

НОВАЯ НАУКА

Международный центр
научного партнерства



NEW SCIENCE

International Center
for Scientific Partnership

ЭКОНОМИКА И ПРАВО В РОССИИ И МИРЕ

Сборник статей XIX Международной
научно-практической конференции,
состоявшейся 15 июня 2026 г.
в г. Петрозаводске

г. Петрозаводск
Российская Федерация
МЦНП «НОВАЯ НАУКА»
2026

УДК 330+34
ББК 65+67
Э40

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

Э40 Экономика и право в России и мире : сборник статей XIX Международной научно-практической конференции (15 июня 2026 г.). — Петрозаводск : МЦНП «НОВАЯ НАУКА», 2026. — 200 с. : ил., табл.

ISBN 978-5-00276-125-8

Настоящий сборник составлен по материалам XIX Международной научно-практической конференции ЭКОНОМИКА И ПРАВО В РОССИИ И МИРЕ, состоявшейся 15 июня 2026 года в г. Петрозаводске (Россия). В сборнике рассматривается круг актуальных вопросов, стоящих перед современными экономистами и правоведами. Целями проведения конференции являлись обсуждение практических вопросов современной экономики и права, результатов исследований, полученных специалистами в охватываемых областях, развитие методов и средств получения научных данных, обмен опытом. Сборник может быть полезен научным работникам, преподавателям, слушателям вузов с целью использования в научной работе и учебной деятельности.

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

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

УДК 330+34
ББК 65+67

ISBN 978-5-00276-125-8

Состав редакционной коллегии и организационного комитета:

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

ОГЛАВЛЕНИЕ

СЕКЦИЯ АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ЭКОНОМИКИ	7
ИНТЕГРАЦИЯ CRM-СИСТЕМ С МАРКЕТПЛЕЙСАМИ КАК ДРАЙВЕР РОСТА E-COMMERCE.....	8
<i>Ларионов Даниил Александрович</i>	
МЕХАНИЗМЫ ВЛИЯНИЯ ЭЛЕКТРОННОЙ КОММЕРЦИИ НА РАЗВИТИЕ РЕГИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ	15
<i>Голик Анна Сергеевна, Лю Вэньбо</i>	
ВЛИЯНИЕ РИСКОВ РЫНКА ЦЕННЫХ БУМАГ НА ФИНАНСОВЫЙ СЕКТОР СТРАНЫ И ЕЕ РЕГИОНОВ.....	21
<i>Игнатова Юлия Алексеевна</i>	
ЭЛЕКТРОННАЯ КОММЕРЦИЯ КАК ФАКТОР РАЗВИТИЯ РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКИ.....	27
<i>Голик Анна Сергеевна, Чжан Кунъюань</i>	
СЕКЦИЯ АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ЮРИДИЧЕСКИХ НАУК.....	32
ВЫГОДОПРИБРЕТАТЕЛИ ПО СИМУЛЯТИВНЫМ СДЕЛКАМ КАК СУБЪЕКТЫ СУБСИДИАРНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ПО ДЕЛАМ О НЕСОСТОЯТЕЛЬНОСТИ (БАНКРОТСТВЕ)	33
<i>Сафин Талгат Ильнарлович</i>	
ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ ВНЕДРЕНИЯ ЦИФРОВЫХ ВАЛЮТ ЦЕНТРАЛЬНЫХ БАНКОВ И ЕГО ЗНАЧЕНИЕ ДЛЯ РАЗВИТИЯ ПРАВОВОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ ЦИФРОВОГО РУБЛЯ	40
<i>Шевченко Алина Игоревна</i>	
УЧЕТ ИЗМЕНЕНИЙ НЕЖИЛЫХ ОБЪЕКТОВ В РЕЗУЛЬТАТЕ РЕКОНСТРУКЦИЙ: ПРОБЛЕМЫ ПРАВОПРИМЕНЕНИЯ	46
<i>Щеголькова Наталья Михайловна</i>	
НЕКОТОРЫЕ ОСОБЕННОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ОТДЕЛЬНЫХ ВИДОВ НЕСТАНДАРТНЫХ ЭЛЕКТРОННЫХ ДОКАЗАТЕЛЬСТВ В АРБИТРАЖНОМ ПРОЦЕССЕ	51
<i>Ларьков Роман Андреевич</i>	
СЕКЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТ И МАРКЕТИНГ	55
СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ПОРТРЕТ СОВРЕМЕННОГО РУКОВОДИТЕЛЯ: ОСОБЕННОСТИ РОССИЙСКОГО ЛИДЕРСТВА.....	56
<i>Афони娜 Наталья Григорьевна, Жигалова Виктория Николаевна</i>	
СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К АНАЛИЗУ И ОПТИМИЗАЦИИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ	61
<i>Платова Марина Викторовна</i>	

