующих в отправлении правосудия, отсутствуют. Российская интерпретация способа при-

¹² См.: Лебедев И.В. Особенности реализации права на обжалование приговора, постановленного на основе вердикта коллегии присяжных заседателей // International Law Journal. 2023. Т. 6, № 7. С. 126.

влечения представителей общественности к участию в отправлении правосудия имеет длительную историю, которая берет свое начало с 19 века с момента принятия Устава уголовного судопроизводства. Способ организации судопроизводства по уголовным делам с привлечением присяжных заседателей никогда не предполагал мотивирования ответов, аккумулированных в вопросе листе, и на данный момент оснований для изменения предусмотренного порядка вынесения вердикта не имеется.

Автор убежден, что вердикт итоговым решением стадии судебного разбирательства не является и правовых последствий для подсудимого в аспекте реализации мер уголовного наказания не создает. Рассматриваемый процессуальный документ, являясь процессуальным основанием постановления приговора, определяет итоговое решение судьи. Очевидно то, что вердикт и приговор неразрывно связаны между собой, а потому их соотношение можно определить как форма и содержание. Действительно, именно приговор предает выводам присяжных юридическое значение, вердикт же определяет содержание итогового решения председательствующего.

Вердикт присяжных заседателей, вынесенный в установленном порядке, обязателен для председательствующего. Однако незыблемость вердикта ставится под сомнение, так как законодатель предусмотрел ситуацию, при которой решение коллегии присяжных может быть проигнорировано председательствующим. Фактически, устанавливая обязательность вердикта, законодатель ограничил действие данного свойства рассматриваемого процессуального документа.

Однако председательствующему не предоставлено право постановления приговора, противоречащего вердикту, закрепляется лишь возможность вынесения постановления о роспуске коллегии присяжных заседателей и направлении уголовного дела на новое рассмотрение иным составом суда со стадии предварительного слушания. Указанное решение может быть принято в следующих случаях:

1. обвинительный вердикт вынесен в отношении невиновного;
2. имеются достаточные основания для постановления оправдательного приговора ввиду того, что не установлено событие преступления либо не доказано участие подсудимого в совершении преступления.

При этом фундаментальность решения присяжных остается значимой характеристикой вердикта. Подобный вывод детерминирован тем, что судья отменить его полномочий не имеет, и правом вынести итоговое решение, не основываясь на позиции представителей

общественности, не наделен. Подтверждением тому является кассационное определение Судебной коллегии по уголовным делам Верховного Суда РФ от 21 апреля 2011 г. № 89-О11-18СП, согласно которому при наличии обвинительного вердикта коллегии присяжных заседателей подсудимый в соответствии с ч. 5 ст. 348 УПК РФ не может быть оправдан судом за непричастностью к совершению преступления¹³. Подобная ситуация должна повлечь за собой роспуск коллегии присяжных заседателей и направление дела на новое рассмотрение иным составом суда.

Указанное нарушение, допущенное судом, на наш взгляд, обусловлено некоторой некорректностью формулировок, используемых в уголовно-процессуальном законодательстве. В частности, в ч. 4 ст. 348 УПК РФ закрепляется, что обвинительный вердикт коллегии присяжных заседателей не препятствует постановлению оправдательного приговора, если председательствующий признает, что деяние подсудимого не содержит признаков преступления. Данное положение предполагает двусмысленность, возможность различного толкования.

С учетом вышесказанного целесообразно сделать следующие выводы:

1. Вердикт присяжных заседателей имеет важное процессуальное значение, обеспечиваемое критерием обязательности рассматриваемого акта, являющегося итогом функционирования коллегии народных представителей. При этом сам по себе вердикт имеет правовые последствия лишь для выносимого на его основе приговора суда.
2. Обязательность вердикта для председательствующего нельзя признать безусловной. Возможность непринятия профессиональным судьей обвинительного вердикта следует рассматривать как дополнительную гарантию обеспечения правового статуса личности, подвергаемой уголовному преследованию.
3. Вердикт присяжных заседателей выступает как основа итогового решения суда по уголовному делу. Роль председательствующего при этом в большей степени сводится к определению вида и размера наказания, выполнению организационной функции, обеспечению нормального хода уголовного судопроизводства, законности процессуальных действий, оформлению итогового решения по делу.

¹³ См.: Кассационное определение Судебной коллегии по уголовным делам Верховного Суда РФ от 21 апреля 2011 г. № 89-О11-18СП // СПС Гарант URL: <https://base.garant.ru/70310440/?ysclid=mq4a2imai9375880786> (дата обращения: 21.07.2025).

ЛИТЕРАТУРА

1. Лебедев И.В. Особенности реализации права на обжалование приговора, постановленного на основе вердикта коллегии присяжных заседателей // *International Law Journal*. 2023. Т. 6, № 7. С. 125.
2. Берестенников А.Г. Изучение вердикта в суде с участием присяжных заседателей // *Законность*. 2024. № 5. С. 60.
3. Кельбашова В.В., Москвина С.В. Значение и виды судебного приговора в Российской Федерации // *Актуальные проблемы юриспруденции в современной России*. Йошкар-Ола, 2016. С. 302.
4. Апелляционное определение Курганского областного суда от 7 декабря 2021 г. по делу № 22-2018/2021 // СПС Консультант Плюс URL: <https://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=SOUR;n=274394#RGCXjzUzXjclISC> (дата обращения: 21.09.2025).
5. Костенюк Е.А. Гласность в уголовном процессе в условиях чрезвычайной ситуации, в том числе с участием присяжных заседателей: проблемы правового регулирования // *Проблемы экономики и юридической практики*. 2023. Т. 19. № 3. С. 109.
6. Багаутдинов Ф.Н., Мингалимова М.Ф. Проблемы назначения судом справедливого и обоснованного наказания в случаях вынесения коллегией присяжных заседателей обвинительного вердикта с признанием подсудимого заслуживающим снисхождения // *Организация прокурорской деятельности: традиции и инновации*. М.: Университет прокуратуры Российской Федерации, 2024. С. 292.
7. Лодыженская И.И., Малышева Д.Д. Противоречия в вердикте присяжных заседателей как основание для отмены приговора суда // *Ленинградский юридический журнал*. 2018. № 1. С. 159.
8. Грибунов О.П., Агафонов А.С., Берестенников А.Г. О некоторых ошибках при назначении наказания по уголовным делам, рассмотренным с участием присяжных заседателей // *Вестник Восточно-Сибирского института МВД России*. 2024. № 2(109). С. 99.
9. Берестенников А.Г. Изучение вердикта в суде с участием присяжных заседателей // *Законность*. 2024. № 5. С. 62.
10. Быков В.М. Присяжные заседатели как участники уголовного судопроизводства // *Уголовный процесс*. 2006. № 1. С. 69.
11. Черкасова Е.А., Бочарникова Л.Н., Орловская Н.В. Рассмотрение уголовных дел с участием присяжных заседателей. Белгород: Общество с ограниченной ответственностью Эпицентр, 2021. С. 66.
12. Лебедев И.В. Особенности реализации права на обжалование приговора, постановленного на основе вердикта коллегии присяжных заседателей // *International Law Journal*. 2023. Т. 6, № 7. С. 126.
13. Кассационное определение Судебной коллегии по уголовным делам Верховного Суда РФ от 21 апреля 2011 г. № 89-011-18СП // СПС Гарант URL: <https://base.garant.ru/70310440/?ysclid=mg4a2imai9375880786> (дата обращения: 21.07.2025).

© Коробков Александр Михайлович (alexander.korobkov98@mail.ru)
Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»

МЕСТНОЕ САМОУПРАВЛЕНИЕ 2025: ТРАНСФОРМАЦИЯ В УСЛОВИЯХ ПОСТРОЕНИЯ ЕДИНОЙ СИСТЕМЫ ПУБЛИЧНОЙ ВЛАСТИ

LOCAL SELF-GOVERNMENT 2025: TRANSFORMATION IN THE CONTEXT OF BUILDING A UNIFIED SYSTEM OF PUBLIC AUTHORITY

A. Kuznetsov

Summary. The article is devoted to the analysis of the transformations of the system of local self-government in the Russian Federation in the context of the implementation of the constitutional model of a unified system of public power. Based on legislative innovations, namely Federal Law No. 33-FZ dated March 20, 2025 «On the general principles of the organization of local Self-government in the unified system of public Authority», the key directions of transformation of the legal status of the system of local self-government and its individual elements are identified. Special attention is paid to the study of new mechanisms for the formation of local governments, as well as the institution of responsibility of heads of municipalities to regional government authorities. The scientific novelty of the study lies in a comprehensive assessment of the transition from a decentralized model of local government to an integrated system of public authority.

Keywords: local government, public authority, municipal reform, Federal Law No. 33-FZ, integration, constitutional reform.

Кузнецов Антон Константинович
кандидат исторических наук, доцент,
Чувашский государственный университет
имени И.Н. Ульянова (г. Чебоксары)
kuznetsov-ak@mail.ru

Аннотация. Статья посвящена анализу преобразований системы местного самоуправления в Российской Федерации в контексте реализации конституционной модели единой системы публичной власти. На основе законодательных новелл, а именно Федерального закона от 20 марта 2025 года № 33-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти», выявляются ключевые направления трансформации правового статуса системы местного самоуправления, ее отдельных элементов. Особое внимание уделяется исследованию новых механизмов формирования органов местного самоуправления, а также института ответственности глав муниципальных образований перед региональными органами государственной власти. Научная новизна исследования заключается в комплексной оценке перехода от децентрализованной модели местного самоуправления к интегрированной системе публичной власти.

Ключевые слова: местное самоуправление, публичная власть, муниципальная реформа, Федеральный закон № 33-ФЗ, интеграция, конституционная реформа.

Введение

Актуальность анализа федерального законодательства о местном самоуправлении определяется комплексом факторов теоретического, практического и социально-политического характера, обусловленных масштабной конституционно-правовой реформой последних лет.

В 2025 году российская система местного самоуправления вступила в новый, этапный период своего развития, ознаменованный принятием Федерального закона от 20 марта 2025 г. № 33-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти» (далее — Федеральный закон № 33-ФЗ). Данный закон завершил трансформацию, инициированную конституционной реформой 2020 года, и закрепил переход от модели автономного местного самоуправления к новой интегрированной модели в рамках единой системы публичной власти. Это требует глубокого

научного осмысления и оценки принципиально новых концептуальных оснований, правовой природы и организационных принципов местного самоуправления, которое перестало быть обособленным институтом, но не утратило своей специфики.

Новый закон вводит ряд беспрецедентных механизмов, что требует во-первых, анализа проблем правоприменения, которые неизбежно возникнут при имплементации столь сложных новелл на региональном и местном уровнях, во-вторых, разработку научно обоснованных рекомендаций для органов власти и правоприменителей по адекватной реализации новых норм, в-третьих, прогнозирования системных эффектов реформы для управленческой деятельности, качества предоставления публичных услуг и устойчивости местных бюджетов.

Ключевым вызовом, порождающим актуальность исследования, является поиск нового баланса. С одной стороны, реформа направлена на укрепление управля-

емости и единства публичной власти в ответ на современные вызовы государственного развития. С другой стороны, существует риск избыточной централизации, которая может привести к формализации и дрейфу местного самоуправления в сторону простого низового звена государственного аппарата, утрачивающего связь с населением.

Еще одним аспектом является остающийся низкий уровень гражданской активности и доверия к местной власти. Способны ли новые институциональные конструкции стать фактором повышения легитимности и ответственности власти в глазах населения или, напротив, усилят отчуждение. Изучение путей адаптации механизмов общественного контроля, территориального общественного самоуправления и цифровой демократии к новой реальности является важным социальным запросом.

Нельзя не отметить, что вопросы эффективной организации местного самоуправления всегда волновали юристов, политологов, социологов, историков и других ученых. Отметим, что в фундаментальных трудах ведущих ученых-муниципалистов (Н.С. Бондарь, Т.М. Бялкина, Е.В. Гриценко, А.Н. Кокотов, А.Н. Костюков, В.В. Таболин, Н.С. Тимофеев, Г.Н. Чеботарев, Е.С. Шугрина и другие) были заложены основы самостоятельной отрасли российского права — муниципального права [3].

Цель исследования — представить основные направления трансформации федерального законодательства о местном самоуправлении в контексте современных вызовов.

Результаты исследования

После пятилетних непростых дискуссий законодатель закрепил новую модель организации местной власти, основанную на концепции единства публичной власти. В соответствии с Конституцией Российской Федерации органы местного самоуправления входят в единую систему публичной власти в Российской Федерации. Президент Российской Федерации обеспечивает согласованное функционирование и взаимодействие органов, входящих в единую систему публичной власти [2].

Местное самоуправление определяется Федеральным законом № 33-ФЗ как «признаваемая и гарантируемая Конституцией Российской Федерации форма самоорганизации граждан в целях осуществления народом своей власти для самостоятельного решения вопросов непосредственного обеспечения жизнедеятельности населения (вопросов местного значения) в пределах полномочий, предусмотренных в соответствии с Конституцией Российской Федерации, Федеральным законом от 20 марта 2025 г. № 33-ФЗ, другими федеральными

законами, а в случаях, установленных федеральными законами, — законами субъектов Российской Федерации» (ст. 1) [4].

Камнем преткновения при обсуждении законопроекта стал вопрос территориальной организации местного самоуправления. В итоге был найден своего рода компромисс. Федеральным законом № 33-ФЗ предусмотрен переход к преимущественно одноуровневой системе организации местного самоуправления. Новый закон предусматривает всего три вида муниципальных образований: внутригородские муниципальные образования в городах федерального значения; городские и муниципальные округа — в остальных субъектах РФ. Причем законодатель закрепил четкие критерии разграничения городских округов и муниципальных округов, что позволит унифицировать подходы к организации местного самоуправления в различных субъектах РФ. Регионы могут своим законом установить новую систему организации местного самоуправления во всем регионе или в отдельно взятых муниципальных районах. Как указывает А.Р. Тришков, уровень сбалансированности местного бюджета будет намного выше, преобразование приведет к отсутствию необходимости постоянного перераспределения полномочий, жители будут больше вовлечены в решение вопросов местного значения [5].

Тем не менее, сторонники двухуровневой системы местного самоуправления добились возможности сохранения двухуровневой системы в силу специфики региона. Установлены особенности организации такой системы, они дополняются региональными законами.

Кроме того, законодатель обращает внимание на формирование территориальных органов местной администрации. Если в рамках перехода к одноуровневой системе муниципальный или городской округ образован в границах нескольких поселений, то должны быть созданы территориальные органы местной администрации. Введен критерий — пешеходная доступность.

Изменились и организационные основы местного самоуправления. Ключевой новеллой Федерального закона № 33-ФЗ стало закрепление новой системы формирования органов местного самоуправления. В частности, установлен порядок, при котором глава муниципального образования избирается представительным органом из числа кандидатов, предложенных высшим должностным лицом субъекта Российской Федерации. Только в таком порядке избирается глава городского округа — административного центра региона. Данный механизм, с одной стороны, сохраняет формальные атрибуты выборности, с другой — обеспечивает интеграцию муниципальной власти в региональную вертикаль управления.

Особого внимания заслуживает институт совмещения должностей, позволяющий главе муниципального образования, возглавляющему местную администрацию, одновременно замещать государственную должность субъекта Российской Федерации. Эта норма создает правовые предпосылки для формирования единого управленческого пространства, стирая формальные границы между государственной и муниципальной службами. В соответствии с Федеральным законом № 33-ФЗ глава не может одновременно быть председателем представительного органа, не может исполнять полномочия муниципального депутата (за исключением внутригородских муниципальных образований городов федерального значения). Закреплен единый срок полномочий для лиц, замещающих муниципальные должности, — 5 лет (ст. 25).

Существенно усилены механизмы ответственности глав муниципальных образований и глав местных администраций перед высшим должностным лицом субъекта Российской Федерации. Закон предусматривает возможность досрочного прекращения полномочий в случае ненадлежащего исполнения переданных государственных полномочий или нарушения требований законодательства.

Одновременно расширены полномочия органов государственной власти по контролю за деятельностью органов местного самоуправления. Введен институт внешнего финансового аудита и мониторинга эффективности деятельности муниципальных органов власти.

В соответствии со ст. 4 Федерального закона № 33-ФЗ может быть предусмотрен порядок дистанционного взаимодействия органов, входящих в единую систему публичной власти в субъекте Российской Федерации, порядок дистанционного участия в заседаниях представительного органа муниципального образования.

Г.Г. Егоров, Т.В. Деркачева отмечают положительный аспект, связанный с более детальным и четким определением законодательных основ правовых актов представительного органа, главы муниципального образования и иных должностных лиц [1].

В новый закон не вошли некоторые формы непосредственного осуществления населением местного самоуправления (голосование по отзыву депутата, члена выборного органа местного самоуправления, выборного должностного лица местного самоуправления, голосование по вопросам изменения границ муниципального образования, преобразования муниципального образования), а также формы участия населения в осуществлении местного самоуправления (правотворческая инициатива, обращения граждан в органы местного самоуправления). Есть ряд процедурных изменений: по-

вышение возрастного ценза с 16 до 18 лет для участия населения в осуществлении местного самоуправления, уточнение правовых актов, которыми должны регулироваться те или иные формы участия, и др.

Кардинальному пересмотру подверглись функциональные основы организации местного самоуправления. С 1 января 2027 года вступят в силу нормы Федерального закона № 33-ФЗ, которые предусматривают:

- полномочия органов местного самоуправления, не подлежащие перераспределению между органами местного самоуправления и органами государственной власти субъекта РФ (принятие устава, установление официальных символов, принятие бюджета, владение, пользование и распоряжение имуществом, находящимся в муниципальной собственности и т.д.);
- полномочия органов местного самоуправления, которые могут быть перераспределены законом субъекта РФ для осуществления органами государственной власти региона (организация электро-, тепло-, газо- и водоснабжения населения, водоотведения, снабжения населения топливом, вопросы образования, жилищного и земельного контроля и т.д.);
- полномочия, которые регион может передать муниципалитету законом субъекта РФ (дорожная деятельность, транспортные услуги, охрана окружающей среды и т.д.). Закреплены детальные требования к региональным законам о перераспределении полномочий.

Несмотря на комплексный характер преобразований, анализ положений Федерального закона № 33-ФЗ позволяет выявить ряд проблемных моментов, которые могут возникнуть в процессе его реализации.

1. Сохраняется дискуссионный вопрос о балансе между конституционным принципом самостоятельности местного самоуправления и установленными законом механизмами участия органов государственной власти. Расширение полномочий регионов по участию в формировании органов местного самоуправления требует разработки четких правовых гарантий защиты интересов местных сообществ.
2. Внедрение модели совмещения государственных и муниципальных должностей предполагает наличие достаточного количества квалифицированных управленческих кадров, способных эффективно исполнять столь сложные и многогранные обязанности. В условиях кадрового дефицита в ряде регионов это может привести к снижению качества управления.
3. Без решения вопроса финансовой обеспеченности муниципалитетов организационные преобразования могут не привести к желаемому повы-

шению эффективности местного самоуправления. Сохраняется зависимость местных бюджетов от межбюджетных трансфертов, что ограничивает реальную самостоятельность муниципальных образований.

4. Реализация Федерального закона № 33-ФЗ открывает новые перспективы для развития местного самоуправления в Российской Федерации. Дальнейшее совершенствование системы предполагает:
 - развитие механизмов общественного контроля на муниципальном уровне;
 - внедрение цифровых технологий в деятельность органов местного самоуправления;
 - совершенствование межбюджетных отношений;
 - разработку дифференцированных подходов к организации местного самоуправления с учетом региональной специфики.

Выводы

Проведенный анализ Федерального закона № 33-ФЗ позволяет сделать следующие выводы.

1. Концептуальная трансформация завершена. Закон стал логическим итогом конституционной реформы 2020 года, юридически оформив переход от модели автономного местного самоуправления к интегрированной модели в рамках единой системы публичной власти. Это выражается не только в изменении дефиниции и принципов, но и в создании принципиально новых институциональных связей между государственным и муниципальными уровнями власти.
2. Закон закрепляет новый баланс между централизацией и самостоятельностью. С одной стороны,

введены беспрецедентные механизмы интеграции: новый порядок избрания глав муниципальных образований с участием региональной власти, институт совмещения государственных и муниципальных должностей, усиление ответственности глав муниципалитетов перед главой региона. С другой стороны, сохранена ключевая функциональная специфика местного самоуправления — решение вопросов непосредственного обеспечения жизнедеятельности населения, за муниципалитетами закреплён базовый перечень полномочий, не подлежащих изъятию.

3. Введена гибкая, но унифицированная территориальная модель. Компромиссный переход к преимущественно одноуровневой системе (городские и муниципальные округа) при наличии возможности сохранения двухуровневой системы по решению региона направлен на оптимизацию управления. Четкие критерии разграничения видов муниципальных образований и обязательное создание территориальных органов администрации в крупных округах призваны обеспечить доступность власти для населения.

Таким образом, реформа 2025 года закладывает новую архитектуру местной власти в России, которая должна обеспечить большую управляемость и единство публичной власти, не утрачивая связи с населением и способности оперативно решать местные вопросы. Ключевым мериллом ее успеха станет практика правоприменения и способность новой модели преодолеть традиционные проблемы: низкую гражданскую активность, финансовую неустойчивость и формализацию самоуправленческих начал.

ЛИТЕРАТУРА

1. Егоров Г.Г., Деркачева Т.В. Совершенствование местного самоуправления в Российской Федерации: новеллы 2025 года // Вестник ВИЭПП. 2025. № 2. С. 196–208.
2. Иванова О.А., Васильева Ж.С., Кузнецов А.К., Михайлов И.В. Живая Конституция: от теории к практике // Вестник Российского университета кооперации. 2020. № 4 (42). С. 110–114.
3. Кузнецов А.К. Формирование системы местного самоуправления в Российской Федерации в 1990-е годы: к историографии вопроса // Вестник Чувашского университета. 2024. № 3. С. 54–69.
4. Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти: Федеральный закон от 20 марта 2025 года № 33-ФЗ // Официальный интернет-портал правовой информации. URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202503200023> (дата обращения: 20.03.2025).
5. Тришков А.Р. Законодательные новеллы в системе местного самоуправления // Право и государственность. 2025. № 3 (8). С. 36–40.

© Кузнецов Антон Константинович (kuznetsov-ak@mail.ru)

Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»

ВОЗМОЖНОСТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ МЕЖДУНАРОДНЫХ МОРСКИХ КОНТЕЙНЕРНЫХ ПЕРЕВОЗОК ПО АКВАТОРИИ СЕВЕРНОГО МОРСКОГО ПУТИ

OPPORTUNITIES FOR IMPROVING INTERNATIONAL CONTAINER SHIPPING ALONG THE NORTHERN SEA ROUTE

K. Maslov

Summary. This article discusses the issues of improving the organization and implementation of international container shipping along the Northern Sea Route, which makes it possible to increase the efficiency of its use for the further socio-economic development of the Russian Federation. The author proves that the implementation of the project within the framework of public-private or municipal-private partnerships carries the least legal risks due to the fact that in this case the form and conditions of cooperation are determined by the Government of the Russian Federation and are clearly regulated, and the most effective is the placement of cargo terminals on the territory of seaports located on the Asian and European shoulders.

Keywords: international sea container transportation, transport and logistics hub, container fleet management model.

Маслов Кирилл Андреевич

Адвокатское бюро Санкт-Петербурга «Инмарин»
mka@inmarin.ru

Аннотация. В данной статье рассмотрены вопросы совершенствования организации и осуществления международных морских контейнерных перевозок по Северному морскому пути, что позволяет повысить эффективность его использования в целях дальнейшего социально-экономического развития Российской Федерации. Автором обосновано, что наименьшие правовые риски несет реализация проекта в рамках государственно-частного или муниципально-частного партнерств ввиду того, что в этом случае форма и условия сотрудничества определяются Правительством РФ и четко регламентированы, а наиболее эффективным является размещение грузовых терминалов на территории морских портов, расположенных на Азиатском и Европейском плечах.

Ключевые слова: международная морская контейнерная перевозка, транспортно-логистический узел, модель управления контейнерным флотом.

В ситуации санкционных ограничений особого внимания требует расширение использования трансграничных перевозок через акваторию Северного морского пути (далее — СМП), что несет выгоду как для транспортных и логистических компаний (сокращение времени и стоимости доставки грузов), так и для Российской Федерации с позиции улучшения социально-экономического развития северных регионов и получения государством дополнительных финансово-налоговых поступлений [3, 6]. Перевозки морских грузов являются наиболее востребованным видом транспортного сообщения ввиду экономической выгоды [9]. При этом все чаще грузы перевозятся с помощью морских контейнеров, доля которых среди всего объема услуг мирового флота постоянно увеличивается [4].

Но в России на сегодняшний день отмечается недостаток современной транспортно-логистической инфраструктуры, которая могла бы быть успешно использована для расширения перевозок контейнерных грузов. Поэтому для реализации проекта организации перевозки контейнеров по акватории СМП необходимо использование морских терминалов — как со стороны Азиатского плеча, так и со стороны Европейского. Рассмотрим

основные подходы по созданию морских терминалов, возможных к использованию в акватории СМП, с учетом потребностей клиентов, возможностей создания требуемого транспорта и необходимости обеспечения грузопотока.

В качестве схем владения грузовым морским терминалом могут быть рассмотрены следующие:

1. *Приобретение земельного участка в собственность и строительство контейнерного терминала.*

Согласно требованиям российского земельного законодательства физические и юридические лица, а также Российская Федерация, ее регионы и муниципальные образования выступают полноценными участниками земельных отношений. Это позволяет осуществить широкий выбор форм владения морскими терминалами и оформления прав собственности на них.

Грузовой терминал может быть расположен на участке, находящемся в собственности владельца терминала. В данном случае собственник имеет право осуществлять строительство площадок и помещений терминала

на свое усмотрение, но с соблюдением исключительно требований применимого законодательства, ГОСТов и т.д.

При приобретении в собственность земельного участка для строительства терминала близ порта, границы порта могут быть расширены для включения участка контейнерной погрузки/разгрузки в них и контейнерный терминал войдет в них как составляющего морского порта.

В данном случае юридическое лицо, осуществляющее проект перевозки контейнеров по акватории СМП, вынуждено нести самостоятельно все расходы. Учитывая, значительную стоимость оборудования терминалов и необходимость арендной платы за использование земли, значительное время на выход на точку окупаемости и риски рентабельности проекта, данный вариант может быть осуществлен только крупной компанией или бизнес-структурой, что ограничивает число возможных участников проекта.

Вместе с тем, проект может быть реализован по приглашению несколькими различными компаниями, а для его осуществления могут быть использованы заемные финансовые ресурсы. Преимуществом выступает то, что при владении комплексом терминала на праве собственности не подлежат уплате арендные платежи третьим лицам, а также отсутствуют риски расторжения договора аренды.

2. Аренда земельного участка существующего порта или терминального комплекса.

Грузовой терминал может быть расположен на участке, полученном в долгосрочную аренду (примером подобного подхода выступает Контейнерный терминал Санкт-Петербург — ЗАО «КТСП» [5]).

КТСП на сегодняшний день является одним из ведущих в Российской Федерации и наиболее производительным в Большом порту Санкт-Петербург контейнерным терминалом, осуществляющим перевалку и хранение всех видов контейнерных грузов, включая рефрижераторные, негабаритные и опасные. Стивидорным оператором КТСП выступает Первая Портовая Компания [7].

Согласно Федерального закона от 8 ноября 2007 года № 261-ФЗ «О морских портах в Российской Федерации и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» [1] (далее — Закон о морских портах), срок аренды находящегося в государственной собственности и относящегося к недвижимому имуществу объекта инфраструктуры морского порта, составляет 49 лет, если более короткий срок не будет заявлен самим арендатором такого имущества.

Отметим, что подобный вид владения наиболее популярен в европейских странах. Европейские порты принадлежат, как правило, местным муниципалитетам. На тендерной основе они предлагают свои участки различным стивидорным компаниям, которые осуществляют свою деятельность на арендованных участках земли за определенный процент от получаемой выручки.

В данном случае затраты компании минимизируются, что позволяет получить экономический эффект в кратчайшие сроки. Наиболее выгодным выглядит создание контейнерного терминала в крупном морском порту, имеющем развитую инфраструктуру. Но при этом встает проблема нахождения именно таких морских портов на Азиатском и Европейском плечах. В нынешней ситуации развития морского транспорта и портовой инфраструктуры Российской Федерации выбор достаточно ограничен. Поэтому возможным вариантом реализации проекта создания конвейерного терминала выступает партнерство с органами государственной власти или местного самоуправления.

3. Вступление в государственно-частное партнерство или муниципально-частное партнерство.

При такой форме сотрудничества происходит создание объекта за счет средств инвестора, и предоставления, как правило, недвижимого имущества, находящегося в государственной/муниципальной собственности (в нашем случае — земли, оборудования, части действующей портовой инфраструктуры и т.п.). В ходе осуществления такого партнерства инвестор получает возможность эксплуатировать объект недвижимости на возмездной основе, получая доход в свою пользу.

Условия партнерства, сроки пользования объектом и имуществом, объем инвестиций устанавливаются договором между сторонами. В качестве публичного партнера может выступать либо уполномоченный на это государственный орган власти, либо уполномоченный на это орган местного самоуправления. В первом случае частное партнерство будет считаться государственным (далее — ГЧП), а во втором — муниципальным (далее — МЧП).

Для реализации проекта организации перевозки контейнеров в линейном сообщении по акватории СМП государственным/муниципальным партнером должен выступать собственник земельного участка в порту Восточного или Западного транспортно-логистического узла (далее — ТЛУ). Инициатором создания ГЧП/МЧП может выступать как публичный партнер, так и частный. Требования к форме и условиям ГЧП/МЧП определяются Правительством РФ и четко регламентированы, что снижает правовые риски реализации проекта.

4. Концессионное соглашение.

Возможным вариантом реализации проекта может быть и использование концессионного соглашения, наиболее часто применяемого для реализации крупных транспортных проектов. В этом случае для целей реализации проекта объектом соглашения являлся бы терминальный комплекс. При этом его владелец выступал бы концессионером, а собственник земельного участка, либо готового терминала, частично готового для терминала земельного участка — концедентом. В результате исполнения соглашения владелец создал бы за свой счет или реконструировал бы терминал, получая право пользования объектом соглашения и получения дохода от его эксплуатации.

Примером концессионного соглашения по использованию морского порта выступает Тамань. В данном случае концессионерами «РМП-Тамань» выступают 5 компаний, которые совместно используют порт, но оперируют собственными терминалами в нем (ФГУП «Росморпорт», «Кузбассразрезуголь», СУЭК, «Металлоинвест» и РЖД) [8].

Вместе с тем, пример реализации указанной концессии показывает, что данный механизм достаточно сложен и противоречив — особенно, если в нем участвуют государственные компании (ФАС России неоднократно указывал, что согласно нормативным подходам концессионером не может выступать государственная организация иначе нарушается сам принцип концессии). Проект сухогрузного района порта Тамань должен был реализовываться, начиная с 2019 года, но на момент проведения данного исследования остаются нерешенными вопросы организационного и финансового характера.

В таблице 1 систематизированы основные сравнительно-правовые подходы к поиску управленческого решения для владения грузовым морским терминалом.

Таким образом, согласно представленным данным, компанией, реализующей проект создания терминала для доставки контейнеров по акватории СМП, может быть выбрана любая из указанных схем — вопрос экономической оценки, окупаемости и рентабельности проекта не входит в круг задач данного исследования. Вместе с тем, отметим, что наименьшие правовые риски несет реализация проекта в рамках ГЧП или МЧП, т.к. форма и условия сотрудничества определяются Правительством РФ и четко регламентированы.

Владельцем контейнерного терминала по организационно-правовому статусу может выступать самостоятельное юридическое лицо или структурное подразделение промышленного, торгового, транспортного, а также другого, более крупного предприятия. Оперирование терминалом может строиться в соответствии со схемой на рисунке 1.

Таблица 1.

Сравнение схем подходов владения грузовым морским терминалом

Схема	Преимущества	Недостатки
Приобретение земельного участка в собственность и строительство контейнерного терминала	Возможность реализации проекта вблизи морского порта с последующим вхождением терминала в него. При владении комплексом терминала на праве собственности не подлежат уплате арендные платежи третьим лицам, а также отсутствуют риски расторжения договора аренды	Необходимость нести исключительно собственные расходы
Аренда земельного участка существующего порта или терминального комплекса	Затраты минимизируются, что позволяет получить экономический эффект в кратчайшие сроки. Возможно создание контейнерного терминала в крупном морском порту, имеющем развитую инфраструктуру	Ограниченность выбора крупных морских портов на Азиатском и Европейском плечах
Вступление в ГЧП или МЧП	Частичное финансирование проекта государственными или муниципальными властями. Форма и условия ГЧП/МЧП определяются Правительством РФ и четко регламентированы, что снижает правовые риски реализации проекта	Более долгий процесс согласования условий и финансирования, что ведет к рискам задержки реализации проекта
Концессионное соглашение	Частичное финансирование проекта участниками	Механизм достаточно сложен и противоречив, возможные конфликты между участниками

Руководство терминалом принимает на себя оператор — независимая коммерческая организация либо ее дочерняя компания. Согласно требованиям Федерального закона от 4 мая 2011 года № 99-ФЗ «О лицензировании отдельных видов деятельности» [2] оператору потребуется лицензия при осуществлении погрузочно-разгрузочной деятельности применительно к опасным грузам в морских портах. В соответствии со ст. 9 Закона о морских портах сведения об Операторе вносятся в Реестр морских портов. Размеры ответственности оператора морского терминала за утрату, недостачу или повреждение грузов, произошедшие по его вине, согласно требованиям ст. 24 Закона о морских портах систематизированы на рисунке 2.