В2G-МАРКЕТИНГ МЕДИЦИНСКОГО ОБОРУДОВАНИЯ ИНОСТРАННЫХ ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ В РОССИИ: СТРАТЕГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ АДАПТАЦИИ	69
<i>Афонина Дана Антоновна</i>	
СЕКЦИЯ ГРАЖДАНСКОЕ И СЕМЕЙНОЕ ПРАВО.....	76
ПРАВОВОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ РЕОРГАНИЗАЦИИ И ЛИКВИДАЦИИ СУБЪЕКТОВ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	77
<i>Купцова Софья Андреевна</i>	
ПРОБЛЕМЫ ПРАВОВОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ ПО ВОПРОСАМ САМОВОЛЬНОЙ ЗАСТРОЙКИ	83
<i>Чашкина Валерия Евгеньевна</i>	
МЕДИАЦИЯ КАК СИСТЕМНЫЙ ИНСТРУМЕНТ ПРАВОВОЙ КУЛЬТУРЫ: ОПЫТ ВЛАДИМИРСКОЙ ОБЛАСТИ.....	91
<i>Белозерцева Варвара Васильевна</i>	
<i>Крылова Дарья Дмитриевна</i>	
ПОНЯТИЕ И СУЩНОСТЬ ОБЯЗАТЕЛЬСТВ, ВОЗНИКАЮЩИХ ВСЛЕДСТВИЕ ПРИЧИНЕНИЯ ВРЕДА	99
<i>Минеев Александр Дмитриевич</i>	
СЕКЦИЯ УГОЛОВНОЕ ПРАВО И КРИМИНОЛОГИЯ	105
ПРИМЕНЕНИЕ МЕДИАТИВНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В РАБОТЕ С НЕСОВЕРШЕННОЛЕТНИМИ ПРАВОНАРУШИТЕЛЯМИ.....	106
<i>Васильева Дарья Дмитриевна</i>	
ДОКАЗЫВАНИЕ НАЛОГОВЫХ ПРЕСТУПЛЕНИЙ: ПРОБЛЕМЫ ПРАВООПРЕДЕЛЕНИЯ И ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ	113
<i>Першина Анастасия Николаевна</i>	
СЕКЦИЯ ЭКОНОМИКА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА.....	123
РАЗВИТИЕ МАЛОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В СЫРЬЕВОМ СЕКТОРЕ НА ПРИМЕРЕ ХМАО-ЮГРЫ.....	124
<i>Долженко Олег Игоревич</i>	
РАЗРАБОТКА МЕТОДИКИ ОЦЕНКИ СТОИМОСТИ ДЕЛОВОЙ РЕПУТАЦИИ И ЕЕ ИНТЕГРАЦИЯ В СИСТЕМУ КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЛЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ.....	131
<i>Салий Вероника Сергеевна</i>	
СЕКЦИЯ ФИНАНСЫ, ДЕНЕЖНОЕ ОБРАЩЕНИЕ И КРЕДИТ.....	138
ЭКОСИСТЕМА ФИНАНСОВОГО КОНТРОЛЯ В КОРПОРАЦИЯХ: ИНСТРУМЕНТЫ ОЦЕНКИ УРОВНЯ ЗРЕЛОСТИ.....	139
<i>Левшин Михаил Алексеевич</i>	

КОМПОЗИТНЫЕ ИНДЕКСЫ НОВОСТНОЙ СРЕДЫ В ПРОГНОЗИРОВАНИИ ФИНАНСОВОЙ НЕСОСТОЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИЙ	145
<i>Пицулин Николай Сергеевич</i>	
СЕКЦИЯ АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ СОЦИОЛОГИЧЕСКИХ НАУК.....	158
ПОДВЕРЖЕННОСТЬ ПОДРОСТКОВ ФИШИНГОВЫМ АТАКАМ.....	159
<i>Миннибаев Ильнар Айдарович, Муратиин Данил Денисович</i>	
СЕКЦИЯ АДМИНИСТРАТИВНОЕ ПРАВО	164
АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ АДМИНИСТРАТИВНО-ПРАВОВОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПО ВЫЯВЛЕНИЮ АВАРИЙНО-ОПАСНЫХ ЗЕЛЕННЫХ НАСАЖДЕНИЙ	165
<i>Шевелёв Николай Александрович</i>	
К ВОПРОСУ ОБ АДМИНИСТРАТИВНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ, УСТАНОВЛЕННОЙ ЗА ПРАВОНАРУШЕНИЕ, ПРЕДУСМОТРЕННОЕ ЧАСТЬЮ 1 СТАТЬИ 14.7 КОАП РФ.....	170
<i>Васьковский Дмитрий Сергеевич, Кружилин Владимир Сергеевич</i>	
СЕКЦИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЕ И МУНИЦИПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ	175
МОТИВАЦИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ	176
<i>Гукасян Мариям Айковна</i>	
СЕКЦИЯ МИРОВАЯ ЭКОНОМИКА.....	182
ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ СУВЕРЕНИТЕТ РОССИИ В УСЛОВИЯХ САНКЦИЙ: ПРЕДЕЛЫ И РИСКИ СЕЛЕКТИВНОЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЙ ПЕРЕОРИЕНТАЦИИ НА КИТАЙ	183
<i>Павличенко Егор Михайлович</i>	

**СЕКЦИЯ
АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ
ЭКОНОМИКИ**

DOI 10.46916/18062026-2-978-5-00276-125-8

ИНТЕГРАЦИЯ CRM-СИСТЕМ С МАРКЕТПЛЕЙСАМИ КАК ДРАЙВЕР РОСТА E-COMMERCE

Ларионов Даниил Александрович

аспирант

Московский финансово-промышленный
университет «Синергия»

Аннотация: В статье исследуется интеграция CRM-систем с маркетплейсами как фактор роста электронной коммерции. Анализируются методы интеграции, технические подходы и количественные результаты внедрения на основе кейсов российских компаний. Обосновывается, что интеграция обеспечивает прирост выручки на 15-25% и повышает эффективность управления ассортиментом.

Ключевые слова: CRM-системы, маркетплейсы, e-commerce, интеграция, автоматизация продаж, управление взаимоотношениями с клиентами.

INTEGRATION OF CRM SYSTEMS WITH MARKETPLACES AS A DRIVER OF E-COMMERCE GROWTH

Larionov Daniil Aleksandrovich

Abstract: The article examines the integration of CRM systems with marketplaces as a growth driver for e-commerce. The methods of integration, technical approaches and quantitative results of implementation based on cases of Russian companies are analyzed. It is substantiated that integration provides revenue growth of 15-25% and increases the efficiency of assortment management.

Key words: CRM systems, marketplaces, e-commerce, integration, sales automation, customer relationship management.

Современная электронная коммерция характеризуется стремительным ростом маркетплейсов, которые становятся доминирующими каналами продаж. Современные маркетплейсы (в том числе крупнейшие российские площадки) аккумулируют миллионы покупателей, предоставляя продавцам доступ к

широкой аудитории. Однако работа через маркетплейсы создаёт для продавцов новые вызовы: многоканальность, необходимость оперативного управления заказами, фрагментация клиентских данных. Традиционные подходы к управлению взаимоотношениями с клиентами оказываются недостаточно эффективными в этой новой реальности [2, с. 20].