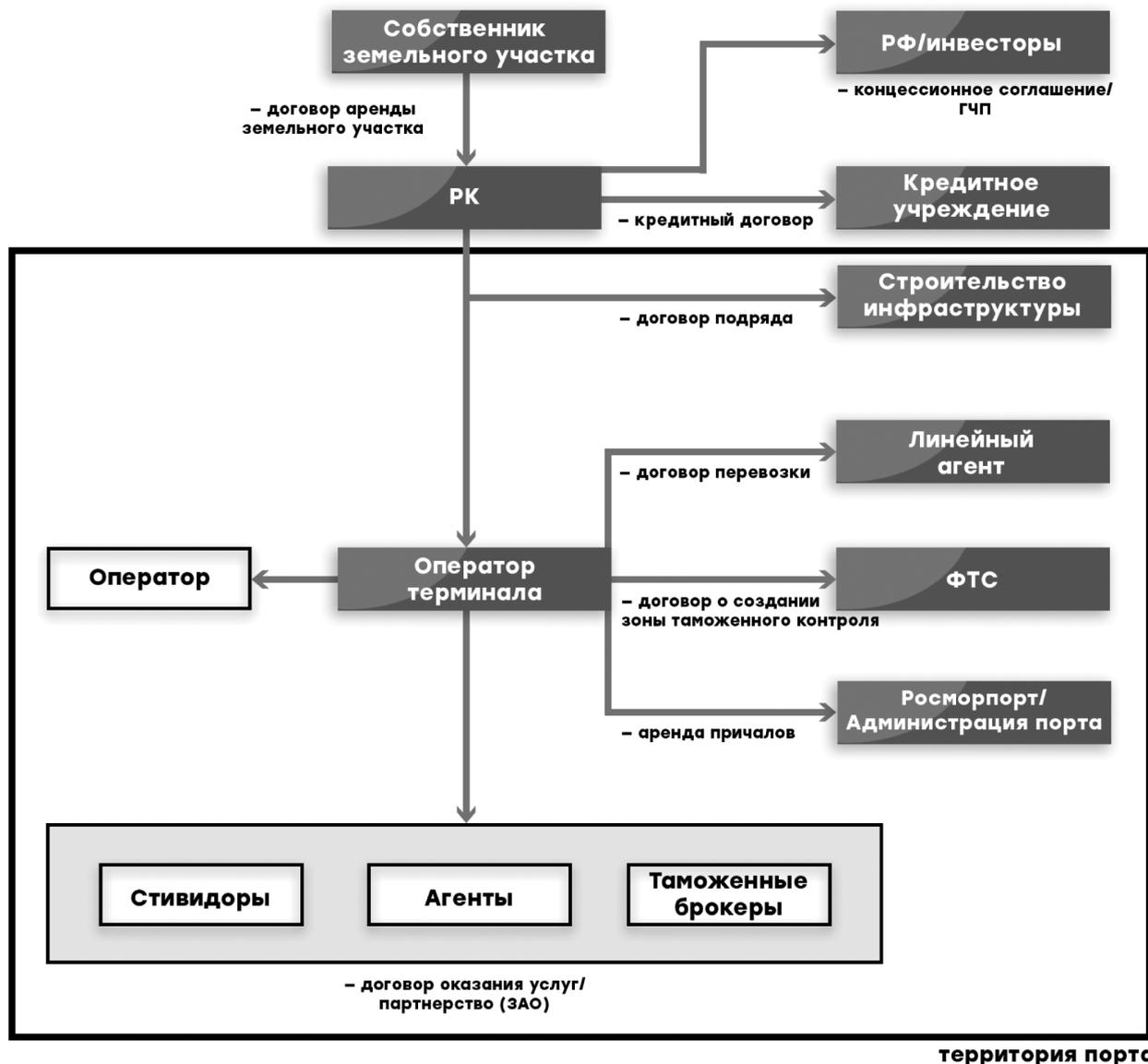


Рис. 1. Схема оперирования терминалом (авторская разработка)



Рис. 2. Ответственность оператора морского терминала за утрату, недостачу или повреждение грузов, произошедшие по его вине (по Закону о морских портах [1])

Таким образом, российским юридическим лицом возможно самостоятельное осуществление функции оператора грузового терминала, либо сдача участка и стоящих на нем сооружений терминального комплекса в аренду, в том числе своей дочерней компании, либо иной компании, которая будет выполнять функции оператора.

Для реализации проекта создания терминала для доставки контейнеров по акватории СМП может быть выбрана любая из приведенных схем (приобретение земельного участка в собственность и строительство контейнерного терминала, аренда земельного участка существующего порта или терминального комплекса, вступление в ГЧП или МЧП, концессионное соглашение), преимущества и недостатки которых нами обозначены. Но наименьшие правовые риски несет реализация проекта в рамках ГЧП или МЧП, т.к. форма и условия сотрудничества определяются Правительством РФ и четко регламентированы.

Принимая во внимание, что реализация проекта контейнерных перевозок по акватории СМП требует оперативной перегрузки грузов в контейнерах с фидерных судов на суда внутреннего плавания, наиболее эффективным является размещение грузовых терминалов на территории морских портов, расположенных на Азиатском и Европейском плечах. Полагаем, что размещение терминала на иной территории, даже вблизи порта, создает необходимость проведения дополнительных логистических операций — вывоз грузов с территории порта, и их транспортировка, возврат грузов в порт для погрузки на суда и дальнейшей перевозки. Такая схема не может считаться эффективной, т.к. существенно увеличивает риски утраты/причинения ущерба грузу на отрезке «порт — терминал», а также возникают дополнительные расходы на организацию перевозки в целом.

ЛИТЕРАТУРА

1. Федеральный закон от 08.11.2007 № 261-ФЗ «О морских портах в Российской Федерации и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» (ред. от 23.05.2025) // Собрание законодательства РФ. — 2007. — № 46. — Ст. 5557.
2. Федеральный закон от 04.05.2011 № 99-ФЗ «О лицензировании отдельных видов деятельности» (ред. от 23.05.2025) // Собрание законодательства РФ. — 2011. — № 19. — Ст. 2716.
3. Вериго С.А., Кудряшов А.Б. Северный морской путь как международный транспортный коридор // Экономика: вчера, сегодня, завтра. — 2023. — Т. 13. — № 5-1. — С. 63–70.
4. Калининко В.А., Сеницын М.Г. Контейнерные перевозки по СМП: проблемы и пути решения // в сборнике: Совершенствование науки в наши дни: междисциплинарные аспекты. Материалы XLIV Всероссийской научно-практической конференции. Ростов-на-Дону, 2022. — С. 330–332.
5. Контейнерный терминал Санкт-Петербург. [Электронный ресурс]. URL: <https://terminalspsb.ru> (дата обращения 22.12.2025).
6. Лебедева А.С., Будрина Е.В., Рогавичене Л.И. К вопросу о развитии Северного морского пути в условиях санкций // Современные проблемы инновационной экономики. — 2023. — № 10. — С. 217–224.
7. Первая Портовая Компания. [Электронный ресурс]. URL: <https://port.one> (дата обращения 22.12.2025).
8. Порт на пятерых: как изменилась модель концессии порта Тамань [Электронный ресурс]. URL: <https://kuban.rbc.ru/krasnodar/16/07/2019/5d2d73ad9a7947e1e9544ab2> (дата обращения 22.12.2025).
9. Тойменцева И.А., Федоренко Р.В. Перспективы развития транспортно-логистической инфраструктуры Северного морского пути в рамках программы «Один пояс, один путь» // Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева. — 2023. — Т. 2. — № 1 (51). — С. 140–149.

© Маслов Кирилл Андреевич (mka@inmarin.ru)

Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»

ПРАВОВЫЕ ОСНОВАНИЯ ОБРАБОТКИ ПЕРСОНАЛЬНЫХ ДАННЫХ БЕЗ СОГЛАСИЯ СУБЪЕКТА ПРИ ВОЗВРАТЕ АДМИНИСТРАТИВНЫХ ШТРАФОВ: АНАЛИЗ ПРАКТИКИ ПРИМЕНЕНИЯ СТАТЬИ 6 ФЕДЕРАЛЬНОГО ЗАКОНА № 152-ФЗ

LEGAL GROUNDS FOR THE PROCESSING OF PERSONAL DATA WITHOUT THE SUBJECT'S CONSENT IN THE REFUND OF ADMINISTRATIVE FINES: AN ANALYSIS OF THE PRACTICE OF APPLYING ARTICLE 6 OF FEDERAL LAW NO. 152-FZ

**A. Ovchinnikov
R. Tkachenko
S. Basyrova**

Summary. This article examines the legal grounds for the processing of personal data by executive authorities when refunding unlawfully collected administrative fines. The regulatory framework governing instances of personal data processing without the subject's consent within administrative proceedings and the enforcement of judicial acts is analyzed. It is noted that data operators' demand for additional consent in situations explicitly regulated by law exceeds their competence. A discrepancy between the provisions of Federal Law No. 152-FZ and the law-enforcement practice of certain administrative bodies has been identified. It is determined that the refund of funds under annulled rulings falls within the enforcement of judicial acts and the powers of functional executive authorities. The article concludes that requesting consent for the processing of personal data when refunding unlawfully collected fines contradicts the provisions of Article 6 of Federal Law No. 152-FZ and creates unjustified obstacles to the exercise of citizens' constitutional rights.

Keywords: personal data, administrative fine, refund of funds, personal data operator, consent of the subject, judicial act, administrative proceedings.

Овчинников Алексей Николаевич

кандидат экономических наук, Тольяттинское высшее военное командно-инженерное строительное училище;
Московский государственный строительный университет;
Российский университет кооперации,
inza73@gmail.com

Ткаченко Роман Владимирович

доктор юридических наук, профессор,
Московский государственный юридический университет имени О.Е. Кутафина

Басырова Светлана Анатольевна

юрисконсульт 1 категории
АО «Ульяновскэнерго»;
Институт международного права и экономики
имени А. С. Грибоедова, г. Москва

Аннотация. В статье рассматриваются правовые основания обработки персональных данных органами исполнительной власти при возврате незаконно взысканных административных штрафов. Проведен анализ нормативно-правовой базы, регламентирующей случаи обработки персональных данных без согласия субъекта в рамках административного судопроизводства и исполнения судебных актов. Отмечено, что требование операторов персональных данных о предоставлении дополнительного согласия в ситуациях, прямо урегулированных законодательством, выходит за пределы их компетенции. Выявлено противоречие между нормами Федерального закона № 152-ФЗ и правоприменительной практикой отдельных административных органов. Определено, что возврат денежных средств по отменным постановлениям относится к исполнению судебных актов и полномочий функциональных органов исполнительной власти. Сделан вывод о том, что запрос согласия на обработку персональных данных при возврате незаконно взысканных штрафов противоречит положениям статьи 6 Федерального закона № 152-ФЗ и создает необоснованные препятствия для реализации конституционных прав граждан.

Ключевые слова: персональные данные, административный штраф, возврат денежных средств, оператор персональных данных, согласие субъекта, судебный акт, административное судопроизводство.

Вопросы правомерности обработки персональных данных гражданами органами государственной власти приобретают особую актуальность в контексте реализации прав на судебную защиту и восстановление нарушенных имущественных интересов. Федеральный

закон от 27 июля 2006 года № 152-ФЗ «О персональных данных» [5] (далее — Закон о персональных данных, ФЗ № 152) устанавливает достаточно четкую систему правовых оснований для обработки персональных данных, включая случаи, когда согласие субъекта не тре-

буется. Однако правоприменительная практика демонстрирует неоднозначное толкование данных норм отдельными государственными органами, что порождает конфликтные ситуации при реализации гражданами законных прав.

Проблематика обработки персональных данных без согласия субъекта в рамках административного судопроизводства и последующего исполнения судебных актов остается недостаточно изученной в научной литературе. Большинство исследователей сосредотачивают внимание на общих принципах работы с персональными данными, в то время как специфика их обработки при возврате незаконно взысканных административных штрафов требует отдельного рассмотрения. Данное исследование направлено на восполнение указанного пробела и анализ правовых оснований обработки персональных данных в рассматриваемой сфере правоотношений.

Основопологающим принципом законодательства о персональных данных является необходимость получения согласия субъекта на обработку его данных. Вместе с тем, как справедливо отмечает Талапина Э.В., абсолютизация данного принципа способна парализовать деятельность публичных органов и препятствовать реализации иных значимых правовых интересов [7]. Исследователь подчеркивает, что законодатель предусмотрел систему исключений из общего правила, закрепив в статье 6 Закона о персональных данных одиннадцать оснований для обработки данных без согласия их субъекта.

Е.Ю. Архипова в своих работах акцентирует внимание на том, что исключения из принципа согласия не являются произвольными, а базируются на необходимости обеспечения баланса частных и публичных интересов [8]. По мнению автора, законодатель стремился создать механизм, позволяющий государственным органам эффективно выполнять возложенные на них функции без излишнего бюрократического обременения граждан требованиями о предоставлении многочисленных согласий.

Терещенко Л.К. обращает внимание на особую роль судебных процедур в системе исключений из принципа согласия [9]. Автор указывает, что участие в судопроизводстве предполагает неизбежное раскрытие и обработку персональных данных участников процесса, и требование дополнительного согласия в таких случаях представляется нецелесообразным и противоречащим принципу процессуальной экономии.

Согласно актуальному правовому подходу, список обстоятельств, зафиксированный в ч. 1 ст. 6 ФЗ о персональных данных, имеет закрытый характер и не допускает расширительной интерпретации. Эта точка зрения

поддерживается исследованиями Е.В. Михалевиц [10], акцентирующего внимание на важности буквального соблюдения законодательных норм при установлении законности работы с личными сведениями граждан без их разрешения. Одновременно исследователь обращает внимание на сложность отнесения реальных случаев к конкретным обстоятельствам, описанным в нормативных актах.

Рассмотрение вопросов обработки персональных данных в контексте административного судопроизводства требует комплексного анализа норм как законодательства о персональных данных, так и процессуального законодательства. Т.В. Пешкова справедливо отмечает, что административное судопроизводство представляет собой особую форму защиты прав граждан от незаконных действий публичной власти, и эффективность данной защиты не должна ставиться в зависимость от формальных требований о получении согласий на обработку данных, которые уже находятся в распоряжении соответствующих органов [11].

Критический анализ указанных научных позиций позволяет сформулировать вывод о том, что законодатель сознательно создал правовой механизм, освобождающий государственные органы от необходимости получения согласия субъекта в строго определенных случаях, связанных с осуществлением публично-правовых функций, включая участие в судопроизводстве и исполнение судебных актов. Данный подход представляется обоснованным и соответствующим конституционным принципам защиты прав граждан.

Часть 1 статьи 6 ФЗ № 152 содержит конкретные основания, при наличии которых обработка персональных данных осуществляется без согласия субъекта. Применительно к ситуации возврата незаконно взысканных административных штрафов релевантными являются три основания, закрепленные в пунктах 3, 3.1 и 4 указанной нормы.

Пункт 3 части 1 статьи 6 Закона о персональных данных устанавливает, что обработка персональных данных осуществляется без согласия субъекта, если она производится в связи с участием лица в конституционном, гражданском, административном, уголовном судопроизводстве, судопроизводстве в арбитражных судах. Данное основание имеет прямое отношение к рассматриваемой проблематике, поскольку отмена постановления о привлечении к административной ответственности происходит в рамках административного судопроизводства.

Применение данной нормы требует понимания того, что административное судопроизводство не завершается с момента вынесения судебного решения. Логиче-

ским продолжением судебного разбирательства является восстановление нарушенных прав гражданина, что в случае незаконного взыскания административного штрафа означает возврат уплаченных денежных средств.

Судебный акт об отмене постановления административного органа о привлечении к ответственности автоматически порождает обязанность этого органа возвратить незаконно взысканные денежные средства. Данная обязанность вытекает из принципа реституции и общеправового принципа недопустимости неосновательного обогащения. Следовательно, возврат административного штрафа представляет собой форму исполнения судебного акта, для осуществления которой требуется обработка персональных данных гражданина, включая его банковские реквизиты.

Следующим значимым обстоятельством выступает п. 4 ч. 1 ст. 6 ФЗ о персональных данных, в соответствии с которым работа с личной информацией разрешена без разрешения лица, когда это требуется для реализации функций федеральных исполнительных структур, организаций государственных внебюджетных фондов, исполнительных структур власти регионов РФ, муниципальных органов.

Правоприменительная практика в сфере возврата незаконно взысканных административных штрафов демонстрирует наличие системной проблемы, связанной с неправильным пониманием отдельными административными органами норм законодательства о персональных данных. Органы, выступающие в качестве операторов персональных данных, нередко выдвигают требование о предоставлении согласия на обработку данных в ситуациях, когда законодательство прямо предусматривает возможность такой обработки без согласия субъекта.

Типичной представляется ситуация, при которой гражданин обращается к административному органу с заявлением о возврате денежных средств, уплаченных в качестве административного штрафа, постановление о взыскании которого впоследствии было отменено судом. В заявлении гражданин указывает свои паспортные данные, необходимые для идентификации личности, а также банковские реквизиты для перечисления денежных средств. Казалось бы, данной информации достаточно для осуществления возврата, поскольку административный орган уже располагает всеми сведениями о гражданине из материалов дела об административном правонарушении, а также из судебного решения об отмене постановления.

На практике государственные учреждения отклоняют запросы о возмещении платежей, ссылаясь на отсутствие разрешения лица на работу с его личными

сведениями. Подобная аргументация выглядит необоснованной по ряду оснований. Прежде всего, как продемонстрировано ранее, нормативная база о личных данных четко указывает на допустимость работы с информацией без разрешения лица в контексте судебных процессов и реализации судебных решений. Во-вторых, административный орган уже обладает персональными данными гражданина, которые были получены в рамках производства по делу об административном правонарушении, и повторный запрос согласия на обработку тех же данных лишен логического обоснования.

Сосредоточимся на анализе конкретной правоприменительной ситуации, участником которой являлся автор настоящей статьи. Данная ситуация наглядно демонстрирует системный характер выявленных проблем и их далеко идущие последствия как для реализации прав отдельного гражданина, так и для функционирования системы правосудия в целом.

02 августа 2023 года решением Мещанского районного суда города Москвы постановление заместителя начальника Московской административной дорожной инспекции (далее — МАДИ) о привлечении автора к административной ответственности в виде штрафа в размере 3 000 рублей было отменено, производство по делу об административном правонарушении прекращено. Следует подчеркнуть, что административный штраф был уплачен автором до отмены постановления, то есть в период, когда акт административного органа формально сохранял юридическую силу. Однако последующая отмена постановления судом означает, что взыскание штрафа изначально было незаконным, и у автора возникло безусловное право на возврат уплаченной суммы в соответствии с общими принципами права о недопустимости неосновательного обогащения.

Автор неоднократно обращался в МАДИ с заявлениями о возврате денежных средств, указывая в заявлениях свои паспортные данные, необходимые для идентификации личности, а также банковские реквизиты для перечисления денежных средств. Заявления были собственноручно подписаны автором, что подтверждало их подлинность и волеизъявление заявителя. С точки зрения правовой логики, данной информации достаточно для осуществления возврата, поскольку МАДИ располагало всеми необходимыми сведениями о заявителе из материалов дела об административном правонарушении, а также из резолютивной части судебного решения.

Однако в своём уведомлении МАДИ сообщило, что компенсация платежей производится на базе обращения, разрешения на работу с личными сведениями и банковских данных. К уведомлению прилагался стандартный бланк разрешения на работу с личными све-

дениями. Следовательно, МАДИ связало возмещение платежей с предъявлением дополнительной бумаги — разрешения на работу с личными сведениями, которое, как будет продемонстрировано в данной работе, не является обязательным согласно прямому указанию нормативных актов.

Автор обоснованно отказался предоставлять требуемое согласие, поскольку расценивал данное требование как противоречащее закону и лишённое оснований. 19.12.2024 исследователь повторно направил в МАДИ требование о компенсации платежей. 16.01.2025 МАДИ в лице заместителя руководителя подразделения администрирования нарушений Управления контроля за перевозками пассажиров и грузов формально отклонило возмещение административного взыскания, обосновав отклонение тем, что «обращение о компенсации платежей включает личные сведения, работа с которыми производится с разрешения носителя личных сведений». На момент создания данной публикации платежи не компенсированы.

Правовая квалификация действий МАДИ в описанной ситуации требует комплексного применения всех трех рассмотренных выше оснований, предусмотренных пунктами 3, 3.1 и 4 части 1 статьи 6 ФЗ № 152.

Во-первых, обработка персональных данных автора осуществляется в связи с его участием в административном судопроизводстве (пункт 3 части 1 статьи 6). Отмена постановления о привлечении к административной ответственности произошла в рамках административного судопроизводства, регламентированного главой 22 Кодекса Российской Федерации об административных правонарушениях. Все последующие процедуры, связанные с восстановлением нарушенных прав гражданина, являются неотъемлемым продолжением данного судопроизводства и направлены на реализацию судебного решения.

Во-вторых, возврат денежных средств объективно необходим для исполнения судебного акта (пункт 3.1 части 1 статьи 6). Решение Мещанского районного суда об отмене постановления МАДИ и прекращении производства по делу влечет, в силу общих принципов права, автоматическую обязанность административного органа возвратить незаконно взысканные денежные средства. Данная обязанность вытекает непосредственно из судебного решения и представляет собой форму его исполнения в материальном смысле.

В-третьих, компенсация административного взыскания объективно требуется для реализации функций МАДИ как функционального органа исполнительной власти столицы (п. 4 ч. 1 ст. 6). МАДИ создана согласно постановлению столичного Правительства от 14.10.2013

№ 679-ПП «О создании Московской административной дорожной инспекции и утверждении её устава» [6] и обладает публичными функциями по разбирательству дел о административных нарушениях в определённой области деятельности. В перечень данных функций включается не только процедура применения административных санкций, но и осуществление всех требуемых процедур, связанных с управлением производством по делам о административных нарушениях, в том числе компенсация платежей при аннулировании решений о применении санкций.

Совокупность указанных обстоятельств свидетельствует о том, что МАДИ располагало и продолжает располагать всеми требуемыми правовыми обстоятельствами для работы с личными сведениями исследователя без получения его разрешения. Кроме того, требование о предъявлении такого разрешения не просто не имеет законодательного основания, но и явно противоречит нормам ст. 6 ФЗ о персональных данных, которая исчерпывающе регламентирует ситуации работы с личными сведениями без разрешения носителя.

Требование МАДИ о предъявлении разрешения на работу с личными сведениями в ситуации, когда законодательство явно разрешает такую работу без разрешения носителя, является превышением прав оператора личных сведений. ФЗ № 152-ФЗ не предоставляет оператору дискреционного права самостоятельно устанавливать, в каких ситуациях необходимо разрешение носителя на работу с его информацией. Данный аспект исчерпывающе урегулирован в ст. 6 указанного нормативного акта, и оператор императивно должен руководствоваться нормами законодательства, а не собственным решением или внутренними административными правилами.

Более того, действия МАДИ могут быть квалифицированы как злоупотребление правом в смысле статьи 10 Гражданского кодекса Российской Федерации [2] (далее — ГК РФ). Часть 1 указанной статьи устанавливает общий запрет на осуществление гражданских прав исключительно с намерением причинить вред другому лицу, а также злоупотребление правом в иных формах. Требование предоставить согласие на обработку персональных данных в ситуации, когда такое согласие объективно не требуется по закону, а его непредоставление влечет невозврат денежных средств, принадлежащих гражданину по праву, свидетельствует о злоупотреблении МАДИ своим властным положением оператора персональных данных и нарушении баланса частных и публичных интересов.

Необходимо также констатировать, что действия МАДИ нарушают основополагающие принципы обработки персональных данных, закрепленные в статье 5

Закона о персональных данных. В частности, нарушен **принцип законности целей и способов обработки персональных данных** (пункт 1 части 1 статьи 5), поскольку требование предоставить согласие не основано на действующем законодательстве и противоречит специальным нормам статьи 6 того же закона. Нарушен **принцип соответствия содержания и объема обрабатываемых персональных данных заявленным целям обработки** (пункт 3 части 1 статьи 5), поскольку МАДИ уже располагает из материалов дела об административном правонарушении всеми необходимыми данными заявителя для осуществления возврата денежных средств.

Фактически МАДИ создало правовую ситуацию, при которой автор лишен возможности реализовать свое конституционное право на возврат незаконно взысканных денежных средств без выполнения незаконного требования о предоставлении согласия на обработку персональных данных. Данная ситуация представляет собой классический пример административного произвола, при котором государственный орган использует свое властное положение для навязывания гражданину условий, не предусмотренных законодательством и нарушающих принцип правовой определенности.

Попытка автора защитить свои права в судебном порядке столкнулась с серьезными процессуальными препятствиями, что наглядно демонстрирует системный характер выявленных проблем и свидетельствует о необходимости доктринального осмысления вопросов подведомственности и подсудности споров, связанных с обработкой персональных данных государственными органами при исполнении публичных полномочий.

Автор обратился в Басманный районный суд города Москвы с административным иском с заявлением о признании незаконными действий должностных лиц МАДИ. Правовым основанием иска послужило нарушение МАДИ требований Федерального закона № 152-ФЗ, а именно предъявление требования о предоставлении согласия на обработку персональных данных в ситуации, когда законом такое согласие не предусмотрено. По мнению автора, МАДИ как оператор персональных данных превысило свои публичные полномочия, что дает основания для судебного оспаривания действий административного органа в порядке главы 22 Кодекса административного судопроизводства Российской Федерации [3] (далее — КАС РФ).

Выбор автором административного судопроизводства в качестве процессуальной формы защиты своих прав представляется юридически обоснованным.

Требование МАДИ о предоставлении согласия на обработку персональных данных безусловно создает юри-

дическое препятствие для осуществления права автора на возврат денежных средств и незаконно возлагает на него обязанность по предоставлению документа, не предусмотренного действующим законодательством. Следовательно, с процессуально-правовой точки зрения данное требование подлежит судебному оспариванию в порядке административного судопроизводства как действие должностного лица, нарушающее права гражданина в сфере публичных правоотношений.

Однако судья Басманного районного суда города Москвы определением от 16 апреля 2025 года отказал в принятии искового заявления, отметив, что исследователь оспаривает действия служащих административного учреждения, связанные с производством по делу о административном нарушении, о компенсации незаконно изъятых административных взысканий, в связи с чем заявленные требования не могут быть рассмотрены в режиме административного судопроизводства. Суд указал обращающемуся на необходимость обращения в рамках производства по делу о административном нарушении.

С научно-теоретической точки зрения данная позиция суда первой инстанции представляется методологически ошибочной по нескольким взаимосвязанным основаниям.

Правоотношения, связанные с обработкой персональных данных, по своей правовой природе не являются составной частью производства по делу об административном правонарушении. Производство по делу об административном правонарушении регламентируется разделом IV Кодекса Российской Федерации об административных правонарушениях [4] (далее — КоАП РФ) и имеет своим предметом установление объективной стороны правонарушения, субъективной стороны (вины лица) и назначение справедливого административного наказания. Вопросы обработки персональных данных регулируются самостоятельным федеральным законом и образуют отдельную группу правоотношений в сфере защиты конституционного права на неприкосновенность частной жизни, личную и семейную тайну (статья 23 Конституции Российской Федерации) [1].

Судебный акт об отмене постановления МАДИ и прекращении производства по делу об административном правонарушении вступил в законную силу 02 августа 2023 года, что означает окончательное завершение производства по делу. Возникший впоследствии спор о правомерности требования МАДИ предоставить согласие на обработку персональных данных представляет собой самостоятельное, автономное правоотношение, не связанное с ранее рассмотренным делом об административном правонарушении.

Фундаментальное значение имеет различие процессуального положения сторон в двух разбирательствах. В производстве по делу о административном нарушении исследователь выступал лицом, подвергаемым административным санкциям (ст. 25.1 КоАП РФ), а МАДИ функционировало как учреждение, уполномоченное разбирать дела о административных нарушениях и выносить решения о применении санкций. В предъявленном административном иске исследователь оспаривает поступки МАДИ как оператора личных сведений, то есть участвует в принципиально других, качественно различающихся правоотношениях, где он функционирует как носитель личных сведений (ст. 3 ФЗ № 152-ФЗ), а МАДИ — как оператор, императивно обязанный соблюдать нормативную базу о личных сведениях. Данные правоотношения качественно различаются от административно-деликтных отношений и требуют независимой правовой оценки в рамках обособленного судебного производства.

Нарушение законодательства о персональных данных может повлечь самостоятельную административную санкцию оператора, установленную ст. 13.11 КоАП РФ. Хотя автор в своём исковом обращении не поднимал вопрос о применении к МАДИ административной санкции по указанной статье, а требовал признать поступки оператора противоречащими закону, сама возможность административной санкции оператора за нарушение нормативной базы о личных сведениях свидетельствует о самостоятельном характере правоотношений в данной области и их отделении от производства по конкретному делу о административном нарушении.

Таким образом, отказ суда в принятии административного искового заявления со ссылкой на необходимость обращения в рамках производства по делу об административном правонарушении представляется процессуально необоснованным и нарушает конституционное право автора на судебную защиту (статья 46 Конституции Российской Федерации). Данная правовая

позиция суда фактически лишает гражданина эффективного средства правовой защиты и создает правовую неопределенность в вопросе о порядке оспаривания действий операторов персональных данных, являющихся государственными органами.

Проведенное исследование позволяет констатировать наличие существенного противоречия между нормативными предписаниями Федерального закона № 152-ФЗ и практикой их применения отдельными административными органами при возврате незаконно взысканных штрафов. Анализ положений пунктов 3, 3.1 и 4 части 1 статьи 6 указанного закона убедительно свидетельствует о том, что законодатель сознательно освободил операторов персональных данных от необходимости получения согласия субъекта в ситуациях, связанных с судопроизводством, исполнением судебных актов и реализацией публичных полномочий государственных органов. Требование административных органов о предоставлении дополнительного согласия на обработку персональных данных в описанных обстоятельствах не только противоречит букве закона, но и создает незаконные препятствия для реализации конституционного права граждан на судебную защиту и восстановление нарушенных имущественных интересов. Выявленные проблемы правоприменения усугубляются процессуальными сложностями судебного оспаривания действий операторов персональных данных, что свидетельствует о необходимости выработки единой судебной практики и методологических разъяснений высших судебных инстанций по вопросам разграничения административно-деликтных правоотношений и правоотношений в сфере защиты персональных данных. Устранение указанных противоречий требует как совершенствования правоприменительной практики, так и повышения правовой культуры должностных лиц государственных органов в части понимания правовых оснований обработки персональных данных без согласия субъекта.

ЛИТЕРАТУРА

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020) [Электронный ресурс] // Доступ: СПС «Консультант Плюс Проф» (Дата обращения: 14.12.2025).
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 31.07.2025, с изм. от 25.11.2025) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.08.2025) [Электронный ресурс] // Доступ: СПС «Консультант Плюс Проф» (Дата обращения: 14.12.2025).
3. Кодекс административного судопроизводства Российской Федерации от 08.03.2015 N 21-ФЗ (ред. от 31.07.2025) [Электронный ресурс] // Доступ: СПС «Консультант Плюс Проф» (Дата обращения: 14.12.2025).
4. Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях от 30.12.2001 N 195-ФЗ (ред. от 04.11.2025) [Электронный ресурс] // Доступ: СПС «Консультант Плюс Проф» (Дата обращения: 14.12.2025).
5. Федеральный закон от 27.07.2006 N 152-ФЗ (ред. от 24.06.2025) «О персональных данных» [Электронный ресурс] // Доступ: СПС «Консультант Плюс Проф» (Дата обращения: 14.12.2025).
6. Постановление Правительства Москвы от 14.10.2013 № 679-ПП «О Московской административной дорожной инспекции и внесении изменений в постановление Правительства Москвы от 15.05.2012 № 198-ПП» (с изм. на 04.08.2020) [Электронный ресурс] // СПС «КонсультантПлюс Проф». — Режим доступа: <https://www.consultant.ru> (Дата обращения: 14.12.2025).

7. Талапина Э. Право на информацию в свете теории субъективного публичного права / Э. Талапина // Сравнительное конституционное обозрение. — 2016. — № 6(115). — С. 70–83. — DOI: 10.21128/1812-7126-2016-6-70-83. — EDN YFJDOJ.
8. Архипова Е.Ю. Баланс частных и публичных интересов при правовом регулировании / Е.Ю. Архипова // Актуальные проблемы государства и права. — 2022. — Т. 6, № 2(22). — С. 132–139. — DOI: 10.20310/2587-9340-2022-6-2-132-139. — EDN TQGGGC.
9. Терещенко Л.К. Получение согласия на обработку персональных данных в условиях цифровой экономики / Л.К. Терещенко // Судья. — 2021. — № 4(124). — С. 10–15. — EDN FOWJEZ.
10. Михалевич Е.В. Отдельные случаи обработки персональных данных третьими лицами / Е.В. Михалевич // Судья. — 2021. — № 4(124). — С. 16–21. — EDN VWIBKO.
11. Пешкова Т.В. Административное судопроизводство в судах общей юрисдикции как форма защиты прав граждан от нарушений со стороны публичной администрации: проблемы теории и практики / Т.В. Пешкова // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Право. — 2012. — № 2(13). — С. 264–274. — EDN PKHSQX.

© Овчинников Алексей Николаевич (inza73@gmail.com); Ткаченко Роман Владимирович; Басырова Светлана Анатольевна
Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»

КОМПЛАЕНС-СИСТЕМА В ОРГАНИЗАЦИИ: ВОПРОСЫ ЮРИДИЧЕСКОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

COMPLIANCE SYSTEM IN THE ORGANIZATION: ISSUES OF LEGAL LIABILITY

M. Popov

Summary. Compliance has recently been frequently analyzed in literature across various fields of scientific knowledge, including law, economics, and management. This article, using specific examples from domestic judicial practice, examines the impact of compliance systems on holding an organization, its director, and employees legally liable. It concludes that, under certain circumstances, the presence of a compliance system can exempt a legal entity or official from administrative liability and also influence the recovery of damages from the director for unfair or unreasonable actions.