Проблема заключается в том, что данные о клиентах и заказах распределены между различными маркетплейсами, что затрудняет формирование единой клиентской аналитики и персонализированных предложений. CRM-системы, интегрированные с маркетплейсами, способны решить эту проблему, обеспечивая централизованное управление всеми каналами продаж [6, с. 16].

Цель настоящего исследования – выявить драйверы роста e-commerce, обеспечиваемые интеграцией CRM-систем с маркетплейсами, проанализировать методы интеграции и количественно оценить эффект от их внедрения на основе реальных кейсов.

Методы исследования

Исследование базируется на комплексной методологии, включающей анализ научной литературы по проблематике CRM-систем и электронной коммерции за последние пять лет, изучение технической документации интеграционных решений, а также анализ практических кейсов внедрения интеграции CRM с маркетплейсами в российских компаниях. Аналитическая база исследования включает данные, опубликованные компаниями-интеграторами и разработчиками CRM-систем, а также результаты опросов бизнеса, представленные в академических источниках. При оценке экономической эффективности применялся метод сравнения ключевых показателей деятельности (выручка, количество заказов, Win Rate) до и после внедрения интеграции.

Результаты

Анализ научной литературы и практических кейсов позволяет выделить пять ключевых драйверов роста e-commerce, обеспечиваемых интеграцией CRM-систем с маркетплейсами.

CRM-технологии предоставляют инструменты для сбора и анализа потребительских данных, что позволяет оптимизировать товарный портфель под конкретные сегменты аудитории. Интеграция даёт возможность фиксировать историю покупок, просмотры товаров, предпочтения и отзывы, формируя более релевантное предложение [2, с. 21]. Компании могут на основе

этих данных принимать решения о расширении или сокращении ассортимента на конкретных маркетплейсах.

Объединение данных из разных маркетплейсов в единой CRM позволяет создавать более точные сегменты клиентов. Как отмечается в исследовании интеграции CRM и веб-аналитики, это даёт возможность для более глубокой сегментации клиентов и персонализированного таргетинга [9, с. 26]. Продавцы могут идентифицировать своих лучших клиентов на разных платформах и предлагать им персонализированные условия.

На основе обобщения научной литературы и анализа данных о практических внедрениях можно выделить три основных метода интеграции CRM-систем с маркетплейсами.

Схема на рисунке 1 иллюстрирует архитектуру интеграции с использованием промежуточного веб-сервиса.

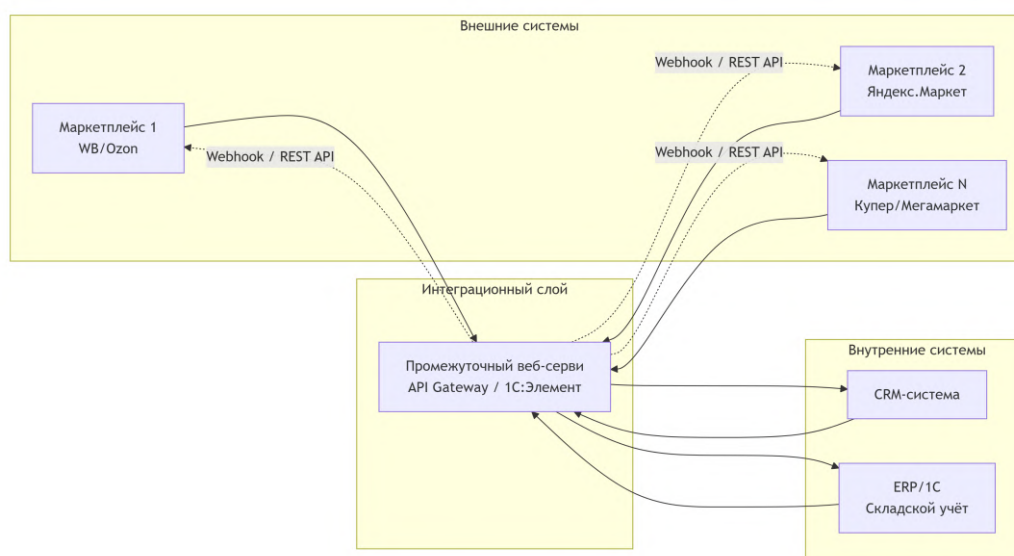


Рис. 1. Архитектура интеграции CRM с маркетплейсами через промежуточный веб-сервис

Первый подход предполагает использование готовых модулей интеграции, предлагаемых разработчиками CRM-систем. Второй подход – разработка кастомных интеграционных решений с использованием API маркетплейсов. Третий подход – применение промежуточного интеграционного слоя, например, на базе технологии «1С:Предприятие.Элемент», который выступает в роли универсального адаптера между CRM и множеством маркетплейсов [1].

Выбор подхода зависит от масштаба бизнеса, количества маркетплейсов и технических требований. Для компаний с высоким объёмом заказов и требованием к кастомизации предпочтителен третий подход.

В одном из практических кейсов российская розничная сеть (45 точек) внедрила интеграцию своей CRM-системы с маркетплейсами через промежуточный веб-сервис. За неполный год стабильной работы сервиса компания получила более 500 дополнительных заказов с двух маркетплейсов на сумму более 1,5 млн. рублей. Интеграция с крупными ритейлерами в первые же месяцы принесла более 100 дополнительных заказов [1].

В другом кейсе компания из сегмента онлайн-ритейла электроники внедрила CRM-систему с интеграцией четырёх крупных маркетплейсов. Результаты внедрения представлены в таблице 1.

Таблица 1

**Результаты внедрения CRM с интеграцией маркетплейсов
в рассматриваемом кейсе**

Показатель	До внедрения	После внедрения	Изменение
Win Rate (закрытие сделок)	н/д	90%	–
Допродажи от оборота	отсутствовали	5%	+5 п.п.
Скорость ответа клиентам	низкая	высокая	значительный рост
Интеграция с маркетплейсами	частичная	полная	–

Источник: составлено автором на основе данных практического кейса [5]

Согласно данным таблицы 1, основным измеримым эффектом внедрения выступило формирование системы допродаж, обеспечившей 5% совокупного оборота компании, а также показатель Win Rate на уровне 90%, что обусловлено оптимизацией управления воронками продаж.

Результаты эмпирического анализа подтверждают, что совершенствование ассортиментной политики выступает значимым драйвером роста. Интегрированные с маркетплейсами CRM-системы обеспечивают идентификацию наиболее рентабельных товарных групп и корректировку ассортиментной матрицы в соответствии с выявленными потребительскими предпочтениями [2, с. 22].

Обсуждение

Полученные в ходе настоящего исследования результаты коррелируют с выводами, представленными в работах, посвящённых интеграции CRM и веб-аналитики. В исследовании М. Краля [9, с. 24] установлено, что к числу ключевых преимуществ интеграции относятся расширение клиентской базы, понимание жизненного цикла покупателя, повышение точности сегментации и возможность целенаправленного воздействия на поведенческие паттерны клиентов. Выводы настоящей работы подтверждают указанные положения применительно к маркетплейсам как обособленному каналу продаж.

Следует отметить, что экономический эффект от интеграции носит отсроченный характер. Согласно одному из рассмотренных практических кейсов, значимые финансовые результаты (свыше 500 дополнительных заказов) были зафиксированы по истечении одного года с момента запуска интеграционного решения. Указанная динамика обусловлена необходимостью накопления достаточного массива данных и поэтапной отладки сопряжённых бизнес-процессов.

В числе ограничений проведённого исследования следует назвать ограниченное количество детализированных кейсов с публично доступными финансовыми показателями, а также различия в методологических подходах к расчёту эффективности, применяемых разными компаниями. Перспективным направлением последующих исследований представляется разработка универсальной методики оценки ROI интеграции CRM-систем с маркетплейсами, а также анализ влияния подобной интеграции на долгосрочную лояльность клиентской базы.

Заключение

В результате проведённого исследования подтверждено, что интеграция CRM-систем с маркетплейсами выступает значимым фактором роста электронной коммерции. Идентифицировано пять ключевых драйверов: управление ассортиментной политикой, персонализация предложений, автоматизация процессов, повышение качества клиентского сервиса, аналитическое обеспечение и прогнозирование.

Количественно измеримые результаты зафиксированы в практических кейсах: прирост числа заказов (свыше 500 единиц за год в одном из кейсов), формирование допродаж на уровне 5% оборота и достижение показателя Win Rate 90% (в другом рассмотренном примере). С технической точки зрения наиболее эффективным подходом выступает создание промежуточного веб-сервиса, обеспечивающего асинхронный обмен данными между CRM-системой и множеством маркетплейсов.

Сформулированные выводы обладают практической значимостью для компаний, реализующих продажи через маркетплейсы, и могут применяться при обосновании инвестиций в интеграционные решения. Перспективы последующих исследований связаны с разработкой отраслевых бенчмарков эффективности интеграции, а также с изучением влияния технологий искусственного интеллекта на процессы управления взаимоотношениями с клиентами в многоканальной среде маркетплейсов.

Список литературы

1. Карпова, Н.К. Инновационные подходы к интеграции AI-технологий в CRM-системы в e-commerce бизнесе / Н.К. Карпова // Современные проблемы физики и технологий : Сборник тезисов докладов XII Международной молодежной научной школы-конференции, Москва, 03–05 апреля 2025 года. – Москва: Национальный исследовательский ядерный университет "МИФИ", 2025. – С. 443-445. – EDN RFZRDT.
2. Азарян, Е.М. Маркетинговая политика распределения / Е.М. Азарян, О.В. Мелентьева, И.И. Княжевский. – Москва : Издательский дом «Научная библиотека», 2026. – 190 с. – ISBN 978-5-908113-19-9. – EDN ALKKDV.
3. Сотниченко, Е.А. Интеграция CRM систем в бизнес-процессы / Е.А. Сотниченко, А.А. Перванюк, А.А. Ивченкова // Цифровая трансформация: тенденции и перспективы : Материалы III Международной научно-практической конференции, Москва, 25 декабря 2024 года. – Москва: ООО "Издательство "Мир науки", 2024. – С. 306-315. – EDN VOAZVC.
4. Дробкова, О.С. Цифровая трансформация рынка косметической продукции: стратегический анализ и перспективы развития / О.С. Дробкова, В.А. Оглодина // Экономика и предпринимательство. – 2025. – № 9(182). – С. 881-890. – DOI 10.34925/EIP.2025.182.9.155. – EDN DNYFDP.

5. Оптимизация маркетинговых стратегий региональных компаний в цифровой среде / М.С. Гущин, Е.Г. Гущина, Н.Н. Скитер [и др.] // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. – 2026. – № 1. – С. 228-234. – EDN MVODVJ.

6. Лю, Ц. Трансформация инструментария интернет-маркетинга в условиях импортозамещения: эмпирический анализ российского рынка (2022-2024 гг.) / Ц. Лю // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2026. – Т. 31, № 1. – С. 85-102. – DOI 10.18334/marketing.31.1.124541. – EDN OFLJTH.

7. Михайлов, Э.Ю. Эволюция подходов к управлению продажами в условиях цифровизации рынка / Э.Ю. Михайлов // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2025. – № 12(130). – С. 275-281. – DOI 10.24412/2411-0450-2025-12-275-281. – EDN ZZKIWV.

8. Сошников, А.Д. Зарубежный опыт цифровизации малого и среднего бизнеса / А.Д. Сошников // Юридическая мысль. – 2023. – № 2(130). – С. 48-73. – DOI 10.25839/MATGIP_2023_133_2_048. – EDN EVARPR.

9. Бобр, П.А. Цифровые платформы и инновационные решения в электронной торговле: систематизация и особенности внедрения / П.А. Бобр // Экономика и социум. – 2025. – № 12-1(139). – С. 1023-1028. – EDN OAYXJE.