Keywords: compliance, administrative liability, civil liability, financial liability, losses.

Попов Михаил Андреевич

аспирант,

Сибирский федеральный университет (г. Красноярск)

mike.p@bk.ru

Аннотация. Комплаенс в последнее время часто анализируется в литературе, посвященной различным областям научного знания: юриспруденции, экономике, менеджменту. В статье на основе конкретных примеров из отечественной судебной практики анализируются вопросы влияния комплаенс-системы на привлечение к юридической ответственности организации, ее руководителя, работников. Делается вывод, что при определенных обстоятельствах наличие комплаенс-системы может привести к освобождению юридического либо должностного лица от административной ответственности, а также оказать влияние на взыскание с директора убытков за недобросовестные или неразумные действия.

Ключевые слова: комплаенс, административная ответственность, гражданско-правовая ответственность, материальная ответственность, убытки.

Введение

Комплаенс представляет собой институт частного права, так как его суть состоит в создании внутри организации особых правил саморегулирования, которые издаются автономным субъектом, не наделенным властными полномочиями (юридическим лицом), и адресованы руководителю, сотрудникам, агентам и иным лицам, чьи действия для гражданского оборота рассматриваются как действия самого юридического лица.

Комплаенс-система является частью системы внутреннего контроля в юридическом лице, целью которой является обеспечение деятельности компании в соответствии с требованиями законодательства. Для ее функционирования используется риск-ориентированный подход, где за комплаенс-риск принято считать «вероятность наступления негативных правовых последствий в процессе деятельности участников правоотношений, которая закреплена нормативными правовыми актами или правоприменительной практикой» [1, С. 14].

В настоящее время вопросы соблюдения законодательства юридическими лицами становятся особенно актуальными в связи с усложнением и ужесточением правового регулирования отдельных сфер жизни, что привело к росту некоторых комплаенс-рисков для ор-

ганизаций (например, в части соблюдения авторского права при размещении изображений на сайте или при осуществлении розничной продажи товаров), а также в связи с увеличением эффективности контрольно-надзорной деятельности в том числе за счет использования электронного документооборота, системы межведомственного взаимодействия и обязательного внесения сведений со стороны хозяйствующих субъектов в различные электронные реестры и информационные системы, что делает их деятельность более прозрачной.

Комплаенс-система позволяет организовать управленческие процессы в юридическом лице таким образом, чтобы сотрудниками, руководителями, представителями и иными причастными к деятельности организации лицами не были совершены действия, которые бы по действующему законодательству являлись противоправными. Вместе с тем, создание такой системы предполагает как однократные существенные расходы, направленные на ее адаптацию и внедрение, так и увеличивает текущие расходы компании на программное обеспечение, фонд оплаты труда, обучение сотрудников и др.

Юридический комплаенс в литературе традиционно в первую очередь рассматривается с точки зрения уменьшения рисков именно для хозяйствующего субъекта [2, С. 106]. Вместе с тем, комплаенс-система играет

немаловажную роль и в случае привлечения директора к ответственности по ст. 53.1 ГК РФ, а также при взыскании убытков с работника в порядке регресса по ст. 1081 ГК РФ.

Методология

В статье с помощью метода контекстного анализа положений судебной практики и законодательства (в широком смысле) установлено влияние наличия комплаенс-системы на привлечение к административной ответственности юридического лица, его руководителя, а также на возможность взыскания ущерба с непосредственного причинителя вреда (директора либо работника).

Комплаенс как инструмент для снижения риска нарушения требований законодательства

В идеальной модели наличие в организации комплаенс-системы исключает или по крайней мере сводит до минимума вероятность совершения правонарушения как самим юридическим лицом, так и его работниками, должностными лицами. Поэтому комплаенс представляет собой своего рода набор правил и алгоритмов действий, при соблюдении которых совершение правонарушений является невозможным.

Мы понимаем, что полностью исключить вероятность совершения всех возможных нарушений в деятельности компании невозможно. Во-первых, нарушение может произойти из-за несовершенства самой комплаенс-системы, во-вторых, нарушение может быть допущено в случае несоблюдения сотрудником компании какого-либо требования даже эффективной комплаенс-программы.

В первой ситуации контролирующий орган может выдать предписание о внесении изменений в соответствующий документ, являющейся частью комплаенс-системы. Так, антимонопольным органом в деятельности хозяйствующего субъекта было выявлено нарушение ч. 1 ст. 17 Федерального закона «О защите конкуренции» в связи с предоставлением преимущественных условий одному из участников процедуры закупки и нарушения самой процедуры. С целью недопущения таких нарушений впредь антимонопольный орган выдал хозяйствующему субъекту предписание о внесении изменения в Единый стандарт закупок и иные локальные акты (которые по сути являются элементами комплаенс-системы), положения которых противоречили действующему законодательству. Законность указанного требования контролирующего органа подтвердили все судебные инстанции, включая Верховный Суд РФ [3].

Во втором случае объяснимо желание руководителей, учредителей или иных лиц, определяющих направ-

ление деятельности организации и инициировавших внедрение комплаенс-системы, избежать финансовых и репутационных потерь в связи с привлечением к ответственности юридического лица, ведь совершение противоправных действий руководителем, сотрудником организации либо иными лицом по ее поручению может быть вменено в качестве административного правонарушения самому юридическому лицу.

Однако, может ли наличие комплаенс-системы являться доказательством того, что организация приняла все зависящие от нее меры по предотвращению нарушения, что в свою очередь согласно ч. 2 и ч. 4 ст. 2.1 КоАП РФ говорит о невинности такого юридического лица? ФАС России полагает, что да. Согласно позиции службы, изложенной в методических рекомендациях, если хозяйствующий субъект действовал в соответствии с согласованными с контролирующим органом правилами антимонопольного комплаенса, он не может быть признан нарушившим антимонопольное законодательство [4].

Вместе с тем, указанная формулировка предоставляет широкий простор для усмотрения со стороны правоприменителя, следовательно, доказать, что действия хозяйствующего субъекта осуществлялись в соответствии с согласованными правилами антимонопольного комплаенса при наличии факта нарушения становится сложной задачей, что подтверждается практикой и самой антимонопольной службой¹.

Аналогичная ситуация наблюдается при привлечении к ответственности юридического лица по ст. 19.28 КоАП за совершение коррупционных действий в интересах юридического лица. В практике Верховного Суда РФ и судов нижестоящих инстанций не сложился подход, когда в привлечении к ответственности юридического лица по указанной статье было бы отказано в связи с надлежащей организацией системы антикоррупционного комплаенса. Исключение представляет единичное решение Сыктывкарского городского суда Республики Коми от 14.10.2014², которое неоднократно освещалось в научной литературе. Допустимо предположение, что отсутствие подобной судебной практики связано с эффективностью комплаенс-системы, которая не позволяет сотрудникам совершать такие нарушения, следовательно, указанные обстоятельства предметом судебного разбирательства не становятся.

Комплаенс как модель внутреннего контроля позволяет создать в юридическом лице систему разграничения зон ответственности между руководителями и сотрудниками различного звена, что в теории не должно

¹ Постановление Ленинградского УФАС России от 21.06.2023 по делу № 047/04/9.21-1262/2023

² Решение Сыктывкарского городского суда Республики Коми от 14.10.2014

приводить к автоматическому вменению директору всех действий, фактически совершенных иными работниками юридического лица.

Действительно, в крупной организации вменять каждое правонарушение директору с целью привлечения его к административной ответственности представляется несправедливым.

Вместе с тем, на практике доказать невиновность руководителя будет достаточно сложно, с учетом того факта, что в примечании к ст. 2.4. КоАП РФ в качестве должностного лица прямо упомянут руководитель организации. Кроме того, обязанность директора по осуществлению контроля за действиями подчиненных работников трактуется в судебной практике достаточно широко.

Может ли комплаенс путем создания системы разграничения зон ответственности «уберечь» руководителя организации от привлечения к административной ответственности фактически за действия иных работников?

Аргументами в поддержку указанной позиции могут являться следующие. Во-первых, в соответствии с п. 1 ст. 53 ГК РФ в юридическом лице может быть создано несколько единоличных исполнительных органов с разграничением их полномочий. При привлечении к ответственности одного из руководителей такого юридического лица правоприменителю в любом случае потребуется выяснить, кто именно из руководителей виновен в совершении правонарушения³.

Во-вторых, по некоторым составам КоАП РФ практика складывается таким образом, что директор не признается субъектом правонарушения. Так, согласно ч. 3 ст. 7 Федерального закона «О бухгалтерском учете» руководитель обязан возложить ведение бухгалтерского учета на главного бухгалтера или иное должностное лицо [5]. Соответственно, если в юридическом лице обязанность по ведению бухгалтерского учета закреплена за таким должностным лицом, руководитель организации ответственность по ст. 15.6 КоАП РФ за непредставление сведений, необходимых для осуществления налогового контроля, нести не будет⁴.

Каких-либо препятствий для закрепления аналогичным образом отдельных управленческих функций за различными лицами в организации в действующем

³ Отметим, однако, что положения действующего законодательства не исключают возможность привлечения к административной ответственности нескольких должностных лиц за одно событие правонарушения, но такие случаи не носят массовый характер.

⁴ Постановление Верховного Суда РФ от 09.03.2017 № 78-АД17-8 // СПС «Консультант плюс».

законодательстве не установлено, следовательно, и при применении мер ответственности виновным должностным лицом должен признаваться сотрудник, на которого внутренними документами возложены соответствующие полномочия.

Разграничение зон ответственности в совокупности с угрозой привлечения к административной ответственности конкретного должностного лица, допустившего нарушение, позволяет сделать управление в юридическом лице более эффективным и, в конечном итоге, снизить количество допускаемых нарушений.

Вместе с тем, представляется, что руководитель организации в силу своей особой роли не вправе полностью самоустраниться от функции по осуществлению контроля за своими сотрудниками. Правоприменительный орган сможет обосновать наличие вины директора при установлении факта нарушения через категорию «ненадлежащего осуществления контроля».

Таким образом, наличие комплаенс-системы условно создаст условия для сокращения как таковой вероятности совершения юридическим лицом правонарушения, однако, в случае нарушения ответственность может быть возложена в том числе и на самого руководителя организации.

Комплаенс и гражданско-правовая ответственность директора и работника юридического лица

Если юридическое лицо своими действиями, в том числе действиями конкретных лиц, которые вменяются данному юридическому лицу, причиняет вред третьему лицу, то в силу относительного характера имеющихся (при договорном обязательстве) или возникших (при деликтном обязательстве или обязательстве вследствие неосновательного обогащения) между ними связей наличие либо отсутствие в организации комплаенс-системы, которая действует лишь в конкретном юридическом лице либо группе компаний и внешним эффектом не обладает, значения для взыскания убытков иметь не будет.

Вместе с тем, может ли комплаенс упростить для юридического лица процедуру взыскания убытков с руководителя либо сотрудника, непосредственно их причинивших?

При применении гражданско-правовой ответственности к единоличному исполнительному органу юридического лица в контексте функционирования в организации системы внутреннего контроля возникает два интересных аспекта. Во-первых, ограничивает ли наличие комплаенс-системы обязанность директора по осуществлению функций контроля таким образом, что в случае его добросовестного поведения и причи-

нения ущерба юридическому лицу действиями другого работника, с такого директора не могли быть взысканы убытки. Во-вторых, что происходит в случае, если директор, действуя в соответствии с положениями комплаенс-системы, самостоятельно допускает нарушение, причинившее убытки юридическому лицу.

В соответствии с п. 3 ст. 53 ГК РФ в ее истолковании в постановлении Пленума ВАС РФ в круг обязанностей руководителя юридического лица входит обязанность по выбору и контролю за действиями (бездействием) представителей, контрагентов по гражданско-правовым договорам, работников юридического лица, а также надлежащая организация системы управления юридическим лицом. При недобросовестном и (или) неразумном осуществлении указанных обязанностей директор отвечает перед юридическим лицом за причиненные в результате этого убытки⁵.

Согласно позиции Верховного Суда РФ, руководитель, который делегировал часть своих функций подчиненным работникам, не может самоустраниться от контроля за выполнением переданных функций и избежать взыскания убытков, причиненных юридическому лицу, только ссылаясь на факт передачи части своих полномочий иным лицам без учета характера и масштаба хозяйственной деятельности организации, сложившейся ситуации, роли директора в управлении юридическим лицом⁶.

Однако, если руководителем организации создана система соблюдения обязательных требований таким образом, что, например, функции по расчету суммы страховых выплат возложены на главного бухгалтера, обладающего специальными познаниями в данной сфере, то предоставление в Фонд социального страхования РФ недостоверных сведений, которые привели к возникновению убытков у юридического лица, исходя из масштабов деятельности и фактической роли директора могут не повлечь для него ответственность по п. 1 ст. 53.1 ГК РФ⁷.

Из указанного можно сделать вывод, что функционирование в юридическом лице комплаенс-системы, в рамках которой зоны ответственности разграничены между различными сотрудниками, не позволит взыскать с директора убытки в случае одновременного соблюдения двух условий. Во-первых, директор действовал до-

бросовестно, во-вторых, лицо, за которым директором было закреплено осуществление конкретной обязанности, обладало требуемой компетенцией в указанной сфере. Можно сказать, что второй аспект является проявлением «разумности» действий директора.

Однако, могут ли быть взысканы убытки с директора в случае, если его действия, находящиеся в прямой причинно-следственной связи с причиненными убытками, основывались на утвержденных в юридическом лице политиках и иных внутренних документах. В соответствии с разъяснениями Пленума ВАС РФ, нарушение директором принятых в юридическом лице обычных процедур выбора и контроля могут свидетельствовать о недобросовестности и неразумности его действий⁸.

Если рассуждать от обратного, то соблюдение принятых в юридическом лице процедур, как кажется на первый взгляд, не может являться показателем недобросовестных или неразумных действий директора даже в том случае, если они устанавливают несоответствующие закону требования.

Вместе с тем, согласно позиции Верховного Суда РФ, действия директора в соответствии с указаниями общего собрания акционеров, которые противоречат интересам общества, не позволяют директору избежать ответственности, так как не отменяют его обязанности действовать добросовестно и разумно. Кроме того, оценка в ходе управления насколько те или иные действия выгодны для общества и не причинят ли они вреда, составляет часть его обязанностей⁹.

Нам представляется, что указанная правовая позиция может быть распространена и на действия директора в соответствии с комплаенс-программой, так как вывод Верховного Суда РФ отражает общий подход к основаниям ответственности директора. Таким образом, действие директора, причинившее убытки юридическому лицу, но осуществленное в рамках комплаенс-программы, не позволит при прочих равных избежать директору взыскания с него таких убытков.

Иным образом должна решаться ситуация при взыскании с других работников убытков, причиненных юридическому лицу во время исполнения трудовых обязанностей. По общему правилу в соответствии со статьями 238 и 241 ТК РФ материальная ответственность работника ограничена прямым действительным ущербом в размере среднего месячного заработка. Указанные ограничения действуют и в случае предъявления рабо-

⁵ Постановление Пленума ВАС РФ от 30.07.2013 N 62 «О некоторых вопросах возмещения убытков лицами, входящими в состав органов юридического лица» // СПС «Консультант плюс».

⁶ Определение СКЭС ВС РФ от 30.05.2022 № 305-ЭС22-2095 по делу № А41-88908/2018 // СПС «Консультант плюс».

⁷ Постановление Арбитражного суда Уральского округа от 14.03.2024 № Ф09-419/24 по делу № А76-26380/2022 // СПС «Консультант плюс».

⁸ Постановление Пленума ВАС РФ от 30.07.2013 N 62 «О некоторых вопросах возмещения убытков лицами, входящими в состав органов юридического лица» // СПС «Консультант плюс».

⁹ Определение ВС РФ от 17.09.2019 № 305-ЭС19-8975 по делу № а40-5992/2018 // СПС «Консультант плюс».

тодателем регрессного требования к работнику по ч. 1 ст. 1081 ГК РФ.

Случаи полной материальной ответственности работника установлены в статье 243 ТК РФ, к которым, в частности, относятся случаи причинения ущерба в результате совершения преступления или административного правонарушения. При этом необходимо учитывать, что сумма штрафа, уплаченного юридическим лицом за совершение административного правонарушения, не является, по мнению судов, ущербом, подлежащим взысканию с работника в соответствии с нормами трудового законодательства, так как представляет собой меру ответственности самого юридического лица¹⁰.

Если с директора убытки могут быть взысканы в полном объеме в рамках положений Гражданского кодекса РФ, то причиненный юридическому лицу ущерб, например, действиями главного бухгалтера¹¹ подлежит возмещению лишь в ограниченном объеме с учетом требований трудового законодательства¹².

Нарушение положений внутренних документов организации, в частности комплаенс-программы, кодекса этики, самостоятельным основанием для взыскания

¹⁰ Определение Шестого кассационного суда общей юрисдикции от 14.03.2024 по делу № 88-7358/2024, 2-415/2023, Определение Четвертого кассационного суда общей юрисдикции от 15.05.2025 по делу № 88-12368/2025. // СПС «Консультант плюс».

¹¹ Прим. Разумеется, при отсутствии оснований для применения банкротного законодательства.

¹² Постановление Арбитражного суда Западно-Сибирского округа от 02.11.2023 № Ф04-4860/2023 по делу № А75-18031/2022 // СПС «Консультант плюс».

с работника материального ущерба в полном объеме не является.

Таким образом, комплаенс-система с целью защиты финансового состояния юридического лица и стимулирования работников к соблюдению требований законодательства может дополнительно устанавливать полную материальную ответственность лишь для отдельных категорий работников, установленных трудовым законодательством.

Выводы

Наличие в юридическом лице комплаенс-системы в соответствии с положениями действующего законодательства может быть расценено как обстоятельство, исключающее ответственность самого юридического лица. Вместе с тем, в практике судов нам удалось встретить лишь единичные подобные примеры.

Создание в юридическом лице надлежащим образом функционирующей комплаенс-системы, предполагающей разграничение зон ответственности между руководителем и иными должностными лицами, с одной стороны, создает более эффективную систему управления юридическим лицом, с другой стороны, может повлечь трудности для взыскания причиненного юридическому лицу ущерба в полном объеме с директора организации, что является стимулом для руководителя по ее внедрению.

Взыскание же ущерба с иных лиц, являющихся работниками организации, ограничено требованиями трудового законодательства.

ЛИТЕРАТУРА

1. Манохин В.С. Юридический комплаенс (теория, техника, практика): дис. ... канд. юрид. наук: 5.1.1. Владимир, 2024. 255 с.
2. Попондопуло В.Ф., Петров Д.А. Комплаенс как правовой инструмент минимизации рисков и профилактики правонарушений // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 14. Право. 2020. № 1. С. 102–114.
3. Определение Верховного Суда РФ от 19.04.2021 № 305-ЭС21-4401 по делу № А40-3569/2020 // СПС «КонсультантПлюс».
4. Разъяснение ФАС России от 02.07.2021 № 20 «О системе внутреннего обеспечения соответствия требованиям антимонопольного законодательства» (утв. протоколом Президиума ФАС России от 02.07.2021 № 4) // СПС «КонсультантПлюс».
5. Федеральный закон от 06.12.2011 № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете» // СПС «КонсультантПлюс».
6. Постановление Пленума ВАС РФ от 30.07.2013 № 62 «О некоторых вопросах возмещения убытков лицами, входящими в состав органов юридического лица» // СПС «КонсультантПлюс».
7. Определение Судебной коллегии по экономическим спорам Верховного Суда РФ от 30.05.2022 № 305-ЭС22-2095 по делу № А41-88908/2018 // СПС «КонсультантПлюс».
8. Постановление Арбитражного суда Уральского округа от 14.03.2024 № Ф09-419/24 по делу № А76-26380/2022 // СПС «КонсультантПлюс».

© Попов Михаил Андреевич (mike.p@bk.ru)

Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»

ОСОБЕННОСТИ СЛЕДОБРАЗОВАНИЯ ЗАКАЗНЫХ УБИЙСТВ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ МЕТОДОЛОГИЮ НАПРАВЛЕНИЯ РАССЛЕДОВАНИЯ

Прошин Владимир Михайлович

Адвокат Московской коллегии адвокатов «Защита»
advokat.proshin.v.m@gmail.com

FEATURES OF TRACE FORMATION IN CONTRACT KILLINGS THAT DETERMINE THE METHODOLOGY OF THE INVESTIGATION DIRECTION

V. Proshin

Summary. Forensic traces left at the scene of a contract killing and the results of their study following the inspection of the scene provide a prospect of identifying the perpetrator during the investigation, but, as a rule, do not prove a causal relationship between the crime committed and the customer, since in most cases, the perpetrator of this crime and its customer do not know each other, the perpetrator has no idea about the motive for the order received, and the customer — about its technical execution. In cases of contract killings, a reasonable search for information about the motive for the crime is simultaneously a way to establish information about the alleged customer of this crime. Considering that the motive for ordering a murder is born on the basis of a conflict of interests (assessed by the customer as vital), then the customer of the crime must be identified in the direction of searching for information about the circumstances, the mode and conditions of which, at the will of the victim of the crime, complicated or blocked the implementation of the customer's interest in a particular area (field). This means that the establishment of a system of various types of relationships with the victim of a crime in the last months of his life, and in some cases in the last years, taking into account the ongoing nature of these relationships, is the basis for evidentiary access to the person who ordered the crime.

Keywords: forensic traces, operational investigative measures, investigative actions, contract killing, customer of the crime, perpetrator of the crime, victim of the crime, crime event, mechanism of committing the crime, motive for committing the crime, obstruction of the investigation of the crime, inspection of the crime scene, concealment of traces of the crime, conflict of interests, significant interest.

Аннотация. Криминалистические следы, оставленные на месте совершения заказного убийства, и результаты их исследования по итогам осмотра места происшествия дают перспективу в ходе расследования вывести на исполнителя, но, как правило, не доказывают причинно-следственную связь совершённого преступления с заказчиком, так как в большинстве случаев, исполнитель данного преступления и его заказчик не знают друг друга, исполнитель не имеет представления о мотиве поступившего заказа, а заказчик — о его техническом исполнении. По делам о заказных убийствах обоснованный поиск сведений о мотиве преступления является одновременно способом установления сведений о предполагаемом заказчике этого преступления. Учитывая, что мотив на заказ убийства рождается на основе конфликта интересов (оцениваемых заказчиком как жизненно важные), то установление заказчика преступления должно осуществляться в направлении поиска сведений об обстоятельствах, режим и условия течения которых по волеизъявлению жертвы преступления осложнили либо блокировали реализацию интереса заказчика в той или иной сфере (области). А значит установление системы различных видов отношений жертвы преступления за последние месяцы его жизни, а в отдельных случаях — за последние годы, учитывая длящийся характер этих отношений, лежат в основе доказательного выхода на заказчика преступления.

Ключевые слова: криминалистические следы, оперативно-следственные мероприятия, следственные действия, заказное убийство, заказчик преступления, исполнитель преступления, жертва преступления, событие преступления, механизм совершения преступления, мотив совершения преступления, противодействие расследованию преступления, осмотр места совершения преступления, сокрытие следов преступления, столкновение интересов, существенный интерес.

К вопросам разработки методики расследования заказных убийств учёные в своих исследованиях обращались неоднократно и продолжают уделять пристальное внимание. Практически все исследователи под заказным убийством понимают умышленное убийство, совершаемое не заинтересованным лично в смерти конкретного человека лицом за вознаграждение при участии (или без него) посредника, соучастника в интересах третьего лица (заказчика), имеющего корыстный либо другие мотивы (месть, ревность, устранение кон-

курента и др.) в устранении намеченной жертвы. [1, 2, 3]. Оперативно-следственная практика даёт основание для утверждения того, что повторяющиеся закономерности совершения каждого умышленного преступления находят своё проявление в подготовке его совершения, в механизме протекания события преступления, в действиях по противодействию расследования (например, в части сокрытия и уничтожения следов преступления). Фрагменты данных закономерностей, как и иные детали совершения преступления, находят своё отражение

в криминалистических следах. В большинстве случаев фокусирование внимания на упомянутых выше отдельных закономерностях при расследования заказных убийств является единственной возможностью раскрытия данного преступления с установлением как исполнителя, так и заказчика.

В инициировании и организации заказных убийств, как правило, участие принимают заказчик, посредник и исполнитель (киллер). При крупном материальном инвестировании в организацию планируемого убийства круг участников данного преступления может расширяться, например, за счёт участников подразделения организованного преступного сообщества, специализирующегося в том числе и на исполнении заказных убийств, предметом деятельности которых является организационно-техническое обеспечение совершения планируемых преступлений и сокрытие следов их совершения.

Особенностью заказных убийств является то обстоятельство, что, в большинстве случаев, исполнитель данного преступления и его заказчик не знают друг друга, исполнитель не имеет представления о мотиве поступившего заказа, а заказчик — о его техническом исполнении. Заказ на убийство поступает от посредника, который заказчика также может не знать, так как, в большинстве случаев, выбор исполнителя и определение условий «оформления» заказа решают лица, находящиеся на службе у заказчика, и лицо, контактирующее с посредником либо с исполнителем непосредственно, указания по условиям и содержанию заказа может получать от доверенного лица заказчика, занимающегося вопросами экономической и его личной безопасности. В силу этого криминалистические следы, оставленные на месте совершения заказного убийства, и результаты их исследования по итогам осмотра места происшествия дают перспективу в ходе расследования вывести на исполнителя, но, как правило, не обеспечивают направленность вектора доказательного процесса по выходу на заказчика этого преступления.

При этом, опираясь на правоприменительную практику, следует отметить, что в отдельных редких случаях при расследовании заказных убийств в результате установления и задержания непосредственного исполнителя преступления, последний, добиваясь реализации условий назначения наказания, установленных ч.2 ст.62 УК РФ, в силу чего заключая досудебное соглашение о сотрудничестве в порядке главы 40-1 УПК РФ, давал показания о роли и значении в организации заказного убийства как лиц, работающих на заказчика, так и самого заказчика (что значительно реже). [4, 5]. Но это имело место, когда исполнитель знал контактное лицо (заказчика) и мог его идентифицировать. И все-таки необходимо подчеркнуть, что доказанность факта участия заказчика в организации заказного убийства даже при нали-

чие показаний исполнителя об участии в этом процессе лиц, работающих на заказчика, весьма редкое явление в следственной практике.

Поэтому, возвращаясь к стадии непосредственного исполнения заказного убийства, оперативно-следственная практика показывает, что вся совокупность исследованных криминалистических следов совершённого преступления по результатам осмотра места происшествия предоставляет в распоряжение следователя сведения об исполнителе преступления, его профессиональных качествах, использованном оружии (взрывном веществе, взрывном устройстве) и т.д. Осмотр места происшествия каких-либо данных о заказчике преступления, как правило не даёт. Но при этом задачи следствия, связанные в том числе с необходимостью выдвижения обоснованных версий совершенного преступления, охватывающих всю совокупность обстоятельств, подлежащих доказыванию в соответствии со ст. 73 УПК РФ, требуют детального восстановления криминалистической модели события преступления, как процессуальной основы для определения предмета доказывания по делу, что предполагает установление заказчика на совершение убийства и мотив его действий.

По всем заказным убийствам с первых минут расследования встаёт вопрос о мотиве его совершения, учитывая, что результаты осмотра места происшествия какие-либо данные в распоряжение следствия для обоснованного выдвижения версий по этому вопросу не дают. Одна из особенностей расследования дел о заказных убийствах состоит в том, что установление мотива его совершения автоматически свидетельствует о появлении в деле подозреваемого лица в качестве заказчика.

Таким образом, по итогам осмотра места происшествия, в условиях отсутствия каких-либо данных о заказчике и мотиве совершения преступления, перед оперативно-следственными органами стоит задача установления заказчика преступления и мотива его действий. По делам о заказных убийствах обоснованный поиск сведений о мотиве преступления является одновременно способом установления сведений о предполагаемом заказчике этого преступления. Принимая во внимание, что мотив на заказ убийства рождается на основе конфликта интересов (оцениваемых заказчиком как жизненно важные), поиск сведений об обстоятельствах, осложнивших либо блокировавших реализацию интереса заказчика в той или иной сфере (области), должен осуществляться в направлении установления системы различных видов отношений жертвы преступления за последние месяцы его жизни, а в отдельных случаях — за последние годы, учитывая длящийся характер этих отношений. Это могут быть как правоотношения, так и деловые, личные, семейные и иные виды отноше-

ний, связанные с удовлетворением, обеспечением и реализацией интересов участников этих отношений и третьих лиц, в них не участвующих напрямую, но интересы которых затрагиваются обстоятельствами условий реализации соответствующих отношений.

Как показала оперативно-следственная практика, а также практика адвокатской деятельности по защите интересов подозреваемых и обвиняемых по делам о заказных убийствах, именно в системе вышеуказанных отношений формируются обстоятельства, закладывающие основу противоречий и столкновения интересов жертвы будущего преступления с интересами того или иного участника соответствующих отношений, либо третьим лицом, чьи интересы условиями или обстоятельствами течения этих отношений затронуты. В данном случае речь идёт о фокусировании внимания следствия на формируемых исследуемыми отношениями обстоятельствах, цепь причинно-следственного изменения и течения которых в соответствии с интеллектуально-волевыми усилиями жертвы убийства обуславливала реализацию её интереса, при этом качественные и количественные характеристики содержания данного интереса блокировали (либо создавали угрозу блокирования) реализации интереса участника (стороны) этих отношений либо третьего лица, чьи интересы деформированы результатом течения этих отношений. То есть, если смотреть на данный вопрос через призму предмета доказывания по уголовному делу, то необходимо установить в системе исследуемых отношений наличие конфликта интересов, как условие формирования и конечное содержание обстоятельств, характер которых явился основой создания существенных противоречий либо значительного ущемления жизненно важных интересов кого-либо из участников этих отношений или третьих лиц, лишённых возможности на участие и волеизъявление в рамках этих отношений.

Используемые понятия «существенные противоречия» и «жизненно важные интересы» хотя и имеют в основе их применения оценочный характер, но смысловое их толкование несёт и доказательное и ориентирующее значение. Под существенностью противоречий в данном случае подразумевается неразрешимость причины столкновения интересов без ущерба для носителей этих интересов. И даже нахождение баланса интересов влечёт значительную их деформацию, что для отдельных лиц, носителей балансируемого интереса, приводит к обесценению наступившего результата, и причина этого — волевые усилия обидчика, который, часто являясь в отношении сильной стороной, имел преимущественное влияние на условия и режим развития обстоятельств в рамках исследуемых отношений.

Здесь жизненно важный интерес лица, пострадавшего от интеллектуально-волевых усилий обидчика,

как участника исследуемых отношений, претерпевает негативные последствия в виде блокирования движения и развития ожидаемого характера обстоятельств текущих отношений в направлении запланированного результата. Ключевым моментом рождения криминального источника формирования мотива на заказное убийство является пороговая степень атрофии морально-нравственных начал личности будущего заказчика, как основа для оценочных выводов в рамках имеющих место отношений о несоответствии перспективы получения либо уже полученного потребительского результата его интересам, что недопустимо для заказчика с точки зрения вложенных материальных и интеллектуальных усилий в ожидаемый успех, удачу и везение. В данном случае рождение мотива на заказное убийство является реакцией заказчика на результат движения и развития обстоятельств текущих отношений с жертвой преступления в значимой сфере жизни для заказчика преступления, и осознаётся последним как наиболее справедливое условие сопровождения и обеспечения его материальных, физических и нравственно-духовных потребностей.

Таким образом, в основе рождения мотива на заказное убийство лежит результат реализации волеизъявления жертвы будущего преступления по формированию в рамках правовых, личных, деловых, семейных и т. д. отношений обстоятельств деформации качественных либо количественных характеристик ожидаемого интереса другого участника соответствующего отношения либо третьего лиц (будущего заказчика), чьи интересы состоявшимися отношениями блокированы или значительно ущемлены, то есть выхолощена их ожидаемая потребительская ценность.

Оперативно-следственная практика по приостановленным уголовным делам в связи с не установлением лица, подлежащего привлечению в качестве обвиняемого, свидетельствует о том, что, как правило, весь объём необходимых следственных действий и оперативно-розыскных мероприятий выполнен в отношении исполнителя («киллера») данного преступления. Анализ же отношений убитого с внешним миром и поиску в них обстоятельств ущемления жизненно важных интересов вероятного заказчика преступления уделяется незаслуженно мало внимания. Между тем сведения об этих отношениях и факте рокового столкновения интересов с различной степенью очевидности всегда находят своё отражение во вне, то есть в криминалистических следах. Следы обстоятельств рождения мотива на совершение заказного убийства с высокой степенью вероятности содержатся в принадлежащих жертве преступления и связанным с ним (определёнными отношениями) лицам в сведениях, как на бумажных носителях, так и в сведениях (сообщениях, данных), представленных в виде электрических сигналов, находящихся в компьютерных

устройствах, либо на любых внешних электронных носителях (дисках, в том числе жестких дисках — накопителях, флеш-картах и т. п.) в форме, доступной восприятию компьютерного устройства. Сведения, полученные по итогам опроса, а также допроса в качестве свидетелей круга родственников, близких людей жертвы, его коллег по работе, партнёров, друзей, дают в распоряжение следствия ориентирующую информацию, значительно сужающую перечень версий по мотиву совершения преступления.

Также следует принять во внимание закономерную особенность, сопровождающую ход расследования по делам об убийствах в целом и по заказным убийствам в частности. С первых дней совершения данного преступления и, как показывает оперативно-следственная практика, до шести месяцев с угасанием интенсивности в близкой социальной среде, окружающей заказчика преступления, поднимаются и обсуждаются отдельные вопросы, связанные с содержанием отношений, в которых возник конфликт интересов, и как, следствие, родивших мотив на устранение конфликтующей стороны. После совершения заказного убийства в вышеуказанный отрезок времени в материально-вещественной среде, выступающей носителем в том числе и сведений об упомянутых отношениях и конфликте интересов, идёт интенсивное отражение результатов действий заказчика преступления и его представителей, как криминалисти-

ческая основа для восстановления движения и развития обстоятельств, вытекающих из конфликта интересов в отношении с жертвой преступления, где имеет место продолжение разрешения данного конфликта в направлении обеспечения достижения комплекса интересов заказчика в соответствии с ожидаемым до совершения преступления уровнем качества и количества.

Поэтому по делам о заказных убийствах вовремя, качественно и системно проведённые оперативно-розыскные мероприятия и следственные действия, направленные на исследование всей системы отношений жертвы преступления, с обязательностью приводят к установлению вероятного перечня конфликтов интересов, имевших перспективу трагической развязки, и, как следствие, к установлению вариантов мотивов совершения преступления, а значит дают выход на обоснованный перечень подозреваемых. При этом именно по данному виду преступления системно и качественно проведённые оперативно-розыскные мероприятия формируют процессуальные основания и обеспечивают успешный результат вовремя проведенных следственных действий, особенно таких как обыск, выемка, осмотр предметов и документов, контроль записи переговоров, получение информации о соединениях между абонентами и (или) абонентскими устройствами, что позволяет решить задачу установления всех обстоятельств, подлежащих обязательному доказыванию по уголовному делу.

ЛИТЕРАТУРА

1. И.Ф. Герасимов, Л.Я. Драпкин, Е.П. Ищенко и др. Криминалистика: Учебник для вузов/; Под ред. И.Ф. Герасимова, Л.Я. Драпкина — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Высш. шк., 2000.
2. В.С. Бурданова, В.А. Гуняев, С.М. Пелецкая. Расследование убийств, совершенных по найму: Учебное пособие / Под общей редакцией проф. В. С. Бурдановой. СПб., 1997.
3. А.М. Кустов, В.О. Лапин. Современная криминалистическая практика и наука (конец XX в. — начало XXI в.) в 2-х томах: Монография. — М.; 2020.
4. Уголовный кодекс Российской Федерации от 13.06.1996 №63-ФЗ (ред. от 09.11.2024).
5. Уголовно-процессуальный кодекс Российской Федерации от 18.12.2001 №174-ФЗ (ред. от 09.11.2024).

© Прошин Владимир Михайлович (advokat.proshin.v.m@gmail.com)
Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ ОРГАНОВ ИСПОЛНИТЕЛЬНОЙ ВЛАСТИ И ИНСТИТУТА АДВОКАТУРЫ В СИСТЕМЕ ОКАЗАНИЯ КВАЛИФИЦИРОВАННОЙ ПРАВОВОЙ ПОМОЩИ

INTERACTION BETWEEN EXECUTIVE AUTHORITIES AND THE LEGAL PROFESSION IN THE SYSTEM OF PROVIDING QUALIFIED LEGAL ASSISTANCE

**N. Udalova
A. Voronov**

Summary. This article analyzes the main e main issues of complex intersystem interaction between the executive authorities and the civil society institution of the bar, based on the need to ensure the implementation of citizens' constitutional rights, taking into account the needs of society and the state.

Keywords: The state, executive power, institute of advocacy, interaction, regulatory regulation, efficiency, management.

Удалова Надежда Егоровна

кандидат философских наук, доцент, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации
Udalovane2013@yandex.ru

Воронов Александр Алексеевич

доктор юридических наук,
Воронежский институт ФСИН России
a.a.voronov@mail.ru

Аннотация. В работе анализируются основные вопросы комплексного межсистемного взаимодействия органов исполнительной власти и института гражданского общества — адвокатуры, основанные на необходимости обеспечения реализации конституционных прав граждан с учетом потребностей общества и государства.

Ключевые слова: государство, исполнительная власть, институт адвокатуры, взаимодействие, нормативное регулирование, эффективность, управление.

Одним из стратегических ориентиров современного российского государства является выстраивание гармоничных отношений с гражданским обществом посредством согласования процедуры сочетания публичных и частных интересов, а также обеспечения прав человека. Поэтому, как справедливо отмечает И.Н. Правкина, «только в рамках конструктивного взаимодействия государства и гражданского общества оказывается возможной эффективная реализация стратегических целей на долгосрочную перспективу» [1].

Система правового обеспечения конституционных гарантий и защиты прав граждан и интересов юридических лиц в Российской Федерации, как определяющий инструмент устойчивости функционирования государства, имеет особую структуру, в которой вопросы оказания квалифицированной правовой помощи находятся в сфере профессиональной деятельности субъектов исполнительной власти (включая правоохранительные органы) и адвокатуры. При этом, деятельность институтов гражданского общества реализуется для поддержания баланса интересов общества и государства и обеспечения надлежащего выполнения им функциональных обязанностей. активно, не только в сфере оказания квалифицированной юридической помощи. В этой связи, вопросы необходимости межсистемного взаимодействия органов исполнительной власти и института адвокатуры

находят свое отражение не только в потребностях общества, но и в деятельности государства, в формировании его политики и нормативном обеспечении. В этом контексте реализация конституционных гарантий (включая право каждого на получение квалифицированной юридической помощи) и защита прав является безусловным приоритетом российского государства, причем выполнение указанных обязательств находится вне поля разделения граждан на различные статусы, происхождение, социальное положение и другие критерии, за исключением ряда ограничений, строго предусмотренных федеральным законодательством. Задачи формирования эффективно действующего механизма обеспечения взаимодействия анализируемых систем, их участия в выработке государственных решений по важнейшим социальным и иным общественно значимым вопросам должны быть согласованы с учетом их целевой деятельности в целях надлежащего обеспечения прав граждан.

Смеем высказать мнение, что современная государственная политика на сближение государства, его институтов с субъектами гражданского общества не вполне отражает планируемую эффективность результатов межсистемного взаимодействия, поскольку не выработана единая концепция, закрепляющая необходимость сближения с гражданским обществом, цели такого взаимодействия, решаемые задачи, планируемые результаты.

Основой такого взаимодействия должна стать разработанная нормативная база, которая бы «связала» воедино все указанные выше реперные точки взаимодействия. В настоящее время такой нормативной основы нет, соответственно отсутствует и единая комплексная система социально-правового взаимодействия государственных институтов и гражданского общества.

Вместе с тем, следует констатировать факт наличия идей о необходимости межсистемного взаимодействия в «ведомственных» (в первую очередь, правоохранительных) субъектах исполнительной власти (так назовем специализированные институты, органы, учреждения). В первую очередь, это разрабатываемые в рамках функционирования министерств, служб, внутренние концепции, в которых в той или иной степени затрагиваются вопросы взаимодействия с институтами гражданского общества, но, во-первых, не указывается — с какими именно субъектами, и во-вторых, не говорится о конкретных форматах взаимодействия. К тому же, практически нигде не говорится об управлении взаимодействием и процессом принятия решений. Все это говорит об актуальности обозначенной проблемы и только начальном пути ее разрешения.

Следует отметить, что добиться конечного результата по обеспечению эффективной защиты прав и интересов можно только путем скоординированного взаимодействия анализируемых систем, без какого-либо вмешательства в сферу выполнения непосредственно их целевых функций. Вместе с тем, как отмечает Г.М. Суходольский, «трансформация системы государственной власти и оптимизация взаимодействия между ее элементами, сопровождаемые серьезными дискуссиями относительно их содержания и законодательного обеспечения, продолжают в российской юридической науке и по сей день» [2, С. 4].

Современная российская юридическая наука рассматривает гражданское общество как основу правового государства, без которой невозможно его формирование и дальнейшее развитие. Немыслимость раздельного существования гражданского общества и правового государства подчеркивается В.М. Шамаровым, по мнению которого «гражданское общество и правовое государство логически предполагают друг друга — одно немыслимо без другого» [3]. Е.Л. Харитонова, в свою очередь отмечает, что «ограничение гражданского общества со стороны государства стимулирует централизацию государственной власти к диктатуре и, наоборот бесконтрольность деятельности института гражданского общества может привести к пагубным последствиям для государства и общества в целом [4]. При этом, как справедливо отмечает А.С. Остапенко, «при отсутствии развитого гражданского общества и правосознания, ценностных ориентиров и традиционных культурных архетипов происходит

потеря смыслов и эрозия культурного фундамента нации и человека» [5].

Современное государство, по мнению исследователей «никак не способно действовать в отсутствие института гражданского общества. Подход сотрудничества сегодня является единственно верным путем взаимодействия для нормального развития. Преобладание одного над другим является недопустимым. Подобное подавление приведет в конечном итоге к противостоянию, где не может быть выявлено явных фаворитов, все это может привести лишь к самоуничтожению» [6].

Следует также обратить внимание, что «основы формирования и развития систем управления организационным взаимодействием охватывают различные аспекты, в том числе теории управления, системный анализ, организационную теорию, стратегическое управление, теорию принятия решений и другие». В свою очередь, организационная деятельность регулируется законом синергии, закрепляющий факт о том, что потенциал и возможности организации в целом превосходят сумму ее отдельных элементов благодаря их взаимной поддержке и взаимодополняемости [7]. Если переложить сказанное на анализируемые системы, можно утверждать об увеличении эффективности целевого межсистемного взаимодействия по сравнению с исходными результатами.

Данные обстоятельства обуславливают необходимость и своевременность применения концептуального подхода к анализу нормативного регулирования, сущности и содержания механизма взаимодействия исполнительных органов власти и института адвокатуры, как системного процесса их классификации, а также поиска организационно-правового и функционального механизма повышения его эффективности.

Взаимодействие государства и гражданского общества осуществляется посредством чрезвычайно сложной и многоуровневой системы отношений. Появление концепции гражданского общества как научной правовой идеи, как отмечают исследователи «основывается на выделении особой сферы деятельности общества, отличной от политической. С этой точки зрения гражданское общество, как и множество иных юридических фикций, имеет искусственный характер. На практике государство и гражданское общество так плотно переплетены друг с другом, что их разделение невозможно» [8, С. 12]. Одной из форм взаимодействия является участие институтов гражданского общества в разрешении задач, стоящих перед органами исполнительной власти, участие в процессе принятия решений и разработке политик [9].

Не смотря на комплексность понятия «гражданское общество» — в отношении с государством, его институ-

тами, органами и организациями оно выступает в лице своих институтов: общественных, правозащитных организаций, негосударственных субъектов оказания социальной, правовой помощи и др. В этой части вполне обоснованным будет сделать заключение об ограниченности нормативной регламентации субъектного состава гражданского общества. В частности, мы ведем речь о фактическом отсутствии в российском законодательстве самого понятия «институт гражданского общества» и классификации указанных субъектов правоотношений. Единственным исключением здесь является институт адвокатуры, который в соответствии со ст. 3 Закона об адвокатской деятельности и адвокатуре является профессиональным сообществом адвокатов и как институт гражданского общества не входит в систему органов государственной власти и органов местного самоуправления [10].

Отметим, что в настоящее время не сформированы общие подходы реализации комплексного взаимодействия анализируемых систем, что достаточно негативно отражается как на эффективности оказания квалифицированной юридической помощи, так и на обеспечении со стороны государства конституционных гарантий на ее получение (ст. 48 Конституции России). Данная проблема не является новой, не смотря на проведение в стране комплексной судебно-правовой реформы с существенным обновлением материального и процессуального законодательства, регулирующего отношения в сфере социально-правового обеспечения. Наконец, в настоящий момент на стадии общественного обсуждения находится инициатива Министерства юстиции России, одобренная Правительством и Федеральной палатой адвокатов России и коренном изменении института оказания квалифицированной юридической помощи и профессионального судебного представительства, который будет базироваться на базе института адвокатуры (так называемая «адвокатская монополия», хотя этот термин, с нашей точки зрения не является подходящим к указанному процессу).

Формирование данного института — есть пример консолидации фактически всех ветвей власти государства и института гражданского общества — адвокатуры, поскольку в процесс оказания квалифицированной правовой помощи вовлечены и государственные органы, начиная от служб социального обеспечения и заканчивая правоохранительными структурами, а также все судебные институты (суды), разрешающие споры в большинстве своем, ориентируясь на процессуальных позициях и доказательствах, представленных представителями сторон, в числе которых сегодня могут выступать и лица с достаточно низкой профессиональной квалификацией. Фактически, механизм перехода к «адвокатской монополии» показывает своего рода сближения самых разных государственных институтов и повышает

уровень доверия к адвокатуре, которая, в силу требований законодательства (в особенности, уголовно-процессуального) процессуально являлась оппонентом государства, обеспечивая защиту прав и свобод граждан. Это свидетельствует о признании со стороны государства наличия проблем в регламентации и реализации вопросов оказания социально-правовой помощи, необходимости их обеспечения и о существовании запроса на их решение.

Исследуемый институт взаимодействия исполнительной власти в лице ее институтов и адвокатуры представляет собой комплексное межсистемное взаимодействие исполнительной, судебной и правозащитной системы, поскольку, как отмечает проф. А.А. Васяев, «именно институт адвокатуры является основным элементом в структуре комплексной правозащитной системы России. При этом, отличительными критериями адвокатской деятельности в сфере реализации правозащиты по сравнению с другими правозащитными институтами выступают: влияние адвокатуры на формирование структуры гражданского общества; действие в частно-публичных интересах, независимость от государства; реализация цели — обеспечение защиты прав, свобод и законных интересов физическим и юридическим лицам, а в случаях их лишения или ограничения — восстановление и устранение негативных правовых последствий, корреляция с уровнем развития правовой культуры общества, профессионализм, действие на всей территории Российской Федерации; осуществление правозащитных функции во всех сферах жизнедеятельности» [11, С. 3].

Обратим внимание, что, исследуя процессы межсистемного взаимодействия, необходимо в первую очередь анализировать понятийный аппарат, который применительно к объекту исследования практически не разработан. Согласно заключению В.Э. Гацолати, которое было дано в его диссертационном исследовании «взаимодействие органов исполнительной власти и организаций гражданского общества (к которым относится институт адвокаты, прим. автора) представляет собой взаимный обмен юридически значимыми действиями, которые реализуются в установленных законом правовых формах и направлены на достижение результатов, обусловленных интересами данных субъектов. Под обменом юридически значимыми действиями в данном определении понимается взаимообмен правовыми актами, включающий принятие решений, совершение действий (бездействия) со стороны органов исполнительной власти, подачу обращений (заявлений, предложений, жалоб) со стороны организаций гражданского общества, а также заключение этими субъектами правовых соглашений между собой. Основными типами взаимодействия органов исполнительной власти и организаций гражданского общества, различающимися в зависимости от целей сторон являются: содействие, противодействие

и сотрудничество (совместная деятельность)» [12, С. 11]. Вместе с тем, взаимодействие непосредственно с институтом адвокатуры несколько сужает сферу совместных отношений до области оказания квалифицированной юридической помощи населению и соответственно вопрос о каком-либо взаимном противодействии не должен ставиться. С другой стороны, с нашей точки зрения процесс межсистемного взаимодействия намного шире, чем просто обмен юридически значимыми действиями, поскольку он может затрагивать и иные направления, например совместные научные и образовательных мероприятия, конференции, консультации и т.д.

В целом, соглашаясь с сотрудником Луганской академии МВД Т.С. Коваленко, развитие взаимодействия видим в том, чтобы обеспечить не противопоставление и соперничество институций, а плодотворное, многоаспектное сотрудничество [13].

Необходимость межсистемного взаимодействия на равноправной основе как отмечает проф. Гриб В.А. «определяет конституционно-правовые основы концепции взаимодействия государства и гражданского общества, включающего совершенствование механизмов общественного контроля; построение системы государственной поддержки некоммерческого негосударственного сектора общественных институтов; привлечение институтов гражданского общества к развитию демократии, обеспечение реализации конституционных принципов развития России как правового, демократического, социального и светского государства» [14, С. 11].

В большинстве случаев значимость решения проблемы если не полного исключения, то наибольшей

минимизации негативных последствий межсистемного взаимодействия актуализирует проблемы деятельности органов исполнительной власти, судов и адвокатуры, как в организационном, так и в функциональном плане. Поэтому формирование и обоснование механизмов повышения эффективности межсистемного взаимодействия с выстроенной последовательностью алгоритмов по их минимизации является значимой задачей с позиции повышения эффективности целевой функции адвокатуры.

Именно указанные факторы не только позволяют надлежащим образом исполнять свои профессиональные обязанности, но и способствует укреплению гражданского общества, обеспечению конституционных гарантий личности.

С учетом сказанного можно прийти к заключению, что тенденции развития эффективного межсистемного взаимодействия напрямую будут связаны с обменом информацией, с использованием современных технологий для взаимного обмена опытом, повышения квалификации и обеспечения межсистемного взаимодействия в контексте выполнения поставленных государством и обществом задач. При этом, следует отметить, что перспективы анализируемых систем, степень эффективности защиты и обеспечения прав и свобод человека и гражданина, укрепления законности страны зависят от характера взаимоотношений между гражданским обществом и государством. В качестве одного из определяющих направлений сотрудничества выступает межсистемное взаимодействие, базирующееся на принципах приоритета прав и свобод личности и взаимного доверия.

ЛИТЕРАТУРА

1. Правкина И.Н. Оптимизация взаимодействия государства и гражданского общества как национальный стратегический интерес современного российского государства / И.Н. Правкина // Вестник Московского университета МВД России. — 2022. — № 5. — С. 213–216.
2. Суходольский Г.М. Конституционно-правовые основы взаимодействия в системе государственной власти Российской Федерации: автореф. дис. ... канд. юрид. наук: — Казань, 2019. — 29 с.
3. Шамаров В.М. Гражданское общество: содержание понятия / В.М. Шамаров // Вестник Екатеринбургского института. — 2019. — № 3(47). — С. 137–146.
4. Харитонов Е.Л. К вопросу о взаимодействии государства, гражданского общества и местного сообщества в построении социального государства / Е.Л. Харитонов // Вестник Южно-Российского государственного технического университета (НПИ). Сер.: Социально-экономические науки. — 2022. — Т. 15, — № 4. — С. 255–260.
5. Остапенко А.С. Демократическое общество и социум: трансформация взаимодействия, смыслов и ценностей / А.С. Остапенко // Вестник Российского нового университета. Серия: Человек и общество. — 2025. — № 1. — С. 85–94.
6. Цельникер Г.Ф. Взаимодействие гражданского общества и органов государственной власти в Российской Федерации / Г.Ф. Цельникер, А.А. Немов // Вестник Волжского университета имени В.Н. Татищева. — 2018. — Т. 2. — № 4. — С. 51–58.
7. Вязников Д.С. Теоретические аспекты организации и проектирования систем управления взаимодействием организации / Д.С. Вязников, Н.М. Фоменко // Вестник Евразийской науки. — 2023. — Т. 15. — № 6. — С. 1–13.
8. Конституционно-правовые основы институционализации гражданского общества в Российской Федерации: монография / Е.Е. Никитина. — М.: Институт законодательства и сравнительного правоведения при Правительстве Российской Федерации: ИНФРА-М, 2019. — 280 с.
9. Орлова А.Н. Государство и гражданское общество: сотрудничество и взаимосвязь // Вестник Костромского государственного университета. — 2024. — Т. 30, — № 1. — С. 243–250.

10. Об адвокатской деятельности и адвокатуре в Российской Федерации. Федеральный закон от 31.05.2002 № 63-ФЗ (ред. от 22.04.2024) // Собрание законодательства РФ, 10.06.2002, № 23, ст. 2102.
11. Васяев А.А. Адвокатура в правозащитной системе Российской Федерации: теория и практика: автореф. дис. ... док. юрид. наук : — Москва, 2023. — 55 с.
12. Гацолати В.Э. Административно-правовое регулирование взаимодействия: дисс... канд. юридических наук: — Москва, 2023. — 244 с.
13. Коваленко Т.С. Защита прав и свобод человека и гражданина как основа взаимодействия суда, прокуратуры и адвокатуры / Т.С. Коваленко // Вестник КГУ. — 2018. — № 4. — С. 224–229.
14. Гриб В.В. Взаимодействие органов государственной власти и институтов гражданского общества в Российской Федерации: автореф. дисс.. док. юридических наук: — Москва, 2011. — 55 с.

© Удалова Надежда Егоровна (Udalovane2013@yandex.ru); Воронов Александр Алексеевич (a.a.voronov@mail.ru)
Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»

ПРОФИЛАКТИЧЕСКИЕ МЕРЫ В ОТНОШЕНИИ ДЕЯНИЯ, ПРЕДУСМОТРЕННОГО СТАТЬЕЙ 302 УК РФ

PREVENTIVE MEASURES IN RELATION TO THE ACT PROVIDED FOR BY ARTICLE 302 OF THE CRIMINAL CODE OF THE RUSSIAN FEDERATION

E. Fyodorov

Summary. This text addresses the issue of coercion to give testimony as a threat to the foundations of justice, as provided for in Article 302 of the Criminal Code of the Russian Federation. The analysis identifies the entrenched «quota» system for evaluating law enforcement performance as a key cause of this phenomenon, which incentivizes officers to engage in unlawful actions. The author highlights the problem of distinguishing between torture and abuse in legislation, which creates difficulties for law enforcement practice. In conclusion, a set of organizational, educational, and technological measures is proposed, aimed at eradicating this problem and strengthening the guarantees for establishing the objective truth in a case.

Keywords: Prevention, justice, coercion, torture, criminal law, criminology.

Федоров Евгений Алексеевич

*Аспирант, Пензенский государственный университет
zhenya.fedorov.8484@mail.ru*

Аннотация. Данная работа посвящена проблеме принуждения к даче показаний как угрозе основам правосудия, предусмотренной статьей 302 УК РФ. В качестве ключевой причины этого явления анализируется укоренившаяся «палочная» система оценки работы правоохранительных органов, побуждающая сотрудников к противоправным действиям. Автор поднимает проблему разграничения пыток и издевательств в законодательстве, что создает сложности для правоприменительной практики. В заключение предлагается комплекс организационных, воспитательных и технологических мер, направленных на искоренение данной проблемы и укрепление гарантий установления объективной истины по делу.

Ключевые слова: профилактика, правосудие, принуждение, истязания, пытки, уголовное право, криминология.

Уголовно-правовая охрана процесса правосудия в сфере доказательств, в том числе закрепленная в статье 302 Уголовного кодекса Российской Федерации, представляет собой фундаментальную гарантию установления истины по делу. Принуждение к даче показаний направлено непосредственно на искажение доказательственной базы, что создает реальную угрозу для вынесения законного и обоснованного судебного решения. При совершении данного преступления виновный получает возможность манипулировать ходом предварительного расследования и судебного разбирательства, так как нарушаются основные принципы состязательности и достоверности доказательств. Чтобы выделить определённые паттерны поведения преступника при воздействии на участников процесса, следует изучить базовые приёмы и способы принуждения. Причем в целях разработки наиболее действенных мер предупреждения поведенческие особенности как жертв, так и преступников исследуются во взаимодействии. [1] Полученные данные станут основой для специальных профилактических мер, призванных воздействовать на коренные причины преступности в отдельных социальных группах и сферах деятельности. [2]

В ходе данной работы будет рассмотрена специфика совершения лицом противоправного деяния, а так-

же предложены меры по профилактическому воздействию.

В сфере следственной деятельности достаточно распространены эпизоды, когда фигуранты уголовных дел сталкиваются с попытками принудить их к даче определенных показаний или представлению нужных доказательств. Совершение таких действий неизбежно влечет за собой грубейшие нарушения принципов правосудия, а также причиняет существенный физический и психологический ущерб всем затронутым сторонам. Основными инициаторами данных нарушений, как правило, выступают сами сотрудники правоохранительных ведомств, чья цель — любыми доступными и недоступными методами получить доказательственную базу для оперативного завершения расследования. [3]

Побудительными причинами к принуждению лиц к даче показаний нередко выступают ложно трактуемые интересы службы, карьеристские соображения или же подлинная убежденность в необходимости изобличения преступника. Следовательно, противоправное поведение должностных лиц детерминировано, в первую очередь, намерением повысить формальные служебные показатели и уровень раскрываемости вверенного им подразделения. [4]

Для предотвращения преступлений, связанных с принуждением к даче показаний, необходимым шагом выглядит изменение ведомственной системы показателей. В настоящее время акцент делается на уровне раскрываемости, который фиксируется сразу после предварительного расследования. Такой подход несовершенен, ведь суд может оправдать обвиняемого. Более правильным было бы оценивать работу по итогу — после того, как приговор вступит в законную силу. Это избавит следователей от потребности готовить отчеты о «раскрытых» преступлениях заранее и создаст им практический стимул для качественного и законного расследования, поскольку только обвинительный приговор будет считаться успешным результатом.

Помимо проблемы с оценкой эффективности деятельности следствия, ведущей к совершению рассматриваемого деяния, существует ещё аспект, который следует рассмотреть.

А именно то, как норма закреплена в законе трактовка как таковая. Правоприменительная практика сталкивается со значительной проблемой в части разграничения двух форм принуждения, указанных в ч. 2 ст. 302 УК РФ: пытки и издевательства. Поскольку выбранный способ воздействия напрямую определяет степень общественной опасности деяния, критически важным становится точное определение содержания этих понятий.

Легальное определение пытки, закреплённое в примечании к ст. 117 УК РФ и применяемое к ст. 302 УК РФ, описывает ее как причинение физических или психических страданий с целью понуждения к даче показаний. Однако данный подход делает акцент скорее на последствиях, нежели на юридической природе самого действия. При этом причинение психических страданий является также неотъемлемым признаком издевательства.

В свою очередь, издевательство интерпретируется как крайняя форма унижения человека, направленная на глубокое оскорбление его достоинства. В научной литературе справедливо отмечается, что оно может выражаться в циничном и грубом обращении, высмеивании физических недостатков, национальности, внешности и других личных качеств, что причиняет потерпевшему тяжёлые нравственные страдания.

Таким образом, в целях точной квалификации преступления предлагается следующее разграничение:

- Издевательство — это действия, основанные на психическом воздействии и причиняющие особые нравственные страдания жертве или ее близким.
- Пытка — подразумевает прежде всего физическое воздействие, влекущее за собой как физические, так и моральные страдания.

Помимо необходимой работы по закреплению данного аспекта законодательно, необходимы и иные меры:

1. Организационные и кадровые меры в правоохранительной системе:

- Внедрение системы эффективного ведомственного контроля. Действия сотрудников, особенно в ходе доследственных проверок и предварительного расследования, должны находиться под пристальным вниманием руководителей и подразделений собственной безопасности. Особый контроль должен осуществляться за работой с «отказниками» от показаний.

- Снижение роли «палочной системы». Пересмотр критериев оценки работы оперативных сотрудников и следователей, уход от ориентации исключительно на процент раскрытия. Это снизит ведомственное давление и стимул добиваться показаний любыми средствами.

- Психологический отбор и регулярная оценка персонала. Внедрение системы оценки психологической устойчивости и склонности к неправомерным действиям при приеме на службу и в ходе периодических аттестаций.

2. Образовательные и воспитательные меры:

- Углубленное обучение по вопросам профессиональной этики и прав человека. В учебных программах ведомственных ВУЗов и на курсах повышения квалификации необходимо уделять особое внимание недопустимости применения пыток, издевательств и иных форм давления, а также правовым последствиям таких действий.

- Практические тренинги по эффективным законным методам допроса. Сотрудники должны быть обучены современным методикам ведения допроса, основанным на получении информации путем установления психологического контакта, а не принуждения.

- Разъяснительная работа о недопустимости отождествления «издевательства» с простым «оскорблением». Важно донести, что «издевательство» в контексте ст. 302 УК РФ — это система действий, направленных на унижение человеческого достоинства с целью подавления воли и причинения нравственных страданий.

3. Превентивные технологические меры:

- Повсеместное использование систем аудио— и видеопотоколирования.

- Фиксация всех процессуальных действий, особенно допросов, в специально оборудованных кабинетах является ключевым средством предотвращения нарушений и предоставления объективных доказательств в случае их возникновения.

Реализация этих мер в комплексе позволит не только предотвратить случаи принуждения к даче показаний, но и сформировать правовую и организационную сре-

ду, в которой подобные действия будут рассматриваться как недопустимое и крайне рискованное поведение.

Проведенное исследование позволяет констатировать, что принуждение к даче показаний (ст. 302 УК РФ) представляет собой системную угрозу основам правосудия, напрямую подрывая принципы законности, достоверности доказательств и состязательности сторон. В качестве основной детерминанты этого противоправного явления выступает укоренившаяся в правоохранительной системе «палочная» система оценки работы, при которой доминирующим критерием эффективности служит формальный процент раскрытия преступлений на этапе предварительного расследования. Это создает у сотрудников прямой стимул добиваться результата любыми средствами, оправдывая противоправные действия ложно понятыми интересами службы.

Важным аспектом проблемы является недостаточная законодательная регламентация ключевых понятий ст. 302 УК РФ. Отсутствие четких критериев разграничения пытки (физическое воздействие, причиняющее страдания) и издевательства (психическое воздействие, направленное на глумление и унижение человеческого достоинства) создает сложности в правоприменительной практике и может привести к неверной квалификации деяний и назначению несправедливого наказания.

Таким образом, только последовательная и комплексная реализация предложенных мер — от изменения системных ориентиров до совершенствования правовых дефиниций и воспитания правовой культуры — позволит минимизировать риски применения пыток и издевательств, обеспечив тем самым незыблемость уголовно-правовой охраны процесса доказывания как гарантии установления объективной истины по делу.

ЛИТЕРАТУРА

1. Яшин А.В. Типология жертв преступлений — участников уголовного судопроизводства / А.В. Яшин // Современное право. 2011. № 6. С. 126–128.
2. Яшин, А.В. Уголовно-процессуальные нормы как одно из средств предупреждения преступлений против участников уголовного судопроизводства / А.В. Яшин // Современное право. 2011. № 10. С. 123–125.
3. Яшин А.В. Принуждение к даче показаний: статистика и некоторые вопросы предупреждения // Общество: политика, экономика, право. 2022. №6 (107). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/prinuzhdenie-k-dache-pokazaniy-statistika-i-nekotorye-voprosy-preduprezhdeniya> (дата обращения: 02.11.2025).
4. Сандалова С.И. Субъективная сторона принуждения к даче показаний // Право и общество. 2021. № 4. С. 74–76

© Федоров Евгений Алексеевич (zhenya.fedorov.8484@mail.ru)
Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»

ПРАВОВОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ НАУЧНО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ В СУБЪЕКТАХ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ: ПРОБЛЕМЫ РАЗГРАНИЧЕНИЯ ПОЛНОМОЧИЙ И ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ, ВЛИЯНИЕ НА СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ РОСТ

LEGAL REGULATION OF SCIENTIFIC AND TECHNOLOGICAL DEVELOPMENT IN THE SUBJECTS OF THE RUSSIAN FEDERATION: PROBLEMS OF DELIMITATION OF POWERS AND WAYS OF IMPROVEMENT, IMPACT ON SOCIO-ECONOMIC GROWTH

D. Fridman

Summary. The article examines current problems of legal regulation of scientific and technological development at the regional level in the context of the federal structure of Russia. Contradictions between federal and regional legislation are analyzed, gaps in the delimitation of powers are identified. Special attention is paid to the impact of the quality of legal regulation on the socio-economic growth of the subjects of the Federation. Specific measures are proposed to improve legislation to achieve the country's technological sovereignty.

Keywords: scientific and technological development, subjects of the Russian Federation, delimitation of powers, legal regulation, socio-economic growth, federalism, technological sovereignty.

Фридман Даниэль

Северо-Осетинский государственный университет
имени Коста Левановича Хетагурова (СОГУ)
danifrid@gmail.com

Аннотация. В статье исследуются актуальные проблемы правового регулирования научно-технологического развития на региональном уровне в контексте федеративного устройства России. Анализируются противоречия между федеральным и региональным законодательством, выявляются пробелы в разграничении полномочий. Особое внимание уделяется влиянию качества правового регулирования на социально-экономический рост субъектов Федерации. Предложены конкретные меры по совершенствованию законодательства для достижения технологического суверенитета страны.

Ключевые слова: научно-технологическое развитие, субъекты Российской Федерации, разграничение полномочий, правовое регулирование, социально-экономический рост, федерализм, технологический суверенитет.

Достижение технологического суверенитета и обеспечение устойчивого социально-экономического роста составляют сегодня стратегический приоритет государственной политики Российской Федерации. Как справедливо отмечает С.В. Кабышев, наука и научно-технологическое развитие являются ключевым фактором обеспечения суверенитета, безопасности и благополучия государства, создания условий для достойной жизни граждан [7].

Федеративное устройство России создает специфический правовой контекст для регулирования научно-технологической сферы. С одной стороны, федеративная модель открывает возможности для учета региональной специфики, мобилизации местных ресурсов и инициатив. С другой стороны, она порождает сложности в координации усилий различных уровней власти, риски дублирования функций и нормативных коллизий. Про-

блема разграничения полномочий между федеральным центром и субъектами Федерации в научно-технологической сфере остается недостаточно разработанной как в теоретическом, так и в практическом плане [6].

Существующая правовая база, прежде всего Федеральный закон от 23.08.1996 № 127-ФЗ «О науке и государственной научно-технической политике», принятый почти тридцать лет назад, не в полной мере отвечает современным вызовам (далее — ФЗ № 127) [2]. Специалисты констатируют необходимость не просто актуализации, а перехода к новому уровню качества законодательства о науке. Особую актуальность приобрела проблема поиска баланса между нормами законов и реализуемым на практике программно-стратегическим и экспериментальным правовым регулированием научно-технологического развития [14].