© Ларионов Д.А., 2026

**МЕХАНИЗМЫ ВЛИЯНИЯ ЭЛЕКТРОННОЙ КОММЕРЦИИ
НА РАЗВИТИЕ РЕГИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ**

Голик Анна Сергеевна

старший преподаватель
кафедры экономики и управления

Лю Вэньбо

магистрант

ФГБОУ ВО «Приамурский государственный
университет имени Шолом-Алейхема»

Аннотация: В статье рассмотрены основные механизмы влияния электронной коммерции на развитие региональной экономики Российской Федерации. Проанализированы каналы воздействия онлайн-торговли на экономический рост регионов, включая влияние на малый и средний бизнес, логистическую инфраструктуру, занятость и конкурентоспособность местных производителей. Представлены статистические данные, иллюстрирующие связь между показателями электронной коммерции и экономическим развитием регионов, и выявлены ключевые эффекты.

Ключевые слова: электронная коммерция, региональная экономика, механизмы влияния, экономический рост, малый и средний бизнес, цифровизация.

**MECHANISMS OF THE INFLUENCE OF ELECTRONIC COMMERCE
ON THE DEVELOPMENT OF THE REGIONAL ECONOMY**

Golik Anna Sergeevna

Liu Wenbo

Abstract: The article examines the main mechanisms of the impact of e-commerce on the development of the regional economy of the Russian Federation. It analyzes the channels of influence of online trade on regional economic growth, including the impact on small and medium-sized businesses, logistics infrastructure,

employment, and the competitiveness of local producers. The paper presents statistical data illustrating the relationship between e-commerce indicators and regional economic development, and identifies the key effects.

Key words: e-commerce, regional economy, impact mechanisms, economic growth, small and medium-sized businesses, digitalization.

Введение

Электронная коммерция перестала быть только формой торговли и превратилась в важный драйвер трансформации региональной экономики. В условиях цифровизации экономики онлайн-торговля влияет на разные стороны жизни регионов: от создания новых рабочих мест до модернизации инфраструктуры и повышения конкурентоспособности местных товаров.

Целью статьи является систематизация и анализ механизмов влияния электронной коммерции на развитие региональной экономики, выявление прямых и косвенных эффектов, а также анализ связи между ключевыми показателями.

1. Теоретические основы механизмов влияния электронной коммерции на региональную экономику

Электронная коммерция влияет на региональную экономику через комплекс взаимосвязанных механизмов, которые можно разделить на прямые и косвенные. Прямые эффекты связаны с ростом объёмов торговли и доходов от онлайн-продаж, а косвенные – с трансформацией смежных отраслей и улучшением общего экономического климата 1.

Ключевые каналы влияния:

- рост доходов и налоговых поступлений в региональные бюджеты;
- развитие малого и среднего предпринимательства;
- модернизация логистической и транспортной инфраструктуры;
- создание новых рабочих мест и снижение безработицы;
- повышение конкурентоспособности региональных товаров на общероссийском рынке.

Связь между развитием электронной коммерции и ключевыми экономическими показателями регионов представлена в Таблице 1 [1].

Таблица 1

Связь между показателями электронной коммерции и экономическим развитием регионов (2024 г.)

Группа регионов по доле онлайн-продаж в розничной торговле	Среднегодовой темп роста ВРП, %	Доля занятых в сфере малого и среднего бизнеса, %	Инвестиции в логистическую инфраструктуру, млрд. руб.
Высокий уровень (более 18%)	4,2	32,5	45,2
Средний уровень (10–18%)	2,8	26,7	28,6
Низкий уровень (менее 10%)	1,5	21,3	12,4

Данные таблицы 1 демонстрируют прямую зависимость: регионы с высоким уровнем развития электронной коммерции демонстрируют более высокие темпы роста валового регионального продукта (ВРП), большую долю занятых в малом бизнесе и больше инвестиций в инфраструктуру (табл. 1).

2. Анализ ключевых механизмов влияния

2.1 Влияние электронной коммерции на развитие малого и среднего бизнеса в регионах

Одним из самых важных механизмов является поддержка малого и среднего бизнеса (МСБ). Электронная коммерция позволяет местным производителям преодолеть географические барьеры и продавать товары по всей стране без необходимости открытия физических магазинов. Это особенно важно для малых городов и сельской местности, где ограничены возможности традиционной торговли.

Данные о динамике количества МСБ, работающих в сфере электронной коммерции, представлены в Таблице 2 [3], [4].

Таблица 2

Количество субъектов малого и среднего бизнеса, работающих в сфере электронной коммерции (по типам регионов)

Тип региона	2020 г.	2022 г.	2024 г.	Темп роста за 4 года, %
Города с населением > 1 млн./ чел.	12 400	18 700	25 300	104,0

Продолжение таблицы 2

Региональные центры (100–500 тыс. чел.)	5 800	9 200	14 100	143,1
Малые города и сельская местность	1 900	3 500	6 800	257,9

Из таблицы 2 видно, что наибольший рост наблюдается в малых городах и сельской местности, где электронная коммерция открыла для местных предпринимателей новые возможности (табл. 2). Многие производители продуктов питания, ручной работы и сувенирной продукции получили возможность продавать товары по всей России.

2.2 Влияние на модернизацию логистической инфраструктуры

Развитие электронной коммерции стимулирует инвестиции в логистическую инфраструктуру регионов. Для своевременной доставки товаров маркетплейсы и логистические компании строят распределительные центры, пункты выдачи заказов и улучшают транспортные маршруты. Это приводит к общему улучшению транспортной доступности региона и снижению логистических издержек для всех предприятий.

В регионах с развитой электронной коммерцией среднее время доставки товаров снизилось на 30–40% за последние 5 лет, что повысило конкурентоспособность не только онлайн-торговли, но и традиционных предприятий, которые используют эти логистические мощности 4.

2.3 Влияние на занятость и доходы населения

Электронная коммерция создаёт новые рабочие места не только в сфере торговли, но и в смежных отраслях: логистике, курьерской доставке, ИТ, маркетинге и упаковке товаров. Это особенно важно для молодёжи и жителей малых городов, где альтернативные возможности трудоустройства ограничены.

Кроме того, рост доходов местных производителей, работающих на онлайн-рынках, приводит к увеличению доходов населения и росту покупательной способности, что стимулирует развитие всей региональной экономики.

3 Эффекты влияния электронной коммерции на региональную экономику

В результате действия вышеперечисленных механизмов формируются важные положительные эффекты для регионов:

- рост налоговых поступлений в региональные бюджеты от онлайн-

продаж и связанных с ними видов деятельности;

- снижение безработицы за счёт создания новых рабочих мест в логистике, курьерской доставке и онлайн-предпринимательстве;
- повышение конкурентоспособности региональных товаров, которые теперь могут продаваться по всей стране;
- улучшение инвестиционного климата за счёт модернизации инфраструктуры и роста интереса инвесторов к региону;
- снижение цен на товары для населения за счёт роста конкуренции и снижения логистических издержек **Ошибка! Источник ссылки не найден..**

Заключение

Электронная коммерция оказывает многогранное влияние на развитие региональной экономики, действуя через механизмы поддержки малого бизнеса, модернизации инфраструктуры, создания рабочих мест и повышения конкурентоспособности местных производителей. Регионы с развитой онлайн-торговлей демонстрируют более высокие темпы экономического роста, большую занятость и лучшую инвестиционную привлекательность.

В перспективе дальнейшее развитие электронной коммерции будет оставаться одним из ключевых факторов трансформации региональной экономики, особенно в малых городах и сельской местности, где она может стать основным драйвером роста.

Список литературы

1. Кузьмин А.А. Электронная торговля как драйвер регионального экономического развития // Финансовые рынки и банки. № 3, 2025. С. 257-261. – Режим доступа: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=80648497>.
2. Центр «Мой бизнес» предлагает получить поддержку малому и среднему бизнесу в сфере электронной торговли. – Режим доступа: <https://msppk.ru/poluchit-podderzhku/elektronnaya-torgovlya/>.
3. Федеральная служба государственной статистики. Статистический ежегодник «Малое и среднее предпринимательство в России», 2024. М., 2024. 287 с. – Режим доступа: <https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/13223>.
4. Ассоциация компаний интернет-торговли (АКИТ). Рынок интернет-торговли в России, 2024. – Режим доступа: <https://akit.ru/analytics/analyt-data>.

5. Панасюк С.А. Социально-экономические факторы цифровизации и инновационного развития регионов России // Региональная экономика. Т.22. № 24, 2025. С. 704-721. – Режим доступа: <https://jet-russia.com/wp-content/uploads/2025/12/8-Panasiuk-2025-4.pdf>.

6. Маркетинговое исследование Интернет-торговля в России 2024. «Дейта Инсайт». – Режим доступа: https://datainsight.ru/eCommerce_2023.

© Голик А.С., Лю Вэньбо, 2026

УДК 336

ВЛИЯНИЕ РИСКОВ РЫНКА ЦЕННЫХ БУМАГ НА ФИНАНСОВЫЙ СЕКТОР СТРАНЫ И ЕЕ РЕГИОНОВ

Игнатова Юлия Алексеевна

магистрант

Научный руководитель: Колодяжная Анна Юрьевна

к.э.н., доцент

Оренбургский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова

Аннотация: Бюджет Российской Федерации и ее регионов тесно взаимосвязан с рынком ценных бумаг. Сложившаяся макро- и микроэкономическая ситуация в стране за период с 2021 по 2025 год оказала значительное влияние на деятельность многих коммерческих и некоммерческих организаций. В условиях жесткой монетарной политики, характеризующейся высокой ключевой ставкой, на рынке ценных бумаг произошли изменения, активизировался рост рыночного и финансового рисков.

Ключевые слова: облигации федерального займа, корпоративные ценные бумаги, финансовый сектор, бюджет, ключевая процентная ставка, риск.

IMPACT OF SECURITY MARKET RISKS ON THE FINANCIAL SECTOR OF THE COUNTRY AND ITS REGIONS.

Ignatova Julia Alekseevna

Scientific adviser: Kolodyazhnaya Anna Yurievna

Abstract: The budget of the Russian Federation and its regions is closely interconnected with the securities market. The current macro- and microeconomic situation in the country has had a significant impact on the activities of many commercial and non-commercial organizations over the period from 2021 to 2025. /In the context of a tight monetary policy characterized by a high key interest rate, the securities market has undergone changes, and the growth of market and financial risks has intensified.

Key words: federal loan bonds, corporate securities, financial sector, budget, key interest rate, risk.

Финансовый сектор страны и ее регионов тесно связан с таким сегментом финансового рынка, как рынок ценных бумаг, где осуществляется привлечение и перераспределение капитала за счет выпуска и обращения последних. Рынок ценных бумаг развивается, представляя инвесторам различные способы и формы участия, к примеру, в последнее время набирает обороты такой инструмент инвестирования, как индивидуальный инвестиционный счет, предоставляющий инвестору право на получение налоговых льгот.

За последние 5 лет наблюдается стабильный рост выпуска долговых ценных бумаг. По состоянию на первое января 2026 года объем выпущенных долговых ценных бумаг составил 67721599 млн. рублей, что в 2 раза больше по сравнению с объемом за 2021 год (таблица 1).

В свою очередь отмечается рост объема внутреннего валового продукта, который на фоне сложившейся инфляции за рассматриваемый период вырос также практически вдвое. Это является благоприятным показателем для экономики страны, учитывая тот фактор, что инвестиции оказывают значительное влияние на финансовый сектор, можно предположить, что рост объемов по долговым ценным бумагам обеспечил хорошую поддержку финансовому сектору экономики.

Следует отметить, что доля финансирования за счет заемных средств также увеличилась при рассмотрении в соотношении к ВВП, особенно за 2025 год и составила 32%, в том числе доля госдолга, которая за период 2021-2024 год составляла 12-13%, а за 2025 год увеличилась до 16% (таблица 2). Существует риск создания высокой кредитной нагрузки для страны, но полученные данные находятся на умеренном уровне, не создающим критической нагрузки.