Указ Президента РФ от 18.06.2024 № 529 «Об утверждении приоритетных направлений научно-технологического развития и перечня важнейших наукоемких технологий» [3] утвердил приоритетные направления научно-технологического развития и перечень важнейших наукоемких технологий, однако механизмы их реализации на региональном уровне остаются слабо проработанными. Отсутствие четкого распределения ответственности и полномочий между федеральными и региональными органами власти создает существенные препятствия для эффективной реализации государственной политики в данной области и негативно сказывается на темпах социально-экономического развития регионов.

Целью настоящего исследования является анализ проблем правового регулирования научно-технологического развития в субъектах Российской Федерации, выявление влияния качества такого регулирования на региональный социально-экономический рост и разработка предложений по совершенствованию законодательства с учетом принципов федерализма.

Федеральное законодательство в сфере науки и научно-технологического развития формировалось постепенно, начиная с 1990-х годов. Базовым нормативным актом остается ФЗ № 127, который заложил основы государственной научно-технической политики в постсоветской России. Однако за прошедшие десятилетия этот закон подвергался многочисленным изменениям, что привело к утрате его системности и внутренней логики. Современные исследователи справедливо указывают на необходимость кардинального пересмотра концептуальных подходов к правовому регулированию научной деятельности.

Принципиальный недостаток действующего законодательства заключается в размытости предмета регулирования и отсутствии четкого разграничения полномочий между различными уровнями публичной власти. ФЗ № 127 устанавливает общие принципы государственной научно-технической политики, но практически не касается вопросов региональной компетенции. Это создает правовой вакуум, который субъекты Федерации пытаются заполнить собственным нормотворчеством, что нередко приводит к противоречиям и правовой неопределенности.

Система стратегического планирования в научно-технологической сфере получила новый импульс с принятием Указа Президента РФ № 529 от 18.06.2024, который утвердил семь приоритетных направлений научно-технологического развития и перечень важнейших наукоемких технологий. Среди них выделены такие направления, как искусственный интеллект и робототехника, новые материалы и химические технологии, энергоэф-

фективность и ресурсосбережение. Однако документы стратегического планирования федерального уровня зачастую носят декларативный характер и не содержат конкретных механизмов реализации с учетом региональной специфики.

Приоритетные направления научно-технологического развития выделяются и утверждаются в документах стратегического планирования современной России уже более двадцати пяти лет. За это время сформировался значительный массив нормативных актов различного уровня, однако их согласованность остается проблематичной. Федеральные законы и подзаконные акты, принятые для достижения национальных целей в сфере научно-технологического развития, нередко дублируют друг друга или содержат противоречивые положения.

Существенным пробелом федерального законодательства является недостаточная проработка механизмов финансирования региональных научно-технологических проектов и программ. Хотя формально субъекты Федерации обладают правом самостоятельно определять направления поддержки науки за счет региональных бюджетов, на практике они сталкиваются с жесткими бюджетными ограничениями и отсутствием методологической базы для эффективного распределения ресурсов. Органы государств вторгались властными полномочиями в научную деятельность достаточно редко, поскольку постоянное совершенствование данного института является потребностью развитой рыночной экономики.

Отдельного внимания заслуживает проблема координации федеральных и региональных документов стратегического планирования. Федеральный закон от 28.06.2014 № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» [3] устанавливает общую систему документов стратегического планирования, однако механизмы обеспечения их согласованности по вертикали и горизонтали остаются недостаточно эффективными. Региональные стратегии социально-экономического развития часто формулируются без должного учета приоритетов федерального уровня в научно-технологической сфере, что приводит к распылению ресурсов и снижению общей результативности государственной политики.

Конституционно-правовые основы полномочий субъектов Российской Федерации в научно-технологической сфере определяются весьма обобщенно. Конституция Российской Федерации [1] относит координацию вопросов науки к совместному ведению Российской Федерации и ее субъектов (пункт «е» части 1 статьи 72). Такая формулировка оставляет широкое поле для интерпретации и создает основу для возникновения компетенционных споров. Отсутствие детального фе-

дерального регулирования по вопросам, отнесенным к совместному ведению, позволяет субъектам Федерации осуществлять собственное правовое регулирование, что на практике приводит к значительной правовой пестроте.

Анализ регионального законодательства показывает существенную неравномерность в подходах к правовому регулированию научно-технологического развития. Наиболее развитые в экономическом отношении субъекты Федерации, такие как Москва, Санкт-Петербург, Московская область, Республика Татарстан, создали относительно полные системы региональных нормативных актов, включающие законы о науке и научно-технической политике, целевые программы поддержки инновационной деятельности, акты об особых экономических зонах технико-внедренческого типа. В то же время значительное число регионов ограничивается принятием отдельных программных документов без создания комплексной правовой базы.

Региональные стратегии и программы научно-технологического развития характеризуются разной степенью конкретизации целей и механизмов их достижения. Некоторые субъекты Федерации формулируют амбициозные задачи по развитию высокотехнологичных отраслей экономики, созданию инновационных кластеров и научно-образовательных центров мирового уровня. Другие ограничиваются общими декларациями о важности науки без разработки реальных инструментов поддержки научных организаций и исследователей. Такая неоднородность отражает не только различия в экономическом потенциале регионов, но и недостатки федеральной политики, не обеспечивающей единых стандартов и методологических подходов [8].

Практические проблемы реализации региональных программ научно-технологического развития связаны прежде всего с несогласованностью региональных и федеральных документов. Нередки случаи, когда приоритеты, установленные на федеральном уровне, не находят отражения в региональных стратегиях, или, напротив, регионы пытаются развивать направления, не получающие поддержки из федерального бюджета. Дублирование функций между федеральными и региональными органами власти приводит к бюрократическим издержкам и затягиванию процедур принятия решений [9].

Серьезным ограничением для большинства субъектов Федерации являются недостаточные финансовые ресурсы. В условиях высокой дотационности многих регионов и жестких бюджетных правил расходы на науку и инновации нередко рассматриваются как второстепенные. Федеральное законодательство не устанавливает обязательные нормативы финансирования региональной науки, что создает предпосылки для ее

хронического недофинансирования. При этом механизмы софинансирования научно-технологических проектов из федерального и региональных бюджетов развиты слабо и характеризуются сложными бюрократическими процедурами.

Анализ опыта успешных практик отдельных субъектов Федерации позволяет выделить несколько ключевых факторов эффективности региональной политики в научно-технологической сфере. Во-первых, это наличие четко артикулированной стратегии научно-технологического развития, интегрированной в общую стратегию социально-экономического развития региона. Во-вторых, создание благоприятной правовой среды для инновационной деятельности, включающей налоговые льготы, упрощенные административные процедуры, механизмы государственно-частного партнерства. В-третьих, развитие инновационной инфраструктуры — технопарков, бизнес-инкубаторов, центров трансфера технологий [1].

Республика Татарстан представляет собой показательный пример региона, целенаправленно формирующего условия для научно-технологического развития. Региональное законодательство Татарстана включает специальные законы об инновационной деятельности, о научно-технической политике, о технопарках. Созданы особые экономические зоны технико-внедренческого типа «Иннополис» и промышленно-производственного типа «Алабуга», которые стали центрами притяжения высокотехнологичных производств и научных организаций. Комплексный подход к правовому регулированию в сочетании со значительными бюджетными инвестициями позволил Татарстану войти в число лидеров по показателям инновационного развития.

Город Москва как субъект Федерации располагает наиболее развитой системой правового регулирования научно-инновационной деятельности. Московское законодательство предусматривает широкий спектр мер поддержки научных организаций, инновационных предприятий, венчурного финансирования. Созданы специализированные институты развития, такие как Фонд содействия инновациям города Москвы, московский инновационный кластер. Концентрация научного и образовательного потенциала, значительные финансовые ресурсы и развитая правовая база обеспечивают Москве лидирующие позиции в научно-технологической сфере, что непосредственно отражается на показателях социально-экономического развития столицы [11].

Вместе с тем опыт регионов-лидеров трудно тиражируем в условиях большинства субъектов Федерации ввиду объективных ограничений финансовых, кадровых и институциональных ресурсов. Это актуализирует задачу разработки федеральных стандартов и модельных

решений, которые могли бы быть адаптированы к условиям различных регионов с учетом их специфики.

Изучение зарубежного опыта правового регулирования научно-технологического развития в федеративных государствах представляет значительный интерес для российской правовой науки и практики. Различные модели разграничения полномочий между федеральным центром и региональными властями отражают как исторические традиции, так и особенности правовых систем конкретных стран.

В Соединенных Штатах Америки федеральное правительство играет доминирующую роль в финансировании фундаментальных исследований через такие агентства, как Национальный научный фонд, Национальные институты здравоохранения, Министерство энергетики. Штаты сохраняют значительную автономию в вопросах организации высшего образования и прикладных исследований, ориентированных на потребности региональной экономики. Правовое регулирование на уровне штатов включает законодательство о технологических парках, венчурном финансировании, налоговых стимулах для инновационных компаний. Такая модель обеспечивает сочетание централизованной поддержки крупных научных программ национального значения с гибкостью региональной политики [12].

Федеративная Республика Германия характеризуется высокой степенью кооперации между федерацией и землями в научно-технологической сфере. Основной закон ФРГ относит содействие научным исследованиям к совместной компетенции федерации и земель. Федеральное министерство образования и научных исследований координирует крупные научные программы, однако значительная часть научных организаций, особенно университеты, находятся в ведении земель. Совместное финансирование научных проектов осуществляется через механизмы, закрепленные в специальных соглашениях между федерацией и землями. Немецкий опыт демонстрирует эффективность институционализированного диалога различных уровней власти [13].

Китайская Народная Республика, формально не являясь федеративным государством, представляет интерес с точки зрения координации центральной и региональной политики научно-технологического развития в условиях обширной территории и значительных региональных различий. Китайская модель характеризуется сильной ролью центрального правительства в определении стратегических приоритетов и планировании крупных научно-технологических программ. Провинции и автономные районы получают значительные полномочия по реализации национальной политики с учетом региональной специфики.

Центральное правительство КНР устанавливает общенациональные цели и приоритеты через пятилетние планы социально-экономического развития, которые содержат конкретные задачи в области науки и технологий. Провинциальные власти разрабатывают собственные планы, детализирующие национальные приоритеты применительно к местным условиям. Система оценки эффективности региональных руководителей включает показатели инновационного развития, что создает мощные стимулы для активной региональной политики в научно-технологической сфере. Координация осуществляется через иерархическую систему партийно-государственного управления и специализированные межведомственные механизмы [10].

Применимость зарубежного опыта к российским условиям требует критического осмысления. Прямое заимствование институтов и правовых конструкций без учета национальной специфики, как правило, малоэффективно. Вместе с тем отдельные элементы зарубежных моделей могут быть адаптированы к российской правовой системе. В частности, заслуживает внимания американский опыт гибкого разграничения полномочий, позволяющий федеральному правительству концентрироваться на стратегических направлениях, оставляя штатам пространство для инициатив. Немецкая практика институционализированного диалога между уровнями власти через специальные соглашения и совместные комиссии могла бы способствовать повышению согласованности научно-технической политики в России. Китайский опыт увязки системы оценки эффективности региональных руководителей с показателями научно-технологического развития представляет интерес с точки зрения создания управленческих стимулов.

Совершенствование правового регулирования научно-технологического развития в субъектах РФ требует комплексного подхода, включающего принятие нового базового федерального закона с четким разграничением полномочий между уровнями власти, создание Федерального координационного совета и единой цифровой платформы управления, разработку модельных региональных законов и унифицированных стандартов оценки эффективности региональной политики. Приоритетными направлениями являются развитие механизмов софинансирования научных проектов из федерального и региональных бюджетов, расширение инструментов частно-государственного партнерства, совершенствование налогового стимулирования инновационной деятельности, законодательное закрепление минимальных социальных стандартов для научных работников и механизмов межрегионального сотрудничества. Реализация данных мер позволит обеспечить согласованность федеральной и региональной научно-технической политики, повысить эффективность использования бюджетных средств, создать благоприятные условия для развития

научного потенциала регионов при сохранении необходимого пространства для учета региональной специфики и стимулирования инициатив субъектов Федерации.

В заключение следует подчеркнуть, что эффективное правовое регулирование научно-технологического развития в субъектах Российской Федерации является ключевым условием достижения технологического суверенитета и устойчивого социально-экономического роста. Проведенное исследование показало, что действующая нормативная база не обеспечивает необходимой согласованности федерального и регионального уровней, что приводит к коллизиям, дублированию функций и существенным различиям в качестве региональной политики.

Выявленные проблемы разграничения полномочий, несовершенство механизмов стратегического планирования, слабая координация и неравномерность нормативно-правового обеспечения в регионах требуют системного обновления законодательства. Практика субъектов-лидеров демонстрирует, что сочетание четкой стратегии, комплексной правовой базы и развитой

инновационной инфраструктуры обеспечивает высокий уровень научно-технологического развития, однако данный опыт требует адаптации к условиям большинства регионов.

Сравнительно-правовой анализ зарубежных моделей подтверждает необходимость укрепления механизмов кооперации между уровнями власти, внедрения единых стандартов и стимулирования региональных инициатив. Наиболее эффективным представляется комплекс мер, включающий принятие нового базового федерального закона, создание институциональных механизмов координации, развитие инструментов софинансирования и частно-государственного партнерства, а также формирование модельных региональных законов.

Реализация предложенных мер позволит обеспечить согласованность государственной научно-технологической политики, повысить результативность использования бюджетных ресурсов, укрепить научный потенциал регионов и создать условия для ускоренного социально-экономического развития страны.

ЛИТЕРАТУРА

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993; с изменениями, одобренными общероссийским голосованием 01.07.2020) [Электронный ресурс] // Доступ: СПС «Консультант Плюс Проф» (Дата обращения: 14.11.2025).
2. Федеральный закон от 23.08.1996 N 127-ФЗ «О науке и государственной научно-технической политике» (ред. от 24.06.2025; с изм. и доп., вступ. в силу с 01.09.2025) [Электронный ресурс] // Доступ: СПС «Консультант Плюс Проф» (Дата обращения: 14.11.2025).
3. Федеральный закон от 28.06.2014 N 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» (ред. от 13.07.2024) [Электронный ресурс] // Доступ: СПС «Консультант Плюс Проф» (Дата обращения: 14.11.2025).
4. Указ Президента Российской Федерации от 18.06.2024 N 529 «Об утверждении приоритетных направлений научно-технологического развития и перечня важнейших наукоёмких технологий» [Электронный ресурс] // Доступ: СПС «Консультант Плюс Проф» (Дата обращения: 14.11.2025).
5. Амитов, Р.Т. Ключевые направления региональной инновационной политики и механизм ее реализации / Р.Т. Амитов, Е.А. Миронова // Развитие теории и механизмов повышения устойчивости, инновационности и конкурентоспособности пространственного развития экономики регионов: сборник материалов Международной научно-практической конференции, Самара, 24 марта 2025 года. — Самара: Самарама, 2025. — С. 18–25. — EDN WBMQGF.
6. Дзидзоев, Р.М. Вопросы федеративного устройства в обновленной Конституции России / Р.М. Дзидзоев // Юридические исследования. — 2020. — № 7. — С. 29–41. — DOI 10.25136/2409-7136.2020.7.33720. — EDN EDERKJ.
7. Кабышев, С.В. Концептуальные вопросы совершенствования законодательства о науке и научно-технологическом развитии в Российской Федерации / С. В. Кабышев // Lex russica. — 2025. — Т. 78, № 2. — С. 130–140. — DOI: 10.17803/1729-5920.2025.219.2.130-140.
8. Кондратьева, О.В. Научные подходы взаимодействия науки и производства / О.В. Кондратьева, О.В. Слинько // Агрпромышленный комплекс: проблемы и перспективы развития: материалы всероссийской научно-практической конференции. В 4 т., Благовещенск, 20–21 апреля 2022 года. Т. 4. — Благовещенск: Дальневосточный государственный аграрный университет, 2022. — С. 238–245. — DOI 10.22450/9785964205517_4_34. — EDN QPBAFC.
9. Костарева, Л.В. Формы межрегионального взаимодействия субъектов Российской Федерации / Л.В. Костарева // Управление, экономика и общество: проблемы и пути развития: материалы IV Международной научно-практической конференции, Челябинск, 11 апреля 2024 года. — Челябинск: Челябинский государственный университет, 2024. — С. 149–151. — EDN YIYTJ.
10. Макеев, Ю.А. Практика разработки пятилетних планов в КНР / Ю.А. Макеев // Восточная аналитика. — 2016. — № 3. — С. 53–63. — EDN DXOFRM.
11. Меркушова, О.В. Правовое регулирование стимулирующего развития инвестиций и инновационной деятельности субъектов Российской Федерации (на примерах Москвы, Московской области и северных регионов Российской Федерации) / О.В. Меркушова // Международное сотрудничество евразийских государств: политика, экономика, право. — 2019. — № 1. — С. 97–108. — EDN XCJOIV.
12. Минат, В.Н. Федеральное финансирование научных исследований и разработок в США: объем, структура, перспективные направления / В.Н. Минат // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Экономика. Управление. Право. — 2020. — Т. 20, № 3. — С. 256–265. — DOI 10.18500/1994-2540-2020-3-256-265. — EDN SHIUEK.
13. Никита, В.Е. Межсубъектное взаимодействие федеральных земель Германии и надрегиональные органы исполнительной власти как его составная часть / В. Е. Никита // Символ науки: международный научный журнал. — 2016. — № 10-1 (22). — С. 183–192. — EDN WXDEMP.
14. Остроушко, А.В. Проблемы правового регулирования реализации основных направлений научно-технологического развития России / А.В. Остроушко // Юридические исследования. — 2025. — № 6. — С. 71–89. — DOI 10.25136/2409-7136.2025.6.74715. — EDN DSLXOL.

© Фридман Даниэль (danifrid@gmail.com)

Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»

К ВОПРОСУ О ПРАВОВОМ ОБЕСПЕЧЕНИИ ЗАЩИТЫ КРИТИЧЕСКОЙ ИНФОРМАЦИОННОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ

ON THE ISSUE OF LEGAL PROTECTION OF CRITICAL INFORMATION INFRASTRUCTURE

D. Chaikovsky

Summary. The article is devoted to the analysis of the current state of legal support for the protection of critical information infrastructure in the Russian Federation. The author examines the theoretical and legal foundations of regulation. The paper analyzes the system of by-laws, primarily the documents of the FSTEC of Russia, and identifies problems of legal regulation. Special attention is paid to the problems of law enforcement, including low efficiency of administrative responsibility and staff shortage. In conclusion, ways to improve legal support are proposed, including: detailing and differentiating regulation by industry, creating incentive mechanisms, and legitimizing new technologies.

Keywords: critical information infrastructure (CI), legal support for CI protection, FSTEC of Russia, cyber threats.

Чайковский Дмитрий Станиславович

кандидат физ.-мат. наук, доцент, Саратовская государственная юридическая академия
chaikovskysds@yandex.ru

Аннотация. Статья посвящена анализу правового обеспечения защиты критической информационной инфраструктуры (КИИ) в Российской Федерации. Автор рассматривает теоретико-правовые основы регулирования. В работе проводится анализ системы подзаконных актов, прежде всего документов ФСТЭК России, выявляются проблемы правового регулирования. Особое внимание уделяется проблемам правоприменения, включая малую эффективность административной ответственности и кадровый дефицит. В заключении предлагаются пути совершенствования правового обеспечения, среди которых: детализация и дифференциация регулирования по отраслям, создание стимулирующих механизмов, правовая легитимизация новых технологий.

Ключевые слова: критическая информационная инфраструктура (КИИ), правовое обеспечение защиты КИИ, ФСТЭК России, киберугрозы.

Критическая информационная инфраструктура (КИИ) представляет собой совокупность информационных систем и телекоммуникационных сетей, обеспечивающих функционирование ключевых отраслей экономики и государства в целом. К ним относятся энергетика, здравоохранение, транспорт, связь, финансовая сфера, оборонно-промышленный комплекс и иные области, нарушение или прекращение функционирования которых ведет к тяжелым социально-экономическим, экологическим, политическим последствиям, угрожает национальной безопасности.

Теоретической основой правового регулирования защиты КИИ в России является концепция информационной безопасности, которая получила развитие в Стратегии национальной безопасности РФ [1] и Доктрине информационной безопасности [2]. Эти документы определяют КИИ как объект стратегической важности, защита которого требует специального правового режима. Основная цель регулирования — не просто защита информации как таковой, а обеспечение устойчивости и непрерывности жизненно важных процессов государства в условиях постоянно эволюционирующих киберугроз.

Основным нормативным актом, заложившим основы такого регулирования, стал Федеральный закон от 26.07.2017 № 187-ФЗ «О безопасности критической

информационной инфраструктуры Российской Федерации». Он ввел базовые понятия («субъект КИИ», «значимый объект КИИ», «кибератака»), установил принципы обеспечения безопасности, определил полномочия государственных органов (в первую очередь ФСТЭК и ФСБ) и обязанности субъектов КИИ. Данный закон создал рамочную конструкцию, детализация которой осуществляется через подзаконное нормотворчество.

Нормативно-правовая база в сфере защиты КИИ представляет собой многоуровневую систему. После принятия ФЗ-187 ключевую роль в ее наполнении сыграла Федеральная служба по техническому и экспортному контролю (ФСТЭК России). Был принят ряд основополагающих документов:

- Приказ ФСТЭК России от 25.12.2017 № 239 — утвердил детализированные Требования по обеспечению безопасности значимых объектов КИИ;
- Приказ ФСТЭК России от 21.12.2017 № 235 — установил порядок создания систем безопасности и обеспечения их функционирования;
- Приказ ФСТЭК России от 01.12.2023 № 240 — регламентировал процедуру оценки соответствия этим требованиям;
- «Методический документ. Методика оценки угроз безопасности информации» (утв. ФСТЭК России 05.02.2021) — утвердил новую методику модели-

рования угроз безопасности информации, обязательную для применения при планировании защиты.

Несмотря на внешнюю полноту, анализ данной системы выявляет ряд проблем.

Во-первых, проблема терминологической определенности и отграничения сфер регулирования. Понятийный аппарат ФЗ-187 остается достаточно широким. Это приводит к сложностям на этапе идентификации объектов КИИ, особенно в условиях распределенных и межотраслевых систем. Существуют значительные пересечения с законодательством о персональных данных (152-ФЗ) и о коммерческой тайне, что порождает дублирование обязанностей и коллизии для организаций, попадающих под действие нескольких законов одновременно. Размытость границ предмета регулирования создает риски как избыточного администрирования, так и пробелов в защите.

Во-вторых, сложность и формализм требований ФСТЭК. Выполнение требований, изложенных в Приказе № 239, требует огромных ресурсов, что особенно тяжело для организаций среднего бизнеса, которые, однако, могут являться частью цепочки критически важных процессов. На практике это может привести к двум негативным сценариям: либо к формальному подходу, когда меры безопасности имитируются для получения положительного заключения по Приказу № 240, либо к полной невозможности соответствовать требованиям для малых и средних субъектов КИИ.

В-третьих, негибкость регулирования в условиях технологической динамики. Законодательство и подзаконные акты закрепляют подходы, ориентированные на традиционные, изолированные информационные системы. Однако современная цифровая трансформация основана на облачных сервисах, интернете вещей (IoT), использовании сторонних платформ. Правовой статус таких решений в контексте КИИ, вопросы ответственности провайдеров облачных услуг, требования к импортному программному обеспечению остаются недостаточно проработанными. Это создает «серые зоны» и замедляет технологическое обновление критически важных отраслей.

В-четвертых, недостаточность правовых механизмов обмена информацией. Эффективное противодействие сложным кибератакам невозможно без оперативного обмена данными об угрозах и уязвимостях между субъектами КИИ и государством. Однако действующее законодательство, например, защищая коммерческую тайну, создает правовые барьеры для такого обмена. Страх гражданско-правовой или репутационной ответственности за разглашение информации об инциденте часто перевешивает потенциальную пользу.

Проблемы правоприменения тесно связаны с выявленными законодательными пробелами. Административная ответственность за нарушение требований безопасности КИИ (ст. 13.12.1 КоАП РФ) применяется недостаточно активно. Сложность заключается в процедуре доказывания факта нарушения и причинно-следственной связи. Кроме того, санкции в виде крупных штрафов или приостановления деятельности для критически важного объекта могут оказаться контрпродуктивными, парализовав его работу. Это сдерживает регулятора от их широкого применения, снижая превентивный эффект закона. Кроме того, наблюдается сложность в квалификации неправомерного воздействия на КИИ, это объясняется тем, что ст. 274.1 УК РФ содержит несколько самостоятельных форм преступного посяательства неправомерного воздействия на КИИ России [3].

Еще одной практической проблемой является кадровый дефицит. Отсутствие достаточного количества квалифицированных специалистов по информационной безопасности, понимающих как технические аспекты, так и специфику правового регулирования КИИ, является серьезным препятствием для реализации установленных требований.

Для преодоления обозначенных проблем необходима комплексная модернизация правового обеспечения защиты КИИ по следующим направлениям:

Детализация и дифференциация регулирования. Целесообразно разработать и внедрить отраслевые профили требований безопасности, учитывающие специфику и реальный уровень рисков в энергетике, транспорте, здравоохранении и т.д. Это позволит уйти от универсальных, зачастую избыточных предписаний.

Внедрение риск-ориентированного подхода [4]. Регулирование должно смещаться от формального соблюдения списка мер к управлению рисками. Это предполагает большую гибкость для субъектов КИИ в выборе конкретных средств защиты, адекватных выявленным угрозам, при усилении контроля со стороны регулятора за самим процессом управления рисками.

Создание стимулирующих механизмов. Помимо карательных мер, необходимо развитие инструментов государственной поддержки: налоговых льгот, субсидий, программ компенсации затрат на внедрение средств защиты для субъектов КИИ, особенно малого и среднего бизнеса.

Правовая легитимизация новых технологий. Требуется ускоренная разработка и принятие нормативных актов, регламентирующих использование облачных вычислений, больших данных [5], IoT-устройств [6], искусственного интеллекта в контуре КИИ, с четким опреде-

лением зон ответственности заказчиков и поставщиков услуг.

Таким образом, правовое обеспечение защиты КИИ в России находится на этапе развития. Созданный нор-

мативный массив, по мнению автора, нуждается в совершенствовании, направленном на преодоление избыточной формализации и стимулировании повышения киберустойчивости критически важных объектов государства.

ЛИТЕРАТУРА

1. Указ Президента РФ от 02.07.2021 № 400 «О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации» // «Собрание законодательства РФ», 05.07.2021, N 27 (часть II), ст. 5351.
2. Указ Президента РФ от 05.12.2016 № 646 «Об утверждении Доктрины информационной безопасности Российской Федерации» // «Собрание законодательства РФ», 12.12.2016, N 50, ст. 7074.
3. Евдокимов К.Н. Вопросы квалификации неправомерного воздействия на критическую информационную инфраструктуру Российской Федерации (по материалам судебной практики) // Российский следователь. 2023. № 5. С. 15–19.
4. С.Д. Ерохин, А.Н. Петухов, П.Л. Пилюгин Особенности управления информационной безопасностью критических информационных инфраструктур // Радиоэлектронные устройства и системы для инфокоммуникационных технологий («РЭУС-ИТ 2024»): Доклады Всероссийской конференции, посвященной Дню радио, Москва, 31 мая 2024 года. Москва: Российское научно-техническое общество радиотехники, электроники и связи им. А.С. Попова, 2024. С. 378–382.
5. Чайковский Д.С. Средства обработки больших данных // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Естественные и технические науки. 2018. № 12. С. 101–105.
6. Чайковский Д.С., Изотова В.Ф. Правовое регулирование Интернета вещей: современное состояние и перспективы развития // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Экономика и право. 2025. № 6. С. 182–186.
7. Optimizing the implementation of university digitalization practices / N.N. Kovaleva, P.V. Eresko, V.F. Izotova, Ye.R. Gafarov // European proceedings of social and behavioural sciences: International Scientific and Practical Conference «State and Law in the Context of Modern Challenges» (SLCMC 2021), Саратов, 17 июня 2021 года / Editor(s): Sergey Afanasyev, Alexander Blinov, Sergey Belousov. Vol. 122. Саратов: European Publisher, 2022. P. 353–359.
8. Данилова М.А. Цифровые технологии современного офиса // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. 2020. № 2 (81). С. 10–12.
9. Ерьско П.В. Создание и модификация шаблонов типовых юридических документов компьютерными программными средствами // Вестник Саратовской государственной академии права. — 2008. — № 6(64). — С. 135–139.
10. Данилова М.А. Искусственный интеллект в юридической практике: новые вызовы и возможности для повышения эффективности // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Естественные и Технические Науки, 2025. №04-2. С. 70–72.

© Чайковский Дмитрий Станиславович (chaikovskyds@yandex.ru)
Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»

АНАЛИЗ ВОЗМОЖНОСТЕЙ ТЕХНОЛОГИЙ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В ЭКСПЕРТИЗЕ РЕЗУЛЬТАТОВ НАУЧНО-ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ ПОЖИЛОГО ВОЗРАСТА

ANALYSIS OF THE POSSIBILITIES OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE TECHNOLOGIES IN THE EXPERTISE OF THE RESULTS OF ELDERLY TEACHERS' SCIENTIFIC AND EDUCATIONAL ACTIVITIES

*M. Kudryavtsev
D. Fedosyuk
Yu. Mukhanov*

Summary. The article is devoted to the analysis of the possibilities of artificial intelligence technologies in the examination of the results of scientific and educational activities of elderly teachers in the context of the digital transformation of the academic environment. The relevance of the study is due to the combination of the aging processes of the professorial staff and the expanding use of AI in evaluation procedures. The scientific problem is related to the lack of sociologically grounded approaches to the legitimate inclusion of algorithmic expertise while preserving the professional identity of elderly teachers. The purpose of the work is to identify the potential and limitations of AI technologies in academic expertise, taking into account the attitudes and experience of the older generation of university teachers. The empirical basis was formed by the results of the author's questionnaire survey of elderly teachers. The results of the study show that the recognition of AI is possible when it is institutionalized in the zone of professional trust and support, rather than replacing expert practices. Conclusion: AI can become a resource for the academic longevity of elderly teachers, provided that the criteria are transparent, the teachers themselves participate in setting up evaluation procedures, and the combination of digital and collegial forms of expertise.

Keywords: elderly teachers, academic longevity, research and educational activities, mentoring, digital transformation, artificial intelligence, academic expertise.

Введение

В начале XXI века цифровая трансформация институтов науки и образования постепенно смещает свои акценты в системе академической экспертизы, вводя в привычное поле коллегиальных оценок новые,

Кудрявцев Максим Геннадьевич
кандидат экономических наук, ФГБОУ ВО Министерства сельского хозяйства Российской Федерации «Российский государственный университет народного хозяйства имени В.И. Вернадского», Балашиха, Россия
mgutu_tula@mail.ru

Федосюк Денис Владимирович
кандидат социологических наук, директор, Издательство «ОРИС», Москва, Россия
d31121983@ya.ru

Муханов Юрий Викторович
кандидат педагогических наук, ФГКОУ ВО «Белгородский юридический институт МВД России имени И.Д. Путилина»
muchanov555@yandex.ru

Аннотация. Статья посвящена анализу возможностей технологий искусственного интеллекта в экспертизе результатов научно-образовательной деятельности преподавателей пожилого возраста в условиях цифровой трансформации академической среды. Актуальность исследования обусловлена сочетанием процессов старения профессорско-преподавательского корпуса и расширяющегося использования ИИ в оценочных процедурах. Научная проблема связана с отсутствием социологически обоснованных подходов к легитимному включению алгоритмической экспертизы при сохранении профессиональной идентичности пожилых преподавателей. Цель работы: выявить потенциал и ограничения ИИ-технологий в академической экспертизе с учетом установок и опыта старшего поколения вузовских педагогов. Эмпирическую основу составили результаты авторского анкетного опроса преподавателей пожилого возраста. Результаты исследования показывают, что признание ИИ возможно при его институциональной встраиваемости в зону профессионального доверия и поддержке, а не замене экспертных практик. Вывод: ИИ может стать ресурсом академического долголетия пожилых преподавателей при условии прозрачности критериев, участия самих педагогов в настройке оценочных процедур и сочетания цифровых и коллегиальных форм экспертизы.

Ключевые слова: пожилые преподаватели, академическое долголетие, научно-образовательная деятельность, наставничество, цифровая трансформация, искусственный интеллект, академическая экспертиза.

более алгоритмизованные, формы анализа результатов деятельности преподавателей [1]. Для более молодых групп профессорско-преподавательского состава использование различных цифровых платформ и специальных аналитических сервисов стало почти самоочевидным ресурсом профессионального продвижения [2].

А для преподавателей пожилого возраста подобные ИИ-технологии одновременно выступают и как дополнительная возможность, и как серьезный источник тревог, связанных с утратой привычных критериев заслуженного в прошлом признания [3]. В современных условиях, когда научно-образовательные результаты все чаще описываются через показатели цитируемости, индексы публикационной активности, формализованные рейтинги, вопрос о том, в какой мере ИИ-технологии могут быть интегрированы в экспертизу труда пожилых преподавателей без подрыва их сформированной позитивной профессиональной идентичности, приобретает особую значимость.

При этом сами новые алгоритмические инструменты, будучи все шире представляемыми как более объективные, чем межличностные оценки, фактически включены в сложную сеть социальных отношений, задающих рамки их легитимности и доверия [4]. В сложившихся условиях для старшего поколения преподавателей важно не только то, какие именно метрики предлагает ИИ, но и то, кто стоит за их внедрением [5]. Становится важным анализ того, как ИИ-технологии могут использоваться в экспертизе результатов научно-образовательной деятельности таким образом, чтобы, с одной стороны, расширять возможности объективного анализа и поддержки академического долголетия, а с другой — не усиливать уже формирующиеся риски символического исключения или маргинализации [6] преподавателей старшего возраста в цифровизирующемся академическом пространстве.

Научная проблема состоит в том, что при нарастающем использовании ИИ-технологий в академической среде до сих пор не разработаны социологически обоснованные подходы к их интеграции в экспертизу результатов научно-образовательной деятельности пожилых преподавателей с учетом их профессиональной идентичности, статуса и специфики академического долголетия.

Научная новизна исследования заключается в том, что в нем впервые системно рассмотрены ИИ-технологии как специфический ресурс академического долголетия пожилых преподавателей, проанализированы их восприятие алгоритмической экспертизы и предложены социологически обоснованные условия легитимного включения ИИ в оценку научно-образовательной деятельности.

Цель исследования: выявление и анализ возможностей технологий искусственного интеллекта в экспертизе результатов научно-образовательной деятельности преподавателей пожилого возраста, с уточнением условий их легитимного и поддерживающего академическое долголетие внедрение в практику академической оценки.

Методы

Методология данного исследования опирается на уже проведенные теоретико-эмпирические разработки. Они позволяют, с одной стороны, увязать владение пожилыми преподавателями разными технологиями искусственного интеллекта с расширением социального и профессионального ресурса преподавателей пожилого возраста, а с другой — рассмотреть это владение как важный элемент их успешной научно-образовательной самореализации в настоящем и будущем.

В качестве ключевого методологического ориентира используется концепция социального капитала [7]. В ее теоретических рамках освоение цифровых и, в частности, ИИ-инструментов в данной работе интерпретируется как накопление специфических форм символического и сетевого ресурса, проявляющихся в укреплении профессиональных связей, повышении экспертного статуса и расширении возможностей участия в академических проектах. Дополнительно в данном исследовании привлекается интеграционный подход [8], задающий широкую перспективу анализа технологий ИИ не только как индивидуального ресурса человека, но и как основания для согласования интересов различных групп академического сообщества, а также для более мягкого включения пожилых преподавателей в трансрегиональные и международные исследовательские и образовательные проекты.

Эмпирическую базу исследования образуют, во-первых, данные всероссийского опроса ВЦИОМ (2023 г.). «Наставники в России: кто они?» [9]. Опрос посвящен наставничеству и отражает институционализированные практики передачи опыта, в рамках которых пожилые преподаватели выступают ключевыми фигурами профессиональной социализации молодежи. Использование новых возможностей позволяет, сопоставляя разные модели наставничества, выявить потенциальные «точки входа» технологий ИИ в контуры экспертной и консультативной деятельности старшего профессорско-преподавательского корпуса.

Во-вторых, в анализ включены результаты авторского социологического исследования «Социально-профессиональная адаптация преподавателей вуза пожилого возраста», реализованного методом анкетного опроса в городах Белгород и Москва в 2022 г. (руководитель исследования Д.В. Федосюк). Анализ эмпирических данных предоставляет возможность проследить, как сегодня в конкретных организационно-культурных контекстах складываются стратегии цифровой адаптации и какие ожидания связаны с применением ИИ в оценке научно-образовательных результатов работы преподавателей старших возрастов. Эмпирический массив указанного исследования включает данные, которые, взаимно до-

полняя друг друга, позволяют, с одной стороны, зафиксировать общие тенденции, а с другой — реконструировать индивидуальные смысловые рамки восприятия пожилыми преподавателями цифровых инноваций.

Количественную основу данных составил анкетный опрос (руководитель исследования Д.В. Федосюк) преподавателей пожилого возраста по целевой выборке численностью 634 респондента. Это обеспечивает достаточную вариативность оценок и опытов, релевантных для анализа отношения к ИИ и реальных научно-образовательных практик его использования или, напротив, избегания.

Для обработки результатов анкетирования применяются методы математической статистики и компьютерной обработки данных. В том числе работа проводится с использованием специализированных онлайн-платформ. Это позволяет, сопоставляя полученные распределения и устанавливая статистически значимые связи, выделить группы преподавателей с различными траекториями цифровой включенности и разными моделями отношения к технологиям ИИ.

Результаты и обсуждение

Приведем ответы пожилых преподавателей вузов на вопрос о наиболее возможных причинах продолжения трудовой деятельности при достижении пенсионного возраста (рисунок 1).

Основная часть респондентов признают продолжение профессиональной деятельности как позитивный момент в трудовой жизни людей. Экономическая вынужденность дальнейшего продолжения своего профессионального пути, как показывают результаты, признается

51,5 % опрошенных. Это примерно втрое меньше, чем респондентов, указавших на вынужденность такой ситуации. Лишь только 13,0 % пожилых преподавателей считают, что в основном окружающие люди с нетерпением ждут окончания трудового этапа своей жизни.

В целом, распределение ответов пожилых преподавателей на вопрос о причинах продолжения трудовой деятельности при достижении пенсионного возраста демонстрирует следующее. Для пожилых преподавателей наиболее значимым оказывается не столько сам факт внешней оценки, сколько источник и контекст ее высказывания. Как правило, чаще других признаются достоверными суждения коллег по профессиональному сообществу, то есть тех, кто, обладая схожим опытом и разделяя общие нормативные представления об академическом труде, способен оценивать результаты научно-образовательной деятельности в сопоставимых координатах. При этом мнения близких родственников и друзей, хотя и сохраняют эмоциональный вес, нередко воспринимаются как менее компетентные, что подчеркивает стремление респондентов отделять профессиональную экспертизу от повседневного одобрения или критики.

Подобная структура ответов, с одной стороны, отражает устойчивость академико-корпоративной идентичности, выстраиваемой вокруг признания коллег, научного руководства, экспертных советов, а с другой — фиксирует определенную настороженность по отношению к оценкам «широкой публики», студентов или административных структур, воспринимаемых как более зависимые от конъюнктурных факторов.

Так, сопоставляя различные группы значимых других, пожилые преподаватели выстраивают иерархию дове-



Рис. 1. Распределение ответов пожилых преподавателей вузов на вопрос о возможных причинах продолжения трудовой деятельности при достижении пенсионного возраста, несколько вариантов ответов, все опрошенные, %
Источник: Диаграмма составлена по данным авторского опроса (руководитель Д.В. Федосюк)

рия, в основании которой оказывается профессионально компетентное окружение. Тогда как социальные сети, медиапространство или случайные наблюдатели редко удостоиваются статуса носителей «соответствующего действительности» мнения. В результате формируется специфический фильтр восприятия внешних социальных оценок, обуславливающий, какие сигналы будут интерпретированы как мотивирующие к изменению научно-образовательных практик, а какие окажутся маргинализированными или проигнорированными.

С точки зрения анализа потенциала ИИ-технологий в экспертизе научно-образовательных результатов данное распределение ответов позволяет сделать важный вывод. Для того чтобы алгоритмические оценки были признаны объективными и «соответствующими действительности», они должны быть институционально встроены в ту же зону доверия, где уже находятся коллеги и профессиональные сообщества. Иначе говоря, ИИ-инструменты, выступая в роли еще одного «окружающего» субъекта оценки, будут восприниматься как легитимные лишь тогда, когда они представлены не абстрактной цифровой платформой, а, например, как поддержка экспертных советов, редакционных коллегий, диссертационных и аттестационных комиссий. В этом случае, соотнося субъективные мнения своих коллег-преподавателей и «цифрового эксперта», пожилые сотрудники смогут рассматривать результаты работы ИИ не как внешнее навязывание, а как расширение спектра уже признанных профессиональных критериев. Это, в свою очередь, повышает шансы на принятие новых технологий и их использование в практике академической экспертизы.

В данном исследовании рассматривается вопрос расширения экспертных возможностей. Это позволяет избежать ухода пожилых людей из активной социальной и профессиональной жизни [10], в частности функционирования в качестве наставников. Данные всероссийского опроса ВЦИОМ «Наставники в России: кто они?» (2023 г.) формируют важный контекст для социологического осмысления роли пожилых преподавателей как носителей экспертного и образовательного ресурса, потенциально усиливаемого с помощью ИИ-технологий. Согласно результатам исследования ВЦИОМ, в жизни 78 % россиян есть люди, которых они могут назвать наставником. При этом 38 % респондентов называют в этой роли своих близких родственников, а 32 % — школьных учителей и преподавателей вуза. Тем самым в данных косвенно фиксируется устойчивый символический статус педагога как фигуры доверия и ориентации в жизненных и профессиональных выборах. Отмечается также и расширенное, выходящее за рамки формального образования пространство наставничества. Внутри него востребована экспертная позиция представителей старшего профессорско-преподавательского корпуса.

Для анализа возможностей ИИ это означает, что деятельность пожилых преподавателей не ограничивается институциональными рамками вуза, а разворачивается в более широком поле социальных отношений, где особенно чувствительно воспринимается способ формирования и транслирования оценок [9].

Структура анкеты ВЦИОМ, охватывающей разные регионы и возрастные категории, позволяет увидеть, каким образом в массовом сознании задаются ожидания от наставника. Он должен быть, по мнению 75 % опрошенных, строгим и требовательным, в 71 % случаев — практико-ориентированным, в 64 % — прогрессивным, способным опираться на современные подходы, но при этом оставаться включенным в живое социальное окружение, а не выступать в роли отвлеченной медийной «звезды».

Переноса эти представления в плоскость экспертной оценки научно-образовательной деятельности, можно предположить, что ИИ-технологии будут восприниматься как легитимные лишь тогда, когда они не подрывают, а дополняют данный образ наставника. Их использование может усиливать аналитические возможности, но не вытеснять личностное взаимодействие из социологического измерения. В этом смысле результаты ВЦИОМ задают важную рамку [9]. Пожилые преподаватели, традиционно оказывающиеся в позиции наставников для студентов и молодых коллег, могут в то же время стать ключевыми посредниками между алгоритмическими формами экспертизы и ожиданиями разновозрастного академического сообщества, если ИИ-технологии будут аккуратно встроены в уже сложившийся культурный код наставничества, а не противопоставлены ему.

В контексте рассмотрения возможностей экспертизы результатов научно-образовательной деятельности пожилых преподавателей отметим следующее. ИИ-технологии позволяют, во-первых, по новому организовывать анализ публикационной активности и научных коммуникаций, структурируя существующие библиометрические показатели, отслеживая динамику цитируемости, выявляя устойчивые исследовательские направления и, тем самым, делая видимыми долгосрочные траектории научного вклада, которые нередко «растворяются» в текущих рейтингах. В современных условиях такие инструменты, сопоставляя массивы данных, собранных за продолжительные периоды, дают возможность учитывать эффект академического долголетия. Полученная информация позволяет демонстрировать, как накопленный академический опыт и активная включенность в профессиональные сети позволяют преподавателям продолжать эффективно работать, даже если при этом интенсивность проведения исследований и количественные показатели текущих публикаций снижаются.

Во-вторых, ИИ-технологии открывают дополнительные ресурсы для оценки образовательной составляющей

щей деятельности, анализируя результаты обучения, обратную связь студентов, участие преподавателя в разработке программ и курсов. Это особенно важно для пожилых педагогов, продолжающих вести активную работу в аудитории. Новые алгоритмы, обобщая разнородные данные, помогают увидеть не только формальные показатели успеваемости, но и устойчивость педагогического стиля, способность адаптировать содержание и форматы занятий к изменяющимся запросам, не обнуляя при этом накопленные методические подходы. Наконец, сегодня важно учитывать потенциал ИИ как инструмента поддержки экспертных процедур. Интегрируясь в работу советов, комиссий, редакций, ИИ-технологии могут выполнять функцию предварительного аналитического фильтра, не подменяя живую профессиональную оценку, а усиливая ее за счет более точного объективного отбора, сравнения и визуализации данных, что особенно ценно при рассмотрении многоаспектных, «растянутых во времени» карьерных траекторий пожилых преподавателей.

Выводы

Таким образом, ИИ-технологии, будучи аккуратно встроенными в существующие формы академической

экспертизы, способны расширять возможности объективной оценки научно-образовательной деятельности пожилых преподавателей, не подменяя их профессиональный опыт и символический статус. Важно, что ИИ-инструменты, поддерживая анализ публикационной активности, образовательных практик и наставнических функций, позволяют по новому учитывать эффект академического долголетия и разнообразие индивидуальных траекторий.

В то же время выявленные в исследовании установки пожилых преподавателей, их особая чувствительность к источнику и форме внешней оценки, указывают на необходимость институционально выверенной интеграции ИИ, предполагающей прозрачность алгоритмов, участие самих преподавателей в настройке критериев, сочетание цифровых и коллегиальных процедур. В перспективе это открывает поле для дальнейших исследований, связанных с разработкой социологически обоснованных моделей использования ИИ в системе академической экспертизы, ориентированных на поддержку, а не вытеснение старшего поколения преподавателей из пространства науки и образования.

ЛИТЕРАТУРА

1. Каменева, Т.Н. Метакомпетенции как ключевой фактор индивидуальной и командной эффективности / Т.Н. Каменева, В.А. Шевырев, П.Ш. Шихгафизов // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. — 2024. — № 14(2). — С. 212–223.
2. Proshin, S.A. State and prospects of foreign economic activity of the Republic of Belarus within the EAEU / S. A. Proshin, O. V. Shvayakova // Gomel State Technical University named after P.O. Sukhoi, — 2024. — P. 275–279. EDN QYRWZE.
3. Интеграционные процессы в Евразийском экономическом союзе: социально-демографические аспекты. К 10-летию ЕАЭС / Г.И. Осадчая, М.Л. Вартанова, О.А. Волкова [и др.]. — М.: ФНИСЦ РАН, 2025. — 383 с.
4. Thelwall, M. Gender differences in citation impact for 27 fields and six English-speaking countries 1996–2014. *Quantitative Science Studies*. — 2020. — Vol. 1 (2). — P. 599–617. — DOI: 10.1162/qss_a_00038.
5. Kokko, R.L. Social Rehabilitation through a Community-Based Rehabilitation Lens: Empowerment, Participation and Inclusion of the Elderly Long-Term Unemployed in the Re-employment Process / R.L. Kokko, K. Hänninen, M. Törrönen // *Journal of Psychosocial Rehabilitation and Mental Health*. — 2021. — Vol. 8. — P. 199–210. — DOI: 10.1007/s40737-020-00189-2.
6. Волкова, О.А. Проблемы трансформации профессиональной культуры в монографии Л.Н. Максимовой // *Труд и социальные отношения*. — 2013. — № 24(12). — С. 138–142. EDN RUEONL.
7. Bourdieu, P. The forms of capital. In J. Richardson (Ed.) *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*. — New York: Greenwood, 1986. — P. 241–258.
8. Putnam, R.D. Bowling Alone: America's Declining Social Capital. In: Crothers, L., Lockhart, C. (eds) *Culture and Politics*. Palgrave Macmillan, — New York, 2000. — 248 p.
9. Наставники в России: кто они? 2023 // ВЦИОМ. — URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/nastavniki-v-rossii-kto-oni> (дата обращения: 01.10.2025).
10. Волкова, О.А. Теория социальной терапии в практике интернатных учреждений для престарелых и инвалидов [1] / О.А. Волкова // *Теория и практика общественного развития*. — 2012. — № 11. — С. 57–59. — EDN PIIBMZ.

© Кудрявцев Максим Геннадьевич (mgutu_tula@mail.ru); Федосюк Денис Владимирович (d31121983@ya.ru);

Муханов Юрий Викторович (muchanov555@yandex.ru)

Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»

ВЫБОР СТРАТЕГИИ САМОРАЗВИТИЯ В УСЛОВИЯХ VUCA-МИРА: КАРЬЕРНЫЙ ПУТЬ ИЛИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО

CHOOSING A STRATEGY OF SELF-DEVELOPMENT IN THE VUCA WORLD: CAREER OR ENTREPRENEURSHIP

I. Papov
T. Salova

Summary. The article analyzes strategies of self-realization in the VUCA world, focusing on the choice between career development and entrepreneurship. It explores key theoretical concepts, including the impact of uncertainty and volatility on career paths and entrepreneurial initiatives. The advantages and risks of each strategy are assessed, and the essential competencies. Practical recommendations are proposed for individuals seeking to develop their careers or start their own businesses, taking into account the challenges of the VUCA environment.

Keywords: VUCA world, professional self-realization, career, entrepreneurship, resilience, adaptation, personal development.

Папов Ильяс Бесланович

Сочинский государственный университет
ilaspapov@gmail.com

Салова Тамара Львовна

кандидат технических наук, доцент,
Сочинский государственный университет
salova@mail.ru

Аннотация. В статье анализируются стратегии самореализации в условиях VUCA-мира, с акцентом на выбор между карьерным развитием и предпринимательством. Рассматриваются ключевые теоретические концепции, включая влияние неопределённости и изменчивости среды на карьерные пути и предпринимательские инициативы. Оценены преимущества и риски каждой стратегии, а также выявлены ключевые компетенции. Предложены практические рекомендации для специалистов, стремящихся развивать карьеру или создавать собственный бизнес, с учётом вызовов VUCA-мира.

Ключевые слова: VUCA-мир, профессиональная самореализация, карьера, предпринимательство, устойчивость, адаптация, личностное развитие.

Введение

Современный мир характеризуется высокой степенью изменчивости, неопределённости, сложности и неоднозначности, что в зарубежной литературе обозначается термином VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) [11]. Эти характеристики отражают изменчивость внешней среды, в которой живут, работают, совершенствуются люди, пытаются реализовать себя как личность. Стремительное развитие технологического прогресса, цифровизация экономики, появление новых профессий и исчезновение старых — все это формирует ситуацию, когда традиционные модели карьеры и развития личности теряют устойчивость [2; 3].

В этих условиях перед каждым человеком возникает ответственный выбор: стремиться к развитию своих профессиональных навыков в рамках корпоративной структуры или направить усилия на открытие и продвижение собственного дела. Первый путь предполагает относительно предсказуемое постепенное развитие и поддержку со стороны организации, второй же, в свою очередь, — более высокий уровень автономии, но с повышением уровня рисков [5]. Хотелось бы подчеркнуть, что границы между этими направлениями становятся всё менее чёткими: современные специалисты всё чаще

совмещают элементы предпринимательства и карьерного продвижения, развивая личный бренд, гибкие навыки и способность к самообучению [12; 4].

Актуальность темы обусловлена необходимостью поиска оптимальных стратегий самореализации личности в условиях изменчивости окружающего мира. Исследователи отмечают, что ключевыми факторами успешной профессиональной адаптации становятся: психологическая гибкость, инициативность, ответственность за собственное развитие и готовность к постоянным изменениям [7]. Одновременно растёт интерес к предпринимательству в форме самореализации, обеспечивающей независимость и возможность воплощения собственных идей [1; 8].

В российской научной литературе проблема VUCA активно рассматривается в связи с трансформацией компетенций, подходов к образованию и моделей занятости [7; 9]. Вместе с тем, сравнительный анализ эффективности карьерных и предпринимательских стратегий в условиях неопределённости остаётся недостаточно разработанным, что и определяет новизну настоящего исследования.

Цель работы — провести сравнительный анализ стратегий профессиональной самореализации (карьеры и предпринимательства) в условиях VUCA-мира.

Объектом исследования являются процессы профессионального и личностного самоопределения человека в изменчивой среде. Предметом исследования — факторы, влияющие на эффективность выбора между карьерным и предпринимательским путями.

Задачами исследования являются следующие:

- обобщение теоретических подходов к понятию VUCA и его влиянию на профессиональную деятельность личности;
- анализ преимуществ и рисков карьерного и предпринимательского пути;
- определение критериев устойчивой самореализации в условиях неопределённости;
- формулировка практических рекомендаций по выбору индивидуальной траектории развития.

Практическая значимость исследования заключается в возможности применения его результатов в образовательной и кадровой практике: при формировании программ развития soft-skills, предпринимательского мышления и адаптивности специалистов к быстро меняющимся условиям внешней среды.

Обсуждение и результаты

Проблематика профессиональной самореализации личности в условиях VUCA-среды привлекает значительное внимание как отечественных, так и зарубежных исследователей. Термин VUCA, впервые использованный в военной теории США в конце XX века, получил широкое распространение в менеджменте и психологии труда как характеристика внешней среды, отличающейся изменчивостью (volatility), неопределённостью (uncertainty), сложностью (complexity) и неоднозначностью (ambiguity). Данные характеристики кардинально изменили подходы к стратегическому управлению и развитию лидерства, требуя от человека способности и готовности действовать в ситуациях высокой неопределённости и адаптироваться к новым условиям [11].

Многие авторы подчёркивают, что VUCA-мир формирует новую социально-экономическую реальность, в которой ключевыми становятся гибкость, инновационность и умение принимать решения при недостатке информации [2; 3]. Некоторые из них рассматривают феномен VUCA как фактор, обеспечивающий развитие адаптивного менеджмента, где приоритетом становится не стабильность, а способность организации и человека к постоянной трансформации, приспособляемости и самосовершенствованию [2]. Также отмечается, что компетенции будущего смещаются от узкопрофессио-

нальных знаний к метанавыкам — коммуникации, критическому мышлению и самоорганизации [3].

Особое внимание уделяется проблеме лидерства и управленческих качеств в условиях неопределённости. Традиционные модели лидерства, основанные на жёсткой иерархии, утрачивают эффективность, поскольку требуют переосмысления роли лидера как координатора изменений и мотиватора команды [5]. Исследователи связывают успешность организации с «человеческой динамикой гибкости» — способностью менеджеров и сотрудников адаптироваться к постоянным переменам при сохранении внутренней устойчивости [10].

Российские авторы обращают внимание на влияние VUCA на образовательную и профессиональную сферы. Для студентов и молодых специалистов важнейшим условием профессионального становления становится развитие гибких навыков (soft skills), обеспечивающих конкурентоспособность вне зависимости от отрасли [4]. Рассматривается подготовка к жизни и работе в условиях неопределённости через призму формирования глобальных компетенций, включая умение обучаться на протяжении всей жизни, коммуникацию в межкультурной среде и критическое мышление [7].

Карьерное пространство в российском обществе всё чаще формируется не внутри организаций, а на пересечении различных профессиональных сфер, что требует от человека большей самостоятельности в планировании развития [6]. Исследования показывают, что успешная карьера в VUCA-среде строится на стратегиях саморазвития и гибкого реагирования на изменения рынка труда, где профессиональные и личностные компетенции и качества становятся равноценными факторами успеха [8].

Параллельно растёт интерес к предпринимательству как альтернативной стратегии самореализации. Особо выделяются мотивационные особенности молодёжного предпринимательства, а стремление к независимости и самовыражению становится важным стимулом выбора этого пути. Предпринимательская деятельность в условиях неопределённости требует высокого уровня самоменеджмента, стрессоустойчивости и готовности к риску [1] и выступает как модель личностного роста и самоорганизации.

Важную методологическую основу анализа VUCA-среды формируют работы в области проектного и стратегического управления. Рассматриваются принципы гибкого проектного подхода, при котором управление изменениями становится постоянной функцией менеджмента [5]. Подобные концепции акцентируют внимание на необходимости формирования у специалистов компетенций стратегического мышления, коммуникации

и кооперации в командах. Имеющиеся отечественные и зарубежные исследования указывают на то, что VUCA не является исключительно источником угроз, а создаёт возможности для развития новых форм профессиональной траектории. Аналитические ресурсы и бизнес-издания подчёркивают, что успех в такой среде определяется способностью человека воспринимать неопределённость как норму и использовать её как стимул к инновациям [9]. Тем не менее, сравнительных исследований, сопоставляющих карьерные и предпринимательские модели для выбора жизненного пути, пока немного.

Таким образом, анализ литературы позволяет выделить несколько устойчивых тенденций. Во-первых, VUCA-среда радикально изменяет требования к профессиональному поведению работника, возвышая значимость личностных качеств человека, а именно: адаптивности, самоменеджмента и готовности к обучению. Во-вторых, различия между карьерным развитием и предпринимательством становятся всё более мнимыми: обе стратегии требуют схожих компетенций и личной ответственности за результат. В-третьих, исследования постепенно смещаются от анализа внешних условий к изучению внутренних ресурсов человека, обеспечивающих устойчивость и эффективность. Эти выводы служат теоретической основой для дальнейшего анализа.

В условиях VUCA-мира формирование стратегий профессиональной самореализации требует обращения к междисциплинарным подходам, сочетающим принципы менеджмента, психологии и экономики труда [11; 2]. Теоретическую основу исследования составляют концепции адаптивного и ситуационного менеджмента, карьерной устойчивости и предпринимательского поведения.

Ключевым теоретическим ориентиром выступает модель, интерпретирующая неопределённость среды как совокупность четырёх параметров, требующих специфических управленческих и личностных компетенций [11]. В отечественных работах VUCA-феномен рассматривается как вызов системам подготовки кадров и как фактор, формирующий новые компетенции будущего [2; 3].

При анализе карьерных стратегий используется теория *career resilience* (устойчивости карьеры), согласно которой профессиональная успешность в нестабильной среде определяется способностью личности адаптироваться, обучаться и сохранять мотивацию при изменении внешних условий [5; 12]. Эти идеи коррелируют с понятием «гибких навыков» (*soft skills*), которые становятся ядром профессиональной устойчивости [4].

Вторая теоретическая линия связана с исследованием предпринимательского типа самореализации. Мотивация к предпринимательству опирается на внутрен-

нюю потребность в автономии, контроле и возможности реализовывать инновационные идеи [6]. В контексте VUCA-мира предпринимательство приобретает черты адапционного механизма, позволяющего человеку гибко реагировать на изменения рынка и управлять профессиональными рисками [1].

Методологическую основу работы составляют:

- системный подход, позволяющий рассматривать карьеру и предпринимательство как взаимосвязанные формы самореализации личности;
- компетентностный подход, ориентирующий на оценку человеческого капитала через развитие ключевых компетенций [8];
- сравнительный анализ стратегий самореализации в динамичной среде;
- аналитико-синтетический метод, используемый для обобщения данных теоретических и эмпирических источников;
- качественный контент-анализ, применяемый при интерпретации научных публикаций о влиянии VUCA-факторов на карьерное и предпринимательское развитие.

Использование этих подходов позволяет обеспечить целостность исследования и выявить взаимосвязь между индивидуальными характеристиками личности, типом самореализации и уровнем адаптивности.

Современный рынок труда демонстрирует тенденцию к нарастающей неопределённости, что проявляется в росте числа нестандартных форм занятости, повышении мобильности работников и смещении акцента с организационной стабильности на личную устойчивость [11; 2]. В условиях VUCA-мира человек вынужден самостоятельно управлять траекторией своего развития, искать баланс между безопасностью и гибкостью, предсказуемостью и возможностью перемен [3].

Классическая карьерная модель, основанная на постепенном продвижении по иерархической структуре, теряет актуальность. На первый план выходит концепция «устойчивой карьеры» (*resilient career*), в которой ключевое значение имеет способность человека адаптироваться к изменениям и использовать неопределённость как источник возможностей [5]. Исследования показывают, что сотрудники, обладающие высоким уровнем самоэффективности, эмоционального интеллекта и навыков самоменеджмента, легче адаптируются к изменению условий и сохраняют профессиональную мотивацию [12; 4]. В российском контексте наблюдается переход от «стабильной занятости» к модели «гибкой занятости», где карьерная устойчивость обеспечивается не организацией, а самим работником. Успешная карьера всё чаще строится на постоянном обучении, расширении профессиональных компетенций и развитии *soft*

skills. При этом ценность карьерного роста смещается от статуса к самореализации и личной эффективности [6].

Альтернативным направлением профессиональной самореализации выступает предпринимательство. В отличие от карьеры, предпринимательский путь ориентирован на самостоятельное создание ценности, управление рисками и развитие инновационного мышления [1]. В исследованиях показано, что мотивация молодёжного предпринимательства формируется вокруг потребности в независимости и творческой реализации [8]. В условиях VUCA предпринимательская активность становится не просто экономическим выбором, а способом адаптации к неопределённой среде. Ключевыми факторами успеха предпринимателя являются гибкость, толерантность к риску и умение быстро перестраивать бизнес-модель под изменяющиеся условия [9]. Тем не менее предпринимательство сопряжено с высокой степенью неопределённости и требует развитых навыков самоорганизации, стратегического мышления и устойчивости к стрессу. Отсутствие стабильного дохода и институциональной поддержки делает этот путь доступным не для всех.

Сравнительный анализ показывает, что обе стратегии — карьерная и предпринимательская — направлены на достижение самореализации, однако опираются на разные механизмы.

Карьерная модель предполагает адаптацию к уже существующей организационной структуре, развитие профессиональных компетенций и использование возможностей внутреннего роста.

Предпринимательская — напротив, требует инициативности, готовности к риску и способности создавать собственные системы и продукты.

При этом в современном мире наблюдается гибридизация стратегий: многие специалисты совмещают работу по найму с предпринимательскими проектами, создавая собственные бренды, образовательные курсы или онлайн-сервисы. Такая модель объединяет стабильность и свободу, снижая риски и расширяя возможности для самореализации [10].

Таким образом, эффективность профессиональной стратегии в VUCA-среде определяется не столько выбранным путём, сколько уровнем личной адаптивности, готовностью к постоянному обучению и способностью осмысленно управлять своим развитием.

Результаты анализа позволяют выработать ряд практических рекомендаций для личности, стремящейся к самореализации в условиях VUCA-среды. Главным ори-

ентиром становится развитие адаптивного мышления, способности гибко реагировать на изменения и использовать неопределённость как ресурс.

Для тех, кто выбирает карьерный путь, ключевыми направлениями являются:

- постоянное обновление профессиональных компетенций;
- освоение цифровых инструментов и аналитического мышления;
- развитие эмоционального интеллекта и навыков самоменеджмента;
- формирование личного бренда и профессиональных сетей.
- Для тех, кто склонен к предпринимательству, важны:
- умение работать с рисками и неопределённостью;
- стратегическое мышление и способность быстро тестировать гипотезы;
- финансовая грамотность и креативный подход к бизнес-моделям;
- использование цифровых платформ для масштабирования проектов.

Вместе с тем, эффективным становится гибридный подход, сочетающий карьерное развитие и предпринимательские навыки. Такой формат позволяет совмещать устойчивость наёмного труда с самостоятельностью и инновационностью предпринимательства, что наиболее отвечает вызовам VUCA-мира.

Заключение

Проведённое исследование показало, что в условиях VUCA-мира традиционные модели профессионального развития теряют устойчивость, уступая место гибким и адаптивным стратегиям. Неопределённость и высокая динамика среды требуют от человека способности к быстрому обучению, саморегуляции и поиску нестандартных решений

Сравнение карьерного и предпринимательского подходов позволяет сделать вывод, что оба пути могут быть эффективными, если строятся на принципах осознанности и адаптивности. Карьера обеспечивает структурированность и доступ к корпоративным ресурсам, тогда как предпринимательство даёт свободу действий и возможность самореализации через инновации. Оптимальной стратегией становится интеграция элементов обеих моделей, а именно развитие предпринимательского мышления внутри карьеры и использование карьерного опыта для создания собственных проектов.

Такой подход позволяет человеку сохранять устойчивость и конкурентоспособность в быстро меняющемся мире.

ЛИТЕРАТУРА

1. Волкова А.С., Кудалева М.М. Мотивация молодёжного предпринимательства и стимулирование её формирования // Экономика труда. — 2021. — №8. — С. 112–118.
2. Басалаева О.Г., Басалаев Ю.М. VUCA-мир и управление изменениями в условиях цифровой трансформации // Управление, экономика и право: проблемы, исследования, результаты: материалы 2-й Международной научно-практической конференции, Пенза, 25–26 августа 2022 г. — Пенза : Пензенский государственный аграрный университет, 2022. — С. 71–74.
3. Макеева Е.А., Макеева И.А., Логинова Е.В. Особенности социальной адаптации, личности в условиях VUCA-мира // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. — 2021. — №11 — 1. — С. 55–58.
4. Ломовцева Н.В. Гибкие навыки студенческой молодёжи в условиях VUCA-мира // Акмеология профессионального образования: материалы 16-й Международной научно-практической конференции, Екатеринбург, 17–18 марта 2020 г. — Екатеринбург: Изд-во РГППУ, 2020. — С. 95–99.
5. Мазур И.И., Шапиро В.Д. Управление проектами. Учебное пособие. — М.: Омега-Л, 2020. — 416 с.
6. Сотникова С.И. О карьерном пространстве в российском обществе // Известия Байкальского государственного университета. — 2014. — №3. — С. 44–52.
7. Рязанова Н.Е., Моргун Д.В., Аргунова М.В. Формирование глобальных компетенций для VUCA-мира: зачем, чему и как учить? // Наука и школа. — 2021. — №2. — С. 86–97.
8. Василенко О.В., Гаврилова И.В., Мирошниченко О.Н. Формирование гибких навыков у студентов посредством проектной деятельности // Вестник Алтайского государственного педагогического университета. — 2022. — № 4. — С. 30–34.
9. Что такое VUCA-мир и как в нем выжить бизнесу? // McKinsey & Company. — [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-vuca> (дата обращения: 18.10.2025).
10. Baran B.E., Woznyj H.M. Managing VUCA: The Human Dynamics of Agility // Organizational Dynamics. — 2019. [Электронный ресурс]. URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC7439966> (дата обращения: 23.10.2025).
11. Bennett N., Lemoine G.J. What VUCA Really Means for You // Harvard Business Review. — 2014. [Электронный ресурс]. URL: <https://hbr.org/2014/01/what-vuca-really-means-for-you> (дата обращения: 20.10.2025).
12. Mishra P. Leadership in VUCA World // IIFT Research Papers. — 2020. [Электронный ресурс]. URL: https://www.researchgate.net/publication/344816676_Leadership_in_Vuca_World (дата обращения: 22.10.2025).

© Папов Ильяс Беспланович (ilasrapov@gmail.com); Салова Тамара Львовна (salova@mail.ru)
Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»

ВОВЛЕЧЕННОСТЬ РОДИТЕЛЕЙ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНУЮ ПОВСЕДНЕВНОСТЬ УЧАЩИХСЯ ОНЛАЙН-ШКОЛ¹

PARENT INVOLVEMENT IN STUDENTS' EVERYDAY ONLINE SCHOOLING²

**Z. Proshkova
E. Yeremenko**

Summary. Digitalization of education helps Russian families to develop alternative educational routes. The study, the results of which are presented in this article, adapts the typology of parental involvement in the educational process of online school students. Four types of family participation in the schoolchildren's education of are substantiated. It is established that the workload of parents whose children are online schooled is higher than in families that have chosen traditional education. The article analyzes the factors and dynamics of academic performance in online schooling.