Таблица 1

**Выпущенные на внутреннем рынке долговые ценные бумаги
по номинальной стоимости**

Долговые ценные бумаги по номинальной стоимости	1 января 2022 год	1 января 2023 год	1 января 2024 год	1 января 2025 год	1 января 2026 год
Ценные бумаги - Итого, млрд руб, в том числе:	33 895	38 197	45 350	56 955	67 722
- Кредитные организации	3 230	2 873	3 041	3 382	3 233

Продолжение Таблицы 1

- Другие финансовые организации	4 171	6 095	10 005	13 213	15 064
- Органы государственного управления	17 082	19 559	21 853	26 947	33 146
- Нефинансовые организации	9 302	9 428	10 221	13 154	16 079
- Нерезиденты	107	242	230	258	201
ВВП, млрд руб	134727,5	156941	176413,9	201152,1	213515,8
Доля выпущенных долговых ценных бумаг к ВВП, %	25	24	26	28	32
Доля госдолга к ВВП, %	13	12	12	13	16

Ввиду того, что одним из способов покрытия дефицита бюджета является выпуск облигаций федерального займа (ОФЗ), при умеренной кредитной нагрузке является оптимальным решением для экономики страны, помогая снизить риск роста инфляции за счет пополнения бюджета без дополнительной эмиссии денег.

Для инвесторов вложение денежных средств в ОФЗ является достаточно надежным инструментом, так как риск дефолта крайне низок. На фоне жесткой монетарной политики за последнее время вызывал высокий интерес в качестве инвестиций и диверсификации портфеля.

Таблица 2

Структура выпущенных на внутреннем рынке долговых ценных бумаг по номинальной стоимости

Выпущенные на внутреннем рынке долговые ценные бумаги по номинальной стоимости, млн. руб.	2021 год	2022 год	2023 год	2024 год	2025 год
Кредитные организации	9,5	7,5	6,7	5,9	4,8
Другие финансовые организации	12,3	16,0	22,1	23,2	22,2

Продолжение Таблицы 2

Органы государственного управления	50,4	51,2	48,2	47,3	48,9
Нефинансовые организации	27,4	24,7	22,5	23,1	23,7
Нерезиденты	0,3	0,6	0,5	0,5	0,3

За рассматриваемый период (2021-2025 гг.) половину всех выпущенных ценных бумаг составляют долговые бумаги, выпущенные органами государственного управления. Высокая ключевая ставка Центрального банка России способствовала привлечению инвестиций в государственный бюджет за счет активного размещения ОФЗ, но способствовала возникновению риска «вытеснения» корпоративных ценных бумаг. Так к 2026 году наблюдается снижение доли долговых ценных бумаг, выпущенных кредитными организациями и нерезидентами в общем объеме выпущенных на внутреннем рынке долговых ценных бумаг по номинальной стоимости (таблица 2).

Период высоких процентных ставок способствовал увеличению кредитной нагрузки для коммерческих предприятий, повысив тем самым риск неплатежеспособности по корпоративным ценным бумагам. По данным рейтингового агентства «Эксперт РА» в 2025 году дефолты допустили 20 эмитентов облигаций и 6 эмитентов цифровых финансовых активов, сравнительно за 2024 год было допущено 11 дефолтов по корпоративным ценным бумагам. Объем дефолтной эмиссии составил 38 млрд. руб. по облигациям и 3,9 млрд. руб. по цифровым финансовым активам. Для сравнения стоит отметить, что на российском рынке периодами ранее был установлен средний показатель пять – семь дефолтов в год. Дефолты были допущены в первую очередь среди эмитентов третьего эшелона. Наряду с высокими процентными ставками причинами дефолтов могут быть неэффективное управление, недобросовестное поведение менеджмента, неумение выстроить стратегию и другие.

Таким образом, в период с 2021-2025 год наблюдается развитие рыночного риска. Данный фактор может спровоцировать риск снижения доверия к корпоративным ценным бумагам, а, следовательно, и к сложностям привлечения инвестиций. Необходимо также учитывать конкуренцию со стороны банковских продуктов. Также, по причине сложности конкурирования с высокими процентными по выплатам купонов на рынке ценных бумаг, в зоне

риска оказались бюджеты регионов, учитывая возможные трудности по обслуживанию долга.

В ноябре 2025 года объем муниципальных бумаг в обращении составил 609,2 млрд. рублей, а на начало 2024 года составлял 548,1 млрд. рублей по номинальной стоимости. Задействовано 38 регионов-эмитентов, наибольший объем в обращении составляют муниципальные облигации Москвы и Санкт-Петербурга.

В условиях нестабильной экономической ситуации важно проявление гибкости и быстрого реагирования на новые условия. Эмитенты должны учитывать данный аспект для поддержания инвестиционной активности инвесторов. С целью управления финансовыми рисками для коммерческих и некоммерческих организаций современные технологии предлагают широкий спектр возможностей. Например, программы: «Вектор Плюс» разработанная компанией Dynamicsun; RiskControl, разработанная в России (ИТ-разработчик Conteq); RISKGAP; «АВАКОР»; «1С:Управление холдингом 8. Управление рисками и мероприятиями» и другие, позволяющие выявлять и оценивать риски на начальном этапе, разрабатывать и контролировать мероприятия, направленные на снижение рисков, прогнозировать угрозы. Важную роль в управлении финансовыми рисками получило использование искусственного интеллекта, развитие которого имеет колоссальные перспективы.

Риски рынка ценных бумаг влияют на финансовый сектор следующим образом:

- инвесторы теряют деньги из-за падения цен на акции и облигации (дефолты по облигациям);
- банки, активно работающие на фондовом рынке, сталкиваются с проблемами ликвидности и платежеспособности;
- риск дефицита инвестиций для компаний, привлекающих финансирование через выпуск новых ценных бумаг;
- нестабильность рынка может способствовать увеличению инфляционных ожиданий и росту потребительских цен.