Keywords: online schools, family, types of parental involvement, educational process, workload, academic performance.

Прошкова Зоя Вячеславовна

кандидат социологических наук, старший научный сотрудник, Социологический институт РАН Федерального научно-исследовательского социологического центра Российской академии наук, г. Санкт-Петербург
zoYa7pr@yandex.ru

Еременко Евгений Дмитриевич

кандидат культурологии, доцент, ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный институт кино и телевидения»
eder57@yandex.ru

Аннотация. Цифровизация образования помогает российским семьям в разработке альтернативных образовательных маршрутов. В исследовании, результаты которого представлены в статье, проведена адаптация типологии родительской вовлеченности в образовательный процесс учащихся онлайн-школ. Обоснованы четыре типа семейного участия в учебе школьников. Установлено, что нагрузка родителей учащихся онлайн-школ выше, чем в семьях, выбравших традиционное образование. В статье проанализированы факторы и динамика успеваемости в условиях онлайн-обучения.

Ключевые слова: онлайн-школы, семья, типы родительской вовлеченности, образовательный процесс, нагрузка, успеваемость.

Понятие «вовлеченность» родителей в учебу детей обсуждается в педагогике, психологии, социологии и междисциплинарном дискурсе [1]. Речь идет не о социально-экономическом статусе семьи, определяющем образованность и успеваемость учащихся [2]. Вовлеченность характеризует повседневные практики взаимодействия семьи и образовательного учреждения, помощь в выполнении домашних заданий и организации учебного процесса [3]. Во время перехода на дистанционное обучение в 2020–2021 годах семьи обеспечивали детей компьютерами и интернетом, контролировали учебу. Результатом стали жалобы родителей на избыток участия в школьной жизни [4, с. 209–210].

Исходя из имеющихся критериев вовлеченности, можно установить, что основное внимание в научной литературе уделяется школьному образованию. Студенты колледжей и университетов меньше нуждаются в семейном сопровождении обучения [5]. У дошкольников нет большого объема учебной нагрузки [6]. Самое тяжелое рутинное напряжение испытывают семьи школьников.

Родители размышляют об альтернативных стратегиях, стремясь повысить качество образования и добиться баланса между работой, учебой детей и отдыхом [7]. Привлекательны частные школы с небольшими классами и индивидуальным подходом. Сэкономить удастся за счет семейного образования, если не привлекать репетиторов, но родителю — одному или обоим — желательно иметь педагогическое образование и опыт преподавания в школе [8].

В 2008–2009 гг. в России появились онлайн-школы. Речь идет о частных учреждениях среднего образования с правом выдавать выпускникам аттестаты государственного образца. Онлайн-школы обеспечивают учебу из дома, гибкое расписание, индивидуализированную программу, интернет-платформу. Возникает вопрос, способны ли онлайн-школы решить проблему перегрузки семьи, включенной в образовательную социализацию? По мнению самих родителей, имеющих опыт перевода детей в школу с дистанционным обучением, одним из мотивов такого выбора было желание сни-

¹ Исследование выполнено за счет гранта Российского научного фонда № 24–28–01521, <https://rscf.ru/project/24-28-01521/>.

² The reported study was funded by the grant of the Russian Science Foundation (project 24-28-01521), <https://rscf.ru/project/24-28-01521/>.

зять занятость матери, помогающей с приготовлением уроков [9].

Цель исследования, результаты которого представлены в статье — анализ вовлеченности родителей в образование детей, обучающихся в онлайн-школах. Тематические направления проекта: имеющиеся концепции родительской вовлеченности, типы вовлеченности, влияние вовлеченности на успеваемость школьников, нагрузка родителей учащихся онлайн-школ. Проводится анализ методов сбора информации о родительском участии в учебном процессе детей.

Концепции родительской вовлеченности в зарубежной и отечественной литературе

В 1987 году американской исследовательницей Джойс Эпштейн была предложена концепция родительского участия в учебе детей [10]. Эта модель в наибольшей степени повлияла на дальнейшее практическое взаимодействие семьи и школы. Эпштейн разделяла домашнюю нагрузку в связи с обучением ребенка в школе на внутреннюю и внешнюю. К внутренней нагрузке относится контроль родителей за выполнением домашних заданий. Пример внешней вовлеченности — участие родителей в школьных мероприятиях.

В российских исследованиях вовлеченности внимание сосредоточено на типах семейного участия. Развернутая типология родительской вовлеченности с учетом экономического и образовательного капитала семьи, возраста школьников и профиля школы принадлежит исследователям из Высшей школы экономики [11]. Согласно результатам опроса 3887 представителей российских семей, 41 % родителей являются «опекунами» и помогают детям в учебе. Этот тип вовлеченности наиболее распространен среди родителей младшеклассников. Вторая по численности группа — «фасилитаторы» (21 %). На наш взгляд, это результат смены роли опекунов на более подходящую для детей, обучающихся в средних классах. Родители внимательны к учебе школьников, но помощь с уроками замещается разговорами и обсуждением с учащимся школьных проблем.

Три типа родительской вовлеченности названы «спонсорами» (16 %), «контролерами» (12 %) и «невидимками» (10 %). Спонсоры стремятся свести свою роль к оплате образовательных услуг. Контролеры сосредоточены на проверке посещаемости уроков. Самая малочисленная группа — «невидимки». Речь идет о родителях, желающих полностью устраниваться из образовательного процесса детей.

Наилучшую успеваемость имеют дети «опекунов» и «фасилитаторов», а худшие показатели у школьников, чьи родители — «невидимки» [11, с. 294]. Однако учащи-

еся-отличники часто происходят из семей «невидимок». То есть нельзя признать все семьи, не вовлеченные в школьную учебу детей, неблагополучными. Мы можем иметь дело с эффективной стратегией, хорошо подходящей определенному типу учащихся — самостоятельных, дисциплинированных, успешных.

Иное методологическое решение предложили ближайшие коллеги исследователей Высшей школы экономики, проведя в 2017–2019 годах интервью с 26-ю матерями школьников [12]. Актуализированы четыре типа родительского участия — по убыванию вовлеченности и распределению ответственности за результаты обучения детей. Если в первой группе примером активного родителя выступал директор семейной школы, то представителей последней можно назвать пассивными потребителями образовательных услуг. Кроме того, авторы проекта расширяют понятие вовлеченности за рамки школьной жизни, отмечая, что отстраненная позиция семьи может быть протестом против недостатков современной школьной системы.

Отсутствие вовлеченности в учебу детей как признак деструктивности семьи обнаружили российские ученые, анализируя отношение родителей к дополнительному образованию. Были проведены 20 интервью с матерями, отцами и бабушками школьников всех возрастов [13 Бочавер, с. 33]. Обоснованы три семейные стратегии. Вовлеченность родителей в первых двух группах не отличалась по интенсивности, но имела разные цели. Одни семьи считали, что дополнительное образование увеличит образовательный и профессиональный капитал, дисциплинирует ребенка. Другие полагали, что внешкольные занятия нужны для отдыха и творчества. В семьях обеих групп средний уровень обеспеченности и высшее образование у родителей. В третьей группе оказались информанты, не считающие, что ребенку полезно посещать кружки. Исследователи пришли к выводу, что такая точка зрения свидетельствует о неблагополучии семьи.

Методы сбора информации о родительской вовлеченности

Методами сбора информации в изучении родительской вовлеченности выступают опросные технологии: как репрезентативные выборки, так и лонгитуды [14]. Проблема опросных методов — сильное влияние инструмента и самого исследователя на первичные данные и выводы. В поисках отличающегося от опросных технологий метода следует обратить внимание на имеющиеся в обществе материалы. В исследовании для анализа были выбраны отзывы родителей об обучении детей в онлайн-школах на сайте Айрекоменд. Второй массив — сообщения на интернет-форуме родителей «Кто учится в онлайн-школах — ищу отзывы!» (littleone.ru). К 2025 году объем материалов составил: 60 отзывов

и 221 сообщение на форуме. Дискуссия в сети продолжалась с 08.01.2021 по 09.07.2025. В 2024 году 52 отзыва уже изучались авторами статьи: выявлялись недостатки онлайн-обучения [9].

В предпринятом исследовании проанализированы уровень и характеристики повседневного участия семьи в учебе детей. Тексты отзывов занимают от одной до восьми страниц. Формат сообщений на интернет-форуме: короткие высказывания и небольшие истории.

Третий материал — дневниковые записи об образовательном пути детей. Дневники собираются с 2005 года. Используется лонгитюдный подход, то есть перед нами многолетнее описание образовательного маршрута человека. Родители вели дневники по просьбе исследователей, но по собственным тематическим предпочтениям. В двух биографических историях повествовалось о переходе в онлайн-школу. Метод представляет собой длительное включенное наблюдение и позволяет отследить динамику семейных ролей.

Основные результаты

Типы родительской вовлеченности. Для разработки концепции родительской вовлеченности применительно к семьям, выбравшим онлайн-школы, мы опирались на типы, предложенные исследователями из Высшей школы экономики («опекуны», «фалиситаторы», «контролеры», «спонсоры», «невидимки») [11]. И пришли к выводу, что у родителей детей, обучающихся в онлайн-школах, высокая степень участия в образовании детей. Смена школы в России указывает на активность семьи в разработке образовательных стратегий [15 Заир-Бек]. Так, и в отзывах, и в дневниковых записях родители пишут, что долго искали подходящую школу, тратя на это от одного месяца до трех: «Начну с того, что выбор был непростым. Тщательно изучали различные варианты» (отзыв 7). Если новое образовательное учреждение подбиралось «наспех», «второпях», то авторы текстов ругают себя за последствия: «В суматохе переезда выбрала эту школу» (отзыв 20).

Среди родителей из целевой аудитории не может быть совершенно не вовлеченных в учебу детей «невидимок», так как образование необходимо оплачивать. А вот функцию «спонсоров» (оплата учебы) выполняют все семьи, независимо от типа родительского участия.

В модели, разработанной учеными из Высшей школы экономики, релевантны анализу онлайн-школ такие категории, как «опекуны», «фасилитаторы» и «контролеры». Нет «невидимок» и «спонсоров». Появилась группа родителей, названная «посредниками». Под «посредниками» понимается такой тип участия, как передача ответственности за ход и результаты учебы школе. «По-

средники» тяготеют к «спонсорам», но они больше беспокоятся об успеваемости и образовательной среде. Охарактеризуем типы родительской вовлеченности в учебу детей в онлайн-школе более подробно:

«Опекуны» — самая многочисленная группа родителей, схожая по своим характеристикам с родителями «опекунами» детей, обучающихся в традиционных школах. В одном случае мама в прямом смысле является опекуном девочки, взятой из детского дома. Автор отзыва волнуется за душевное здоровье ребенка: «Дочка очень замкнутая у нас» (отзыв 4). Самый яркий представитель типа «опекунов», тем не менее, не она, а другая мать (отзыв 25). Автор текста имеет высшее педагогическое образование и работает учителем в онлайн-школе. Оценивает ситуацию в российском образовании с двух позиций: как онлайн-педагог и как родитель обучающейся в онлайн-школе дочери. Считает цифровые дидактические методы наиболее современными.

«Опекуны» чаще бывают родителями учеников младшего школьного возраста. Долго выбирают онлайн-школу, меняют ее в поисках лучшей: «Мы прошли несколько школ. Пробовали Интернет-урок и Фоксфорд, Онлайн-гимназию № 1 и «Наши пенаты». Но, видимо, это ещё не конец. Ищу более компактные классы, домашнюю обстановку» (сообщение 64). Имеют свою точку зрения на образовательные программы и часто недовольны содержанием предметов, методами преподавания. Могут сами прослушивать видеоуроки. Контролируют выполнение домашних заданий, особенно если считают, что у детей слабая учебная мотивация. Помогают детям с отправкой файлов. Отслеживают успеваемость и поддерживают связь с учителями, наставниками и кураторами. В текстах часто встречается местоимение «мы»: «мы учимся», «мы делаем», «мы пользуемся». Ни одного отца среди родителей-«опекунов» найти не удалось, это матери.

«Посредники» — вторая по численности группа семей. Родители наименее активны в силу двух причин: такие семьи либо постоянно в разъездах, либо — это встречается чаще — дети профессионально занимаются спортом. Характерное суждение из отзывов: «В онлайн-школу перевелись не от хорошей жизни» (отзыв 17). Родители из второй группы стремятся делегировать организацию образовательного процесса школе. Очень благодарны школе, если повысилась успеваемость.

Проблемой «посредников» обычно является то, что им некогда производить долгие поиски школы, и они ошибаются, на что жалуются в отзывах. Следует соблюдать осторожность, называя «посредников» отстраненными родителями, потому что они компенсируют минимальную на фоне других семей вовлеченность в школьную жизнь большим участием во внешкольной деятельности.

«Фалиситаторы» — небольшая группа семей, близких к «опекунам». Родители не склонны к контролю и доверяют детям выполнять домашнее задание самостоятельно. Речь идет об учениках средней и старшей школы. Семьи заботятся о том, чтобы школьник находился в безопасном окружении. Так, причиной ухода из прежней школы в пяти отзывах назван полученный детьми негативный образовательный опыт. Родители-«фасилитаторы» подолгу разговаривают с детьми и совместно с ними разрабатывают образовательные планы.

«Контролеры» — самая малочисленная группа родителей из которой легко перепутать с «опекунами». Но отличаются тем, что их дети могут быть любого школьного возраста. Анализ дневниковых записей показал, что контроль со стороны родителей сопровождает учащегося на всех этапах образовательного пути. Признаки «контролеров» в онлайн-школе: доскональная проверка домашнего задания, беспокойство о дисциплине на уроке, постоянное общение с наставниками и кураторами. Это свойственно и «опекунам», но у «контролеров» участие в учебе ребенка фокусируется на контроле. Интерес к содержанию образования, увлечениям школьника, его друзьям, внешкольным мероприятиям не очень высок.

Нагрузка родителей. Еще одной задачей исследования была оценка нагрузки родителей учащихся онлайн-школ. Семья часто надеется снизить степень включенности в школьную жизнь, чтобы отдохнуть или заняться другими делами (например, это свойственно «посредникам»). Наиболее интенсивно тема нагрузки обсуждается на интернет-форуме. Так, одна из матерей назвала причину перевода сына в онлайн-школу: «Легкий контроль с моей стороны: что ребенку задано, что он сделал» (сообщение 67). Участницы форума ответили, что рассчитывать на отдых от домашних заданий не следует: «Легкого да быстрого хлеба не бывает. В онлайн-школах нагрузки на родителей больше. Особенно, если ребенок учиться не хочет» (сообщение 73).

Проблема семейной нагрузки актуализируется не сразу: «Вы полагаете, если ребенок в школе не очень мотивирован и не хочет учиться, дома в онлайн-школе вдруг его осенит, и он рьяно примется за учебу? Вам придется контролировать усиленно процесс. У меня дочь как раз в 7 классе была в онлайн школе, полгода все шло отлично, а потом начался форменный кошмар» (сообщение 70).

Вот спроектированная информанткой ситуация в семье, где есть учащийся онлайн-школы: «Мама с папой на работе. Ребенок дома один. В 10:00 у него начинается урок. Мама с папой ушли в 8:00. Ребенок спит. Проспал до 11, позавтракал, не спеша. К 12 включил комп. Два урока «проспал». «Случайно», «телефон не слышал», «будильник не прозвенел», «сбой по электричеству» и т.д.

Кто виноват? — ребенок и родители. Что делать? Если поднимать его в 7:30 (перед уходом родителей), не факт, что не уляжется снова спать, не проиграет до полудня в компьютере, не уйдет в магазин, зайдет вовремя на портал с уроками. В онлайн-школе должен либо быть «надсмотрщик» (родитель), либо сильная мотивация к учебе ребенка» (сообщение 86). Если родители отравили в онлайн-школу первоклассника, то, по словам матери, повседневность выглядит так: «Я, конечно, сижу рядом каждый урок» (сообщение 32). Резюмируя выводы, можно сказать следующее:

- Нагрузка родителей учащихся онлайн-школах выше, чем в семьях, выбравших традиционное образование.
- Особенность родительской нагрузки — почасовой контроль, из чего следует необходимость одному из родителей не работать или работать удаленно с удобным графиком.
- Нагрузка семьи зависит от возраста обучающегося: как и в офлайн-школах, старшеклассники справляются с домашними заданиями и школьной повседневностью самостоятельно.
- Кроме возраста, нагрузка зависит от характера и уровня образовательной мотивированности учащегося, а также гендерной принадлежности школьника. Участники форума считают, что девочкам не требуется большого внимания, особенно если не планируется поступление в топовый университет.

Успеваемость. На интернет-форуме успеваемость детей почти не обсуждается. Наиболее информативны отзывы и дневники. В обоих дневниках и трети рецензий на онлайн-школы отмечается, что оценки улучшились: «Что касается успеваемости, то в первые дни немного переживали на этот счет, но оказалось, что все идет намного лучше, потому что нет факторов отвлечения внимания» (отзыв 5). Результаты прогрессируют, в том числе по тем предметам, с которыми ученик отлично справлялся в прежней школе: «Ребенок не только начал лучше усваивать весь материал, подтянул по математике и английскому языку успеваемость, но у него еще и в шахматах успехи лучше стали» (отзыв 9). Фактором повышения успеваемости родители считают обратную связь с учителями и то, что педагоги комментируют семье оценки.

Но что более важно для авторов текстов: в отзывах пишут об интересе к образованию: «Здесь не делают акцент на отметках, а стараются развивать у детей любознательность и желание учиться» (отзыв 7). Учебная мотивация приводит к занятиям по шахматам, финансовой грамотности, искусственному интеллекту.

Все ли родители довольны оценками детей, учащихся в онлайн-школах? Нет, но претензии четко выражены в трех отзывах: речь идет о произволе и непредсказуемо-

сти учителя: «Встречаются абсолютно неадекватные преподаватели, как, например, у дочки по алгебре. Может поставить двойку за какую-то работу без всяких оснований» (отзыв 3), «По поводу оценок тоже начинаю разочаровываться. Решали вместе. Не понравилось в ответе, учителю показалось — списал. Хотя я знаю, что нет. Но не суть: «Мне кажется, вопрос этот ты списал, поэтому балл я снимаю». Итог — контрольная 2, я в шоке!» (отзыв 23).

Есть проблема образовательного формата, приводящего к снижению оценки: «За одно неправильное задание из 10 — сразу минус 20 баллов, а это оценка 4. Нервов ваш ребёнок потеряет очень много, родители могут смело сесть» (отзыв 23). Основной темой других негативных отзывов является организация учебного процесса.

Эмпирические материалы исследования дают ограниченную картину динамики и факторов успеваемости. Так, не удалось установить связь между типами родительской вовлеченности и академической успешностью детей. Для более фокусированного анализа этого вопроса подошли бы методы опроса и анализа школьных документов.

Заключение

Анализ отзывов, дневниковых записей и сообщений на интернет-форуме показал, что у родителей учащихся онлайн-школ высокая вовлеченность в образование детей. Семейное участие в школьной повседневности выше, чем у родителей учеников традиционных школ. В исследовании использовалась типология, предложенная российскими учеными из Высшей школы экономики [10]. Актуальны применительно к онлайн-школам три типа вовлеченности: «опекуны», «фасилитаторы» и «контролеры». Четвертая категория — «посредники» — обоснована самостоятельно. В отличие от базовой модели, в целевой группе отсутствуют «невидимки» (невовлеченные родители) и «спонсоры» (родители, стремящиеся свести свое участие к оплате учебы).

Как и в традиционных образовательных учреждениях, наиболее распространенный тип участия — «опекуны», то есть активно вовлеченные и заботливые роди-

тели. На втором месте по численности — «посредники», чьи дети обычно заняты профессиональным спортом, и семья хочет делегировать школе ответственность за процесс и результаты обучения. «Посредники» компенсируют отстранение от школьной повседневности включенностью во внешкольную деятельность. «Фасилитаторы» находятся на третьей позиции, для них характерен интерес к содержанию учебы и социальной коммуникации подрастающих детей. «Контролеры» — самая малочисленная группа, причем родители привержены поведенческому паттерну в течение не только школьного, но и дальнейшего образовательного пути человека.

Нагрузка на семью, которая предпочла онлайн-школу, усиливается. По мнению родителей, она выше, чем в традиционных школах, особенно если ребенок младшего школьного возраста, у учащегося нет выраженной образовательной мотивации. Условие контроля учебного процесса семьей — одному из родителей не работать или работать удаленно. В роли контролирующего родителя выступает мать. Уровень родительской нагрузки настолько высок, что необходимо задуматься о помощи семьям, выбравшим альтернативный образовательный маршрут.

Влияние смены школы и перехода на онлайн-обучение на успеваемость сложно отследить неопросными методами. Анализ отзывов и дневников показал, что в трети случаев оценки учащихся улучшаются. Кроме того, у школьников растет интерес к учебной деятельности. Сильный позитивный эффект обеспечивает обратная связь с учителями онлайн-школ. Недовольство успеваемостью детей связано у родителей с непредсказуемостью поведения педагогов и избыточностью тестов в системе проверки образовательных результатов.

Методы анализа материалов, созданных без вмешательства исследователя, показали хороший уровень релевантности поставленным в исследовании вопросам: типы семейной вовлеченности, нагрузка на семью. Для углубленного понимания успеваемости нужны интервью качественного типа с родителями учащихся и экспертами в сфере цифрового образования, изучение школьной документации.

ЛИТЕРАТУРА

1. Антипкина И.В. Исследования «родительской вовлеченности» в России и за рубежом// Отечественная и зарубежная педагогика. 2017. Т.1. № 4 (41). С. 102–114.
2. Рощина Я.М. Семейный капитал как фактор образовательных возможностей российских школьников// Вопросы образования. 2012. № 1. С. 257–277.
3. Озорнина Н.Ю., Любичская К.А., Бочавер А.А. К проблемам понятийного аппарата в исследованиях родительства в образовании// Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены. 2022. № 2. С. 42–65.
4. Леонидова Г.В. Валиахметов Р.М., Баймурзина Г.Р., Бабич Л.В. Проблемы и перспективы дистанционного обучения в оценках учителей и родителей обучающихся// Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2020. № 4. С. 202–219.
5. Batool T., Raiz J. Variations in parental participation in curricular and Co-curricular activities of university students. Global Social Sciences Review. 2019. No. 4. P. 239–249. DOI: 10.31703/gssr.2019(IV–IV).31.

6. Голубь М.С. Влияние родительской вовлеченности на развитие дошкольников: стратегии сотрудничества между семьей и образовательной организацией// Педагогический журнал. 2024. Т. 14. № 4А. С. 88–93.
7. Петряева Е.Ю., Агеева Н.С., Яшина И.А. Сравнительный анализ развития альтернативного школьного образования в крупных городах России// Вестник МГПУ. Серия «Педагогика и психология». 2023. № 17. С. 10–33.
8. Чеснокова Л.С., Барсукова О.С. Репетиторство как социально-образовательный феномен// Инновационное образование и экономика. 2021. № 25. С. 16–21.
9. Прошкова З.В. Родительские отзывы об онлайн-школах: недостатки образования// Теория и практика общественного развития. 2024. № 12. С. 102–10.
10. Epstein J. Teacher practices of parent involvement: What research says to teachers and administrators. Education in Urban Society. 1987. Vol. 19. P. 119–136. <https://doi.org/10.1177/0013124587019002002>.
11. Гошин М. Е., Мерцалова Т. А., Груздев И. А. Типы родительского участия в учебном процессе детей // Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены. 2019. № 2. С. 282–303.
12. Любичкая К.А. Родительская вовлеченность в образовательное пространство детей// Педагогика. 2019. № 8. С. 64–72.
13. Бочавер А.А., Вербилович О.Е., Павленко К.В., Поливанова К.Н., Сивак Е.В. Вовлеченность детей в дополнительное образование: контроль и ценность образования со стороны родителей// Психологическая наука и образование. 2018. Том 23. № 4. С. 32–40.
14. Котомина О.В., Сажина А.И. Исследование влияния родительской вовлеченности на академическую успеваемость студентов// Отечественная и зарубежная педагогика. 2022. Т. 1. № 4. С. 151–165.
15. Заир-Бек С.И., Мерцалова Т.А., Сенина Н.А. Решение семей о смене школы: контексты выбора// Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены. 2024. № 3. С. 179–203.

© Прошкова Зоя Вячеславовна (zoya7pr@yandex.ru); Еременко Евгений Дмитриевич (eder57@yandex.ru)
Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»

СПЕЦИФИКА ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ТРУДОВОЙ АДАПТАЦИИ РОССИЙСКИХ ВОЕННОСЛУЖАЩИХ ЗАПАСА В ГРАЖДАНСКИХ УСЛОВИЯХ

Фомина Мария Олеговна

Аспирант, Саратовский национальный
исследовательский государственный университет
имени Н.Г. Чернышевского
Kuznoleg@mail.ru

SPECIFICS OF PROFESSIONAL AND LABOR ADAPTATION OF RUSSIAN RESERVE SERVICEMEN IN CIVILIAN CONDITIONS

M. Fomina

Summary. According to the results of a sociological Internet survey of Russian reserve servicemen, conducted in 2025 on a quota-territorial sample (468 former soldiers were interviewed and filtered), the features of their labor adaptation were revealed. About a third of reserve servicemen have successfully adapted to civilian life and can satisfy all their basic needs. About 45 % have an average degree of success in the adaptation process, and every fourth has a low level of adaptation to modern realities. The specifics of their adaptation: the long-term nature of adaptation strategies, the dominance of active strategies (when the reservist is looking for opportunities to increase income, and does not expect help from government agencies) over passive ones (the use of existing assets, pensions, savings) in the ratio of about 3/4 to 1/4; the predominance of the situational and pragmatic method of adaptation strategies.

In addition, there is a low level of environmental support, which practically does not provide labor and other assistance to military personnel and is difficult to adjust, especially at the regional level; poverty remains an urgent problem for 16 % of former military personnel; every fifth reservist does not have his own housing; multiple employment as the most common way of labor adaptation. Forcedness, stability and success of employment, characteristic of the majority of former servicemen, who are partially satisfied with their work and wages; the availability of professional training in 60 % of reservists helps to increase their adaptive potential, strengthens their confidence in the stability of their socio-economic well-being.

Keywords: military personnel discharged to the reserve, labor adaptation, labor resources, ideas and practices.

Аннотация. По результатам социологического интернет-опроса российских военнослужащих запаса, проведенного в 2025 году по квотно-территориальной выборке (опрошено и отфильтровано 468 бывших воинов) выявлены особенности их трудовой адаптации. Примерно треть военнослужащих запаса успешно адаптировались к гражданской жизни и могут удовлетворить все основные свои потребности. Около 45 % отличаются средней степенью успешности в адаптационном процессе, и каждый четвертый имеет низкий уровень адаптированности к современным реалиям. Специфика их адаптации: долгосрочность адаптационных стратегий, доминирование активных стратегий (когда запасник ищет возможности увеличить доход, а не ожидает помощи от государственных структур) над пассивными (использование имеющихся активов пенсии, накоплений) в соотношении примерно 3/4 к 1/4; преобладание ситуативно-прагматического способа адаптационных стратегий.

К этому добавляются низкий уровень средней поддержки, которая практически не оказывает трудовой и иной помощи военнослужащим и слабо поддается корректировке, особенно на региональном уровне; малообеспеченность остается актуальной проблемой для 16 % бывших военнослужащих; у каждого пятого запасника своего жилья нет; множественная занятость как самый распространенный способ трудовой адаптации. Вынужденность, устойчивость и успешность трудоустройства, характерная для большинства бывших военнослужащих, которые отчасти удовлетворены своей работой и оплатой труда; наличие профессиональной подготовки у 60 % запасников способствует повышению их адаптивного потенциала, усиливает их уверенность в стабильности своего социально-экономического благополучия.

Ключевые слова: военнослужащие, уволенные в запас, трудовая адаптация, трудовые ресурсы, представления и практики.

Социально-экономическое и профессионально-трудовое положение российских военнослужащих запаса в современных условиях СВО является важным компонентом обеспечения безопасности страны, повышения авторитета армии, и связи поколений в формировании патриотических ценностей социума. Они находятся в пространстве соприкосновения военной и гражданской жизни. Поэтому не случайно оно находится в поле зрения социологов.

Внимание исследователей сосредоточено на социальных проблемах воинов запаса (А.В. Саблуков [1], и другие [2]). Ряд работ посвящены социально-экономическому положению граждан, уволенных с военной службы, и членов их семей (Е.Г. Богданова [3], К.В. Вольф, Е.А. Геронтьев [4], О.Н. Монахов [5]). Трудности, риски и проблемы социально-экономической адаптации оказались в фокусе анализа в работах С.Л. Евенко, И.А. Попова [6], П.В. Разова [7]. Однако, не смотря на наличие пу-

бликаций современные проблемы трудовой адаптации военнослужащих запаса требуют постоянного социологического мониторинга с комплексных позиций с учетом стремительной изменчивости средовых характеристик.

Военнослужащие запаса являются не только неоднородным объектом внимания исследователей и заботы государства, но и значимым социальным субъектом. Профессионально-трудовая адаптация становится для большинства уволенных военнослужащих длительным и сложным процессом освоения новых социальных ролей, формирования адекватной самооценки, обретения новой профессии и прочее. Это стало исходным основанием для социологического исследования офицеров запаса, проведенного в 2025 году методом интернет-опроса. По вероятностной квотно-территориальной выборке было отфильтровано и опрошено 468 военнослужащих запаса. Результаты обрабатывались в программе SPSS. В соответствии с выборочной совокупностью в опросе приняли участие 34 % рядовых запасников (матрос, солдат, сержант, прапорщик, мичман, старшина), 26 % — офицеров младшего состава, 34 % — капитанов 2 и 3 ранга, майоров, полковников, 6 % — офицеров высшего состава.

Проведенный возрастной анализ показал, что к младшему поколению относятся 40 % запасников, особенно бывшие воины рядового (70,6 %) и младшего офицерского (61,5 %) составов. Они отличаются большей мобильностью и склонностью к инновациям, но, как правило, не получают пенсии и чаще оказываются в зоне риска. К среднему поколению относятся 24 % опрошенных: 17,6 % рядовых, 15,4 % офицеров младшего состава, 29,4 % капитанов 2, 3 ранга, майоров, полковников, 66,7 % офицеров высшего состава. К старшему поколению (36 % опрошенных) относятся 11,8 % рядовых, 23,1 % офицеров младшего состава, 70,6 % капитанов 2, 3 ранга, майоров, полковников, и треть офицеров высшего состава. Внутри статусные различия адаптации, связанные с экономическим положением запасников с разным званием и стажем службы способствуют разновекторности стратегий их адаптации.

Для анализа адаптивного процесса воинов запаса важно учитывать характеристики окружающей среды, включая тип населенного пункта, в котором они проживают. Представители военнослужащих запаса старшего поколения проживают в мегаполисах Москвы и Петербурга, или в малом городе, районном центре (55,6). 36,7 % — осели в крупных городах. Каждый пятый запасник среднего поколения также живет в крупном городе. Вместе с тем каждый третий из них проживает в малом городе, или в сельской местности. Молодежь чаще других живет в сельской местности (66,7 %), или в крупном городе (43,3 %). Она редко оседает в малых городах (11,1 %), где труднее получить жилье и достойную работу.

Показатели дохода занимают важное место в анализе трудовой адаптации военнослужащих запаса как источник, ресурс адаптации, как направление стратегии и как результат эффективности этого адаптационного процесса. Пенсионное обеспечение бывших военнослужащих является не только одной из эффективных мер их социально-экономической адаптации, но и входит в систему важнейших факторов, влияющих на обеспечение национальной безопасности, обороны страны. От того, какие пенсионные выплаты и иные льготы будет получать военнослужащий после завершения военной службы, во многом зависит ее престиж, привлечение на нее высокопрофессиональных специалистов, а, следовательно, и уровень готовности силовых структур государства выполнять поставленные перед ними задачи [8].

У 23,2 % бывших военных пенсия является основным источником доходов. Чтобы ее получить, военнослужащий должен отслужить 20 лет. Можно также выйти на пенсию раньше, в 45 лет, но для этого необходимы 25 лет стажа и выслуга должна составлять не менее 12,5 лет. Средний размер военной пенсии в 2023 году составлял 41,9 тысячи рублей [9]. Однако средний размер пенсии означает, что семья из трех-четырех человек, не имеющая других источников дохода, живет на уровне бедности. Поэтому основным фактором успешной адаптации к гражданским условиям большинство военнослужащих запаса считают наличие высокооплачиваемой работы.

В нынешних условиях почти для 30 % всех военных пенсионеров работа является необходимым, а нередко и основным средством обеспечения материальных потребностей своей семьи. Особенно это касается рядового состава (бывших матросов, солдат, сержантов, прапорщиков, мичманов, старшин) — 47,1 %. 11,8 % капитанов 2 и 3 ранга, полковников и майоров имеют одну зарплату. Только зарплата имеется также у каждого третьего офицера высшего состава. 23,5 % представителей рядового состава имеют, кроме этого, подработки и доход от предпринимательской деятельности. Среди офицеров младшего состава таковых 7,7 %. Именно эта категория, наряду с зарплатой также использует как источник дохода подработки, накопления, пенсии других членов семьи (7,7 %). Иными словами, речь идет о множественной занятости этих категорий запасников и разновекторности их трудовых стратегий.