Воздействие рисков ценных бумаг распространяются и на региональные экономики:

- снижение доходов региональных бюджетов из-за потери налоговых поступлений от прибыли предприятий;
- снижение объемов инвестиций замедляет развитие инфраструктуры и промышленности регионов;

– рост потребительских цен способствует снижению уровня жизни населения, создавая социальную нестабильность.

Несмотря на усиление влияния рыночного и финансового рисков по итогам 2025 года объем размещений корпоративных облигаций достиг рекордных значений 9 трлн. рублей, 64% из которых относятся к компаниям реального сектора, а финансовый сектор снизился по сравнению 2024 годом и составил 21,9% выпусков. Облигационный рынок в целом в сложившихся условиях показал достаточно хорошие результаты, благодаря гибкости за счет своевременного внедрения новых инструментов, таких как структурные облигации, цифровые финансовые активы, облигации с плавающим купоном и другие. Высокие риски для инвесторов были скомпенсированы высокими процентными ставками.

В перспективе обязательства высоких плановых погашений долга в 2026 году, скорее всего, поддержит объемы проводимых сделок на первичном рынке. При снижении ключевой ставки эмитенты будут заинтересованы в рефинансировании кредитных денег на более выгодных условиях. С учетом притока ликвидности на облигационный рынок возникнет возможность эффективного финансирования и рефинансирования для всех категорий эмитентов. Важной задачей остается поддержание интереса инвесторов.

Риски инфляции и макроэкономических факторов, скорее всего, продолжат свое негативное влияние не только на рынок ценных бумаг, но и финансово-экономическое состояние страны в целом.

Список литературы

1. Официальный сайт рейтингового агентства «Эксперт РА». Режим доступа: <https://raexpert.ru> (дата обращения 10.02.2026).
2. Официальный сайт Центрального банка Российской Федерации. Режим доступа: <https://cbr.ru> (дата обращения 10.02.2026).
3. Официальный сайт Московской биржи. Режим доступа: <https://moex.com> (дата обращения 10.02.2026).
4. Официальный сайт финансового маркетплейса «Финуслуги» от Московской биржи. Режим доступа: <https://finuslugi.ru> (дата обращения 10.02.2026).

Игнатова Ю.А., 2026

ЭЛЕКТРОННАЯ КОММЕРЦИЯ КАК ФАКТОР РАЗВИТИЯ РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКИ

Голик Анна Сергеевна

старший преподаватель

кафедры экономики и управления

Чжан Куньюань

магистрант

ФГБОУ ВО «Приамурский государственный

университет имени Шолом-Алейхема»

Аннотация: В статье рассматривается роль электронной коммерции как ключевого фактора социально-экономического развития Российской Федерации. Анализируются основные направления влияния онлайн-торговли на динамику ВВП, развитие внутреннего рынка, трансформацию отраслей экономики, повышение конкурентоспособности и цифровизацию бизнеса. Представлены современные статистические данные, характеризующие масштабы и структуру электронной коммерции в России, а также выявлены положительные эффекты и существующие ограничения ее развития.

Ключевые слова: электронная коммерция, российская экономика, цифровизация, ВВП, внутренний рынок, онлайн-торговля, конкурентоспособность.

E-COMMERCE AS A FACTOR IN THE DEVELOPMENT OF THE RUSSIAN ECONOMY

Golik Anna Sergeevna

Zhang Cunyuan

Abstract: The article examines the role of e-commerce as a key factor in the socio-economic development of the Russian Federation. It analyzes the main directions of online trade's influence on GDP dynamics, domestic market development, economic sector transformation, increased competitiveness, and business digitalization. The paper presents up-to-date statistical data characterizing

the scale and structure of e-commerce in Russia, and identifies both positive effects and existing constraints on its development.

Key words: e-commerce, Russian economy, digitalization, GDP, domestic market, online trade, competitiveness.

Введение

В условиях глобальной цифровой трансформации электронная коммерция из вспомогательного инструмента торговли превратилась в один из главных драйверов роста национальной экономики России. Она затрагивает все звенья производственно-распределительной цепочки: от производителей и поставщиков до конечных потребителей, способствуя повышению эффективности бизнеса, расширению внутреннего рынка и интеграции в глобальные цифровые процессы.

Целью статьи является анализ электронной коммерции как фактора развития российской экономики, оценка её масштабов, выявление основных эффектов и ограничений, а также определение перспектив дальнейшего роста.

1. Теоретические основы роли электронной коммерции в национальной экономике

Электронная коммерция представляет собой совокупность хозяйственных отношений, возникающих при осуществлении торговых операций с использованием цифровых технологий и интернет-платформ. В структуре российской экономики она выполняет многофункциональную роль, выступая как фактор:

- ускорения экономического роста;
- диверсификации внутреннего рынка;
- модернизации традиционных отраслей;
- увеличения экспортного потенциала;
- повышения качества жизни населения.

Влияние электронной коммерции на экономику реализуется через прямые и косвенные каналы. Прямые эффекты связаны с ростом объёмов онлайн-продаж, увеличением выручки компаний и налоговых поступлений. Косвенные проявляются в трансформации логистики, финансовых услуг, маркетинга и сферы занятости в целом [1].

Объём и динамика электронной коммерции в России за 2021–2024 гг. представлены в Таблице 1 [2], [3].

Таблица 1

Объём электронной коммерции в России (2021–2024 гг.)

Показатель	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Темп роста за 3 года, %
Общий объём онлайн-продаж, трлн. руб.	3,8	4,9	6,2	7,5	97,4
Доля онлайн-торговли в общем объёме розницы, %	12,1	15,3	18,7	21,5	77,7

Данные таблицы 1 подтверждают устойчивый рост электронной коммерции: за три года объём онлайн-продаж увеличился почти в два раза, а доля в розничной торговле превысила 20% (табл. 1).

2. Основные эффекты электронной коммерции для российской экономики

Влияние на динамику ВВП и внутреннего рынка

Электронная коммерция