5,4 % офицеров младшего состава, 17,6 % капитанов 2 и 3 ранга, полковников, майоров, а также каждый третий офицер высшего состава получают не только пенсию, но и заработную плату. Причем, чем выше звание, тем больше военнослужащих получают пенсию и зарплату. 17,6 % капитанов 2 и 3 ранга, полковников, майоров наряду с этим получают доход от предпринимательской деятельности, 5,9 % используют также подработки, зарплату других членов семьи, накопления. Это еще раз

свидетельствует о множественном характере их трудовой адаптационной стратегии.

7,7 % офицеров младшего состава и 5,9 % капитанов 2 и 3 ранга, майоров, полковников указали в качестве основного источника доходов — предпринимательскую деятельность. 5,9 % рядового состава, 7,7 % офицеров младшего состава отметили подработку как единственный источник существования. 5,9 % матросов, солдат, сержантов, прапорщиков, мичманов, старшин, и 7,7 % офицеров младшего состава проедают имеющиеся накопления, что свидетельствует о недостаточно успешной и пассивной адаптационной стратегии.

Тип населенного пункта влияет на основные источники доходов военнослужащих запаса. Так в мегаполисах каждый второй живет за счет заработной платы, остальные имеют, кроме военной пенсии, еще зарплату и доход от предпринимательской деятельности. В крупном городе уволенные со службы в армии также живут на зарплату (26,7 %), 20 % — только на военную пенсию, 10 % имеют еще подработки. По 6,7 % имеют военную пенсию, заработную плату или только доход от предпринимательской деятельности. По 6,6 % используют также подработку, свои накопления, а также пенсию и зарплату членов семьи. В малом городе чаще других тратят на жизнь пенсию и заработок (44,4 %). По 11,1 % живут только на пенсию, или только на зарплату, или используют все вместе — военную пенсию, заработную плату, подработки, накопления, зарплату и пенсию других членов семьи. Однако никто не занимается предпринимательством. В сельской местности большинство воинов запаса (55,6 %) получают только заработную плату. 22,2 % проедают свои накопления. По 11,1 % получают военную пенсию или имеют подработки. Никто здесь не занимается предпринимательской деятельностью. Таким образом, чем меньше поселение, тем меньше возможностей для трудовой адаптации бывших военнослужащих. Региональные различия в доходах проявляются также в разной величине заработных плат, районных коэффициентов и прожиточных минимумов.

Авторский опрос показал, что среднемесячный доход на одного человека в семье в размере до 10 тысяч рублей получают 17,6 % матросов, солдат, сержантов, прапорщиков, мичманов, старшин, 7,7 % офицеров младшего состава и 5,9 % капитанов 2, 3 ранга, майоров, полковников (Таблица 1). Из последней категории 5,9 % имеют доход в 10001–15000 рублей, что является меньше прожиточного минимума для гражданского населения. Иными словами, они находятся ниже границы бедности. 15001–20000 рублей в семье на одного человека имеют 7,7 % офицеров младшего состава и 11,8 % капитанов 2, 3 ранга, майоров полковников. 20001–30000 рублями на человека располагают 5,9 % матросов, солдат, сержантов, прапорщиков, мичманов, старшин, 23,1 %

офицеров младшего состава, 17,6 % капитанов 2, 3 ранга, майоров полковников и все офицеры высшего состава. 31000–40000 рублей имеют 29,4 % представителей рядового состава, 23,1 % офицеров младшего состава, 5,9 % капитанов 2, 3 ранга, майоров полковников. 41000–50000 рублей имеют 11,8 % рядового состава, 5,9 % капитанов 2, 3 ранга, майоров полковников. 51000 рублей и более имеют 35,3 % рядового состава, 38,5 % офицеров младшего состава, 47,1 % капитанов 2, 3 ранга, майоров полковников. Иными словами, чем выше воинское звание, тем больше финансовых ресурсов имеет запасник.

Таблица 1.

Среднемесячный доход на одного человека в семье различных категорий воинов запаса, % по категориям

Среднемесячный доход на одного человека в семье	Воинское звание				По выборке
	Рядовой состав	Офицеры младшего состава	Капитан 2, 3 ранга, майор, полковник	Офицеры высшего состава	
До 10000 рублей	17,6 %	7,7 %	5,9 %		10,0 %
10001–15000 рублей			5,9 %		2,0 %
15001–20000 рублей		7,7 %	11,8 %		6,0 %
20001–30000 рублей	5,9 %	23,1 %	17,6 %	100,0 %	20,0 %
31000–40000 рублей	29,4 %	23,1 %	5,9 %		18,0 %
41000–50000 рублей	11,8 %		5,9 %		6,0 %
51000 рублей и более	35,3 %	38,5 %	47,1 %		38,0 %
Всего	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Опрос показал, что 7,7 % офицеров младшего состава испытывают нужду даже в еде. 11,8 % матросов, солдат, сержантов, прапорщиков, мичманов, старшин испытывают нужду в покупке одежды. 17,6 % рядового состава, 15,4 % бывших младших офицеров, 23,5 % капитанов 2, 3 ранга, майоров полковников и 66,7 % офицеров высшего состава испытывают затруднения с покупкой бытовой техники или вещей длительного пользования. Иными словами, они относятся к малоимущему слою и находятся в зоне риска бедности. Примерно треть запасников успешно адаптировались к гражданской жизни и могут удовлетворить все основные свои потребности. 17,6 % бывших рядовых, 7,7 % младших офицеров, 5,9 % капитанов 2, 3 ранга, майоров полковников абсолютно не нуждаются и могут купить все, что пожелают.

Военнослужащие офицерского состава, уволенные в запас, являются значимым трудовым ресурсом, который сможет эффективно послужить своему отечеству. Т.А. Чертушкина и Н.Б. Шмелёва [10] в качестве проблем трудоустройства военнослужащих в запасе выделяли недостаточную информированность по вопросам труда и занятости, профессиональной подготовки и переподготовки на гражданские специальности.

Важно было уточнить, какими сегодня гражданскими специальностями, не требующими специальной подготовки, владели военнослужащие на момент выхода в запас. Оказалось, что 32 % запасников затруднились с ответом, будучи не уверенными в возможности применения своих знаний и умений в гражданской жизни. Еще 6 % четко указали на отсутствие гражданской специальности. 12 % отметили, что имеют достаточно много специальностей. 10 % указали, что имеют специальность преподавателя. По 4 % назвали такие специальности, как водитель механик, врач, инженер, экономист, менеджер, управляющий, организатор, охранник, спасатель. По 2 % назвали свои профессии как бухгалтер или специалист по охране труда, мастер по ремонту электронной техники, бытовой, компьютерной, телефонов, физик-технолог, юрист. Таким образом, у большинства военнослужащих запаса имеются значимые профессиональные ресурсы для успешной адаптации. Однако у 38 % их нет и уходя с военной службы они оказываются в зоне риска.

70 % опрошенных, особенно капитанов 2, 3 ранга, майоров, полковников (94,1 %) указали, что члены их семей имеют специальность, которая дала им возможность трудоустройства после увольнения из армии. Это расширяет адаптационные возможности бывших военнослужащих и членов их семей.

Большинство бывших военнослужащих (66 %) имеют постоянную работу (Таблица 2). Это касается всех офицеров высшего состава, 84,6 % офицеров младшего состава, 58,8 % капитанов 2, 3 ранга, майоров полковников и 52,9 % представителей рядового состава. Это показывает достаточно высокую степень их трудовой адаптации. Однако 11 % рядовых, 17,6 % капитанов 2, 3 ранга, майоров полковников имеют только временную работу. 24 % опрошенных, особенно — рядовых запасников (35,3 %) не имеют работы на момент опроса, что свидетельствует об их неуспешной трудовой адаптации.

В мегаполисе все бывшие военнослужащие работают на постоянной основе. В крупном городе так же таковых — большинство (66,7 %). 13,3 % имеют временную работу. Однако каждый пятый не имеет никакой работы. В малом городе так же большинство (77,8 %) работают на постоянной основе. По 11,1 % опрошенных либо работают на временной основе, либо совсем не работают. На селе на постоянной основе работают только 44,4 %. Большин-

Таблица 2.

Наличие работы на момент опроса различных категорий воинов запаса, % по категориям

Наличие работы на момент опроса	Воинское звание				По выборке
	Рядовой состав	Офицеры младшего состава	Капитан 2, 3 ранга, майор, полковник	Офицеры высшего состава	
Да, на временной работе	11,8 %		17,6 %		10,0 %
Да, на постоянной работе	52,9 %	84,6 %	58,8 %	100,0 %	66,0 %
Нет	35,3 %	15,4 %	23,5 %		24,0 %
Всего	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

ство военнослужащих запаса не работают. Следовательно — чем меньше поселение, тем уже спектр возможностей для трудоустройства бывших военнослужащих.

Трудовые предпочтения военнослужащих запаса возглавляет работа в коммерческих структурах (27 %), на государственных предприятиях, учреждениях (16 %). В реальности на момент опроса работают в коммерческих структурах 18 %, на государственных предприятиях — 30 %. Иными словами, их трудоустройство мало связано с трудовыми предпочтениями и носит вынужденный характер.

Важным субъективным индикатором успешности трудовой адаптации военнослужащих запаса к гражданской жизни выступает степень удовлетворенности своей работой (Таблица 3). 52 % военнослужащих запаса полностью удовлетворены своей работой. Особенно это касается рядового состава и капитанов 2, 3 ранга, майоров, полковников (по 58,8 %). Это позволяет оценить их трудовую стратегию как достаточно успешную. 10 % — удовлетворены только заработком (17,6 % рядовых, 5,9 % капитанов 2, 3 ранга, майоров, полковников и каждый третий из офицеров высшего состава). Содержанием своего труда довольны 18 % опрошенных, особенно офицеры младшего (30,8 %) и высшего (33,3 %) состава. 14 % — абсолютно не удовлетворены своим трудом, особенно категории младшего (23,1 %) и высшего (33,3 %) состава, что свидетельствует о низкой успешности их трудовой адаптации.

Опрос показал, что у большинства бывших военнослужащих (60 %) работа по специальности соответствует военному званию и статус остался на прежнем уровне. У 20 % — статус даже повысился. Однако у каждого пятого, особенно у офицеров младшего состава (30,8 %) он существенно понизился. Это демонстрирует их недо-

Таблица 3.
Степень удовлетворенности своей работой
«на гражданке» различных категорий воинов запаса, %
по категориям

Степень удовлетворенности своей работой «на гражданке»	Воинское звание				По выборке
	Рядовой состав	Офицеры младшего состава	Капитан 2, 3 ранга, майор, полковник	Офицеры высшего состава	
Да, полностью	58,8 %	46,2 %	58,8 %		52,0 %
Да, своим заработком	17,6 %		5,9 %	33,3 %	10,0 %
Да, содержанием труда	11,8 %	30,8 %	11,8 %	33,3 %	18,0 %
Нет	11,8 %	23,1 %	5,9 %	33,3 %	14,0 %
По ситуации			17,6 %		6,0 %
Всего	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

статочную успешную трудовую адаптацию. Чем крупнее населенный пункт, тем чаще новая работа запасника способствует повышению его статуса. И наоборот, чем меньше населенный пункт, тем больше доля тех, у кого социальное положение не изменяется с устройством на новую работу.

Большинство воинов запаса (68 %) в той или иной степени уверены, что всегда найдут себе работу по специальности. Однако 32 % запасников, особенно капитанов 2, 3 ранга, майоров, полковников (52,9 %) далеко не уверены в этом, что свидетельствует об их недостаточной трудовой адаптации к современным социально-экономическим условиям. Большинство из этой категории (62 %), особенно офицеры младшего состава (69,2 %), а также капитаны 2, 3 ранга, майоры, полковники (64,7 %) указали, что их трудоустройству ничего не мешает. Каждый третий офицер высшего состава заявил об отсутствии экономических условий. Видимо здесь речь идет об институциональных барьерах трудовой адаптации. По 5,9 % рядовых и капитанов 2, 3 ранга, майоров, полковников указали на свою низкую степень информированности о предложениях рынка труда или отсутствие необходимой специальной подготовки. 7,7 % офицеров младшего состава сослались на дефицит личных средств. Если есть готовность к перемене места работы, то 46 % бывших военнослужащих будут выбирать ее по объему заработной платы. Проведенный анализ показал, что в мегаполисах единственным значимым критерием выбора новой специальности или работы является высокий заработок. В крупном городе спектр критериев выбора работы шире. Наряду с заработком (43,3 %) в него входят также безвредность и физическая

легкость работы (33,3 %), ее статусность (16,7 %) а также возможность работы на дому и надежность (по 3,3 %).

Бывшие военнослужащие, кроме трети рядовых, имеют достаточный образовательный потенциал для успешной трудовой адаптации. Говоря об уровне информированности в трудовой сфере, только 11,8 % рядовых и 15,4 % офицеров младшего состава оценивают его как низкий и отмечают. Это провоцирует их низкий уровень адаптированности в сфере занятости. Большинство запасников (54 %) имеют лишь некоторое представление о ситуации в данной сфере, особенно рядовые (70,6 %), капитаны 2, 3 ранга, майоры, полковники (70,6 %) и офицеры высшего состава (66,7 %). Данные показатели свидетельствуют о невысоком уровне трудовой адаптации. Более того, чем меньше населенный пункт, тем больше доля тех, кто обладает низким уровнем информированности и не знает, что делать. Если в мегаполисе в своей информированности уверены абсолютно все, то в малом городе — 66,7 %, а на селе — 44,4 %. 46 % опрошенных, особенно рядовой состав (47,1 %) и офицеры младшего состава (53,8 %) готовы пройти переобучение, чтобы изменить или повысить свою квалификацию. В малых городах и сельской местности ситуация прямо противоположная. Здесь большинство военнослужащих запаса такого стремления не обнаруживают. Не хотят этого 77,8 % запасников малых городов и 66,7 % из сельской местности. 72 % опрошенных в той или иной степени могут оплачивать свое профессиональное обучение. Однако, чем меньше населенный пункт, тем больше военнослужащих запаса, которые не могут себе этого позволить.

Еще одним важным индикатором успешности трудовой адаптации военнослужащих запаса к гражданской жизни выступает субъективная оценка степени соответствия работы и прежнего статуса (Таблица 4). Каждый третий офицер высшего состава и 17,6 % капитанов 2, 3 ранга, майоров и полковников заявили, что их работа по специальности соответствует военному званию. Еще 20 % опрошенных, особенно офицеры младшего состава (38,5 %), капитаны 2, 3 ранга, майоры, полковники (2,5 %) говорили, что их статус даже повысился. Это свидетельствует о максимально успешной стратегии социально-экономической адаптации. Однако у большинства бывших военнослужащих (52 %) статус остался на прежнем уровне. Особенно это касается рядового состава (76,5 %) и офицеров высшего состава (66,7 %), что показывает их средний уровень успешности социально-экономической адаптации. Вместе с тем по 17,6 % рядового состава и капитанов 2, 3 ранга, майоров, полковников, и 30,8 % офицеров младшего состава почувствовали, что их статус понизился. Это демонстрирует их недостаточно успешную адаптацию.

Большинство воинов запаса (68 %) в той или иной степени уверены, что всегда найдут себе работу по специальности. Особенно это касается рядовых (76,5 %)

Таблица 4.

Соответствие работы и прежнего воинского статуса различных категорий воинов запаса, % по категориям

Соответствие работы и прежнего воинского статуса	Воинское звание				По выборке
	Рядовой состав	Офицеры младшего состава	Капитан 2, 3 ранга, майор, полковник	Офицеры высшего состава	
Эта работа по специальности соответствует военному званию			17,6 %	33,3 %	8,0 %
Да, мой статус даже повысился	5,9 %	38,5 %	23,5 %		20,0 %
Да, мой статус не изменился	76,5 %	30,8 %	41,2 %	66,7 %	52,0 %
Нет, мой статус понизился	17,6 %	30,8 %	17,6 %		20,0 %
Всего	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

офицеров младшего (77 %) и высшего (100 %) состава. Однако 32 % запасников, особенно капитанов 2, 3 ранга, майоров, полковников (52,9 %) далеко не уверены в этом, что свидетельствует о проблемах их трудовой адаптации к современным социально-экономическим условиям.

У тех, кто не работает, выяснялись причины этого. Большинство из этой категории (62 %), особенно офицеры младшего состава (69,2 %), а также капитаны 2, 3 ранга, майоры, полковники (64,7 %) указали, что их трудоустройству ничего не мешает. Еще 22 % опрошенных затруднились с ответом. Каждый третий офицер высшего состава заявил об отсутствии экономических условий. Видимо здесь речь идет об институциональных барьерах трудовой адаптации. По 5,9 % рядовых и капитанов 2, 3 ранга, майоров, полковников указали на свою низкую степень информированности о предложениях рынка труда или отсутствие необходимой специальной подготовки. 7,7 % офицеров младшего состава сослались на дефицит личных средств.

Если есть готовность к перемене места работы, то 46 % бывших военнослужащих будут выбирать ее по объему заработной платы (Таблица 5). Особенно это касается офицеров высшего состава (66,7 %) и рядовых — матросов, солдат, сержантов, прапорщиков, мичманов, старшин (58,8 %). На втором месте — характер работы — не вредная, не тяжелая физически (24 %). Такую работу будут выбирать чаще других капитаны 2, 3 ранга, майоры, полковники (35,3 %). На третьем месте по значимости располагаются предпочтения, связанные

с сохранением или повышением своего социального статуса (20 %). Чаще других на это обращали внимание офицеры младшего состава (23,1 %) и каждый третий бывший офицер высшего состава. Надежность, гарантия трудоустройства в 2 раза больше других волнует капитанов 2, 3 ранга, майоров, полковников (11,8 % против 6 в среднем по выборке). И только офицеров младшего состава (7,7 %) а также капитанов 2, 3 ранга, майоров, полковников (5,9 %) интересует возможность удаленной работы на дому.

Таблица 5.

Критерии выбора новой работы различных категорий воинов запаса, % по категориям

Критерии выбора новой специальности	Воинское звание				По выборке
	Рядовой состав	Офицеры младшего состава	Капитан 2, 3 ранга, майор, полковник	Офицеры высшего состава	
Высокий заработок	58,8 %	46,2 %	29,4 %	66,7 %	46,0 %
Не имеющая вредности, физически не тяжелая	17,6 %	23,1 %	35,3 %		24,0 %
Сохранение/повышение своего социального статуса	17,6 %	23,1 %	17,6 %	33,3 %	20,0 %
Надежность, гарантия трудоустройства	5,9 %		11,8 %		6,0 %
Возможность работать на дому		7,7 %	5,9 %		4,0 %
Всего	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Т.А. Чертушкина и Н.Б. Шмелёва в качестве проблем трудоустройства военнослужащих в запасе выделяли недостаточную информированность по вопросам труда и занятости, профессиональной подготовки и переподготовки на гражданские специальности. Сегодня, говоря об уровне информированности в трудовой сфере во время авторского опроса, 11,8 % рядовых и 15,4 % офицеров младшего состава оценивают его как низкий и отмечают, что в ситуации увольнения не знают, что делать (Таблица 6). Это показывает низкий уровень адаптированности в сфере занятости. Большинство запасников (54 %) имеют некоторое представление о ситуации в данной сфере, особенно рядовые (70,6 %), капитаны 2, 3 ранга, майоры, полковники (70,6 %) и офицеры высшего состава (66,7 %). Это свидетельствует о невысоком уровне трудовой адаптации. Вместе с тем, 38 % опро-

шенных, особенно офицеров младшего состава (76,9 %) хорошо информированы о рынке труда и имеют достаточно возможностей для достижения желаемого в сфере занятости, что является индикатором успешной адаптации в этой сфере.

Таблица 6.

Оценка уровня информированности о возможностях трудовой деятельности различных категорий воинов запаса, % по категориям

Оценка уровня информированности о возможностях новой трудовой деятельности	Воинское звание				По выборке
	Рядовой состав	Офицеры младшего состава	Капитан 2, 3 ранга, майор полковник	Офицеры высшего состава	
Достаточно низкий, что делать, не знаю	11,8 %	15,4 %			8,0 %
Имею некоторое представление	70,6 %	7,7 %	70,6 %	66,7 %	54,0 %
Знаю и имею возможность достичь желаемого в сфере занятости	17,6 %	76,9 %	29,4 %	33,3 %	38,0 %
Всего	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

46 % опрошенных, особенно рядовой состав (47,1 %) и офицеры младшего состава (53,8 %) готовы пройти переобучение, чтобы изменить или повысить свою квалификацию. 54 %, особенно капитаны 2, 3 ранга, майоры, полковники (58,8 %) а также офицеры высшего состава (66,7 %) не готовы к этому, что ограничивает их адаптивные возможности. В мегаполисе все воины запаса готовы пройти переобучение, чтобы изменить или повысить свою квалификацию. В крупном городе таковых — 53,3 %. В малых городах и сельской местности ситуация прямо противоположная. Здесь большинство военнослужащих запаса такого стремления не обнаруживают. Не хотят этого 77,8 % запасников малых городов и 66,7 % из сельской местности.

72 % опрошенных в той или иной степени могут оплачивать свое профессиональное обучение. Особенно это касается офицеров младшего состава (69,2 %), капитанов 2, 3 ранга, майоров, полковников (82,4 %) и всех офицеров высшего состава. Иными словами, чем выше воинское звание, тем больше возможность получить дополнительное профессиональное образование для повышения адаптивных ресурсов. Но чем меньше населенный пункт, тем больше военнослужащих запаса, которые не могут себе этого позволить.

20 % опрошенных, особенно офицеры младшего состава (30,8 %) и рядовые (23,5 %) запасники говорили

о большой необходимости консультации специалистов по вопросам занятости для бывших солдат и офицеров. Еще 28 % респондентов, особенно офицеры высшего состава (66,7 %), капитаны 2, 3 ранга, майоры, полковники (35,3 %), указали, что такая потребность существует. 32 % запасников соотносили эту потребность только с некоторыми людьми. Чаще других об этом заявляли бывшие матросы, солдаты, сержанты, прапорщики, мичманы и старшины (41,2 %). 8 % опрошенных отмечали, что такой потребности у большинства людей нет. Особенно активно на этом настаивал каждый третий представитель офицеров высшего состава. Абсолютно отрицали наличие такой потребности 12 % опрошенных. Чаще других это делали офицеры младшего состава (15,4 %) и капитаны 2, 3 ранга, майоры, полковники (17,6 %).

Подводя итог, отметим, что примерно треть военнослужащих запаса успешно адаптировались к гражданской жизни и могут удовлетворить все основные свои потребности. Около 45 % отличаются средней степенью успешности в адаптационном процессе, и каждый четвертый имеет низкий уровень адаптированности к современным социально-экономическим реалиям. При этом следует выделить особенности и проблемы современной профессионально-трудовой адаптации военнослужащих запаса:

1. долгосрочность адаптационных стратегий, доминирование активных стратегий (когда запасник ищет возможности увеличить доход за счет занятости, а не ожидает помощи от государственных структур) над пассивными (использование имеющихся активов пенсии, накоплений) в соотношении примерно $\frac{3}{4}$ к $\frac{1}{4}$;
2. преобладание ситуативно — прагматического способа адаптационных стратегий, в рамках которого имеющиеся ресурсы реализуются в сложившейся внешней среде, которая в силу своей специфики слабо поддается корректировке;
3. малообеспеченность остается актуальной проблемой для 16 % бывших военнослужащих, 28 % военнослужащих запаса имеют средства только на покупку одежды и продуктов питания, у каждого пятого запасника своего жилья нет;
4. множественная занятость как самый распространенный способ профессионально — трудовой адаптации запасников. Вынужденность, устойчивость и успешность трудоустройства, характерны для большинства бывших военнослужащих, которые отчасти удовлетворены своей работой и оплатой труда;
5. наличие профессиональной подготовки у 60 % запасников способствует повышению их адаптивного потенциала, усиливает их уверенность в стабильности своего социально-экономического благополучия. Остальным необходима помощь специалистов в сфере занятости.

ЛИТЕРАТУРА

1. Саблуков А.В. Социальная адаптация граждан, уволенных с военной службы и членов их семей: опыт мониторинговых исследований // Материалы VII международной социологической Грушинской конференции «Навстречу будущему. Прогнозирование в социологических исследованиях», — 16 марта 2017 г. / отв. ред. А. В. Кулешова. — М.: АО «ВЦИОМ», 2017. С. 1002–1005.
2. Исследование социально-экономического положения граждан, уволенных с военной службы. /Кириллов А.В., Бондалетов В.В., Виниченко М.В., Мельничук А.В., Уржа О.А., Фролова Е.В., Рогач О.В., Нахратова Е.Е. — М.: КноРус. 2019. — 140 с.
3. Богданова Е.Г. Социальная адаптация военнослужащих офицерского состава, уволенных в запас. 7.04.2025 //Актуальные исследования. №14 (249), апрель 2025. — URL: <https://apni.ru/article/11658-socialnaya-adaptaciya-voennosluzhashih-officerskogo-sostava-uvolennyh-v-zapas?ysclid=mettym9w4x88084791> (дата обращения 09.06.25).
4. Вольф К.В., Геронтьев Е.А. Современные аспекты профессиональной адаптации военнослужащих, увольняемых в запас // Власть. 2024. № 1. С. 153–158.
5. Монахов О.Н. Профессиональная адаптация военных пенсионеров: инклюзивный подход // Профессиональное образование и рынок труда. 2024. Т. 12. № 2. С. 120–132
6. Евенко С.Л., Попов И.А. Государственные стратегии управления рисками социальной адаптации российских военнослужащих, уволенных в запас // Власть. 2020. Том. 28. № 3. С. 129–135.
7. Разов П.В., Евенко С.Л. Риски социальной адаптации военнослужащих, уволенных в запас, к условиям гражданской жизни в России. Издательство ИНФРА-М, 2020 254 с.
8. Кирюхин С.В. Совершенствование пенсионного обеспечения лиц, проходивших военную службу в силовых структурах государства: вопросы теории и практики. Автореферата по специальности ВАК РФ 08.00.05, кандидат наук, 2022. 18 с. — URL: <https://www.dissercat.com/content/sovershenstvovanie-pensionnogo-obespecheniya-lits-prokhodivshikh-voennuyu-sluzhbu-v-silovykh-strukturakh-gosudarstva-voprosy-teorii-i-praktiki> (дата обращения 09.06.25).
9. Все виды льгот и пособий для военных пенсионеров в 2023 году: подробный гид — куда обращаться и какой размер выплат 23 января 2023. — URL: <https://dzen.ru/a/Y83xvaEWO5Av-V4> (дата обращения 09.06.25).
10. Чертушкина Т.А., Шмелёва Н.Б. Профессиональная адаптация военнослужащих, уволенных в запас, как объект деятельности социальных работников / Т.А. Чертушкина, Н.Б. Базарова; Сервис в России и за рубежом. — 2012. — 80–88 с. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/professionalnaya-adaptatsiya-voennosluzhaschih-uvolennyh-v-zapas-kak-obekt-deyatelnosti-sotsialnyh-rabotnikov> (дата обращения 27.07.2025).

© Фомина Мария Олеговна (Kuznoleg@mail.ru)

Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»

НАШИ АВТОРЫ

Akhmatov Sh. — PhD student, Patrice Lumumba Peoples' Friendship University of Russia (RUDN University)

Antropov A. — postgraduate student, Ural State University of Economics, Ekaterinburg

Bashilov B. — PhD in Law, Associate Professor, Patrice Lumumba Peoples' Friendship University of Russia (RUDN University)

Basyrova S. — legal consultant of the 1st category of Ulyanovskenergo JSC; Institute of International Law and Economics named after A. S. Griboyedov, Moscow

Bely I. — Postgraduate student, Moscow Financial and Industrial University "Synergy"

Berdiugina Yu. — Candidate of Juridical Sciences, Associate Professor, Ural State Law University named after V.F. Yakovleva

Bokareva M. — PhD student, Financial University under the Government of the Russian Federation (Moscow)

Chaikovsky D. — Candidate of Physical and Mathematical Sciences, Associate Professor, Saratov State Law Academy

Dmitriev A. — Doctor of Economics, Associate Professor, North-West Institute of Management — Branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (RANEPA) (St. Petersburg)

Dolganova N. — Candidate of Economic Sciences, Autonomous Non-Commercial Organization of Higher Education «Moscow International University»

Fedosyuk D. — candidate of Sociological sciences, Director ORIS Publishing House, Moscow

Fedotova G. — Doctor of Economics, associate Professor, Leading Researcher, Federal Research Center of the RAS (Moscow)

Fomina M. — postgraduate student, Saratov National Research State University named after N.G. Chernyshevsky

Fridman D. — North Ossetian State University named after Kosta Levanovich Khetagurov

Fyodorov E. — Post-graduate student, Penza State University

Gareishin R. — Postgraduate student, Moscow State Academy of Veterinary Medicine and Biotechnology K.I. Skryabin

OUR AUTHORS

Kalabina E. — Doctor of Economics, Professor, Ural State University of Economics, Ekaterinburg

Korobkov A. — Post-graduate student, VGUYU (RPA of the Ministry of Justice of Russia) (Moscow)

Kudryavtsev M. — candidate of Economic sciences, Russian State University of National Economy named after V.I. Vernadsky, Balashikha, Russia

Kuznetsov A. — Candidate of Historical Sciences, Associate Professor, I.N. Ulyanov Chuvash State University (Cheboksary)

Lukoshevichus G. — Senior Lecturer, Moscow International University

Maslov K. — Inmarin Law Office in St. Petersburg

Mindlin Yu. — Candidate of Economic Sciences, associate professor, Moscow state academy of veterinary medicine and biotechnology of K.I. Scriabin

Mukhanov Yu. — candidate of Pedagogical sciences, Head of the Department of fire training, Belgorod Law Institute of the Ministry of Internal Affairs of Russia named after I.D. Putilin

Novikov M. — PhD, Associate Professor, Moscow State Academy of Veterinary Medicine and Biotechnology K.I. Skryabin

Ovchinnikov A. — Candidate of Economic Sciences, Tolyatti Higher Military Command and Engineering Construction School; National Research Moscow State University of Civil Engineering; Russian university of cooperation

Papov I. — Sochi State University

Paramonov A. — Candidate of Economic Sciences, Autonomous Non-Commercial Organization of Higher Education «Moscow International University»

Popov M. — postgraduate student, Siberian Federal University (Krasnoyarsk)

Proshin V. — Lawyer of the Moscow Bar Association «Zashchita»

Proshkova Z. — Ph. D. in Sociological Sciences, Senior Researcher, Federal Center of Theoretical and Applied Sociology of the Russian Academy of Sciences, St. Petersburg

Salova T. — candidate of Technical Sciences, associate professor, Sochi State University

Tkachenko R. — Doctor of Law, Professor, Kutafin Moscow State Law University

Udalova N. — Cand. of Philosophy, Associate Professor, Russian Academy of National Economy and public service under the President of the Russian Federation

Voronov A. — Doctor of Law, Professor at Voronezh Institute of the Russian federal penitentiary service

Wei Shuhan — Postgraduate Student, St. Petersburg State University of Economics

Yeremenko E. — Ph. D. in Cultural Studies, Associate Professor, St. Petersburg State Institute of Cinema and Television

Zhuzhgina A. — Assistant, Tyumen State University

Требования к оформлению статей, направляемых для публикации в журнале



Для публикации научных работ в выпусках серий научно-практического журнала «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики» принимаются статьи на русском языке. Статья должна соответствовать научным требованиям и общему направлению серии журнала, быть интересной достаточно широкому кругу российской и зарубежной научной общественности.

Материал, предлагаемый для публикации, должен быть оригинальным, не опубликованным ранее в других печатных изданиях, написан в контексте современной научной литературы, и содержать очевидный элемент создания нового знания. Представленные статьи проходят проверку в программе «Антиплагиат».

За точность воспроизведения дат, имен, цитат, формул, цифр несет ответственность автор.

Редакционная коллегия оставляет за собой право на редактирование статей без изменения научного содержания авторского варианта.

Научно-практический журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики» проводит независимое (внутреннее) рецензирование.

Правила оформления текста.

- ◆ Текст статьи набирается через 1,5 интервала в текстовом редакторе Word для Windows с расширением “.doc”, или “.rtf”, шрифт 14 Times New Roman.
- ◆ Перед заглавием статьи указывается шифр согласно универсальной десятичной классификации (УДК).
- ◆ Рисунки и таблицы в статью не вставляются, а даются отдельными файлами.
- ◆ Единицы измерения в статье следует выражать в Международной системе единиц (СИ).
- ◆ Все таблицы в тексте должны иметь названия и сквозную нумерацию. Сокращения слов в таблицах не допускаются.
- ◆ Литературные источники, использованные в статье, должны быть представлены общим списком в ее конце. Ссылки на упомянутую литературу в тексте обязательны и даются в квадратных скобках. Нумерация источников идет в последовательности упоминания в тексте.
- ◆ Литература составляется в соответствии с ГОСТ 7.1-2003.
- ◆ Ссылки на неопубликованные работы не допускаются.

Правила написания математических формул.

- ◆ В статье следует приводить лишь самые главные, итоговые формулы.
- ◆ Математические формулы нужно набирать, точно размещая знаки, цифры, буквы.
- ◆ Все использованные в формуле символы следует расшифровывать.

Правила оформления графики.

- ◆ Растровые форматы: рисунки и фотографии, сканируемые или подготовленные в Photoshop, Paintbrush, Corel Photopaint, должны иметь разрешение не менее 300 dpi, формата TIF, без LZW уплотнения, CMYK.
- ◆ Векторные форматы: рисунки, выполненные в программе CorelDraw 5.0-11.0, должны иметь толщину линий не менее 0,2 мм, текст в них может быть набран шрифтом Times New Roman или Arial. Не рекомендуется конвертировать графику из CorelDraw в растровые форматы. Встроенные — 300 dpi, формата TIF, без LZW уплотнения, CMYK.

По вопросам публикации следует обращаться к шеф-редактору научно-практического журнала «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики» (e-mail: redaktor@nauteh.ru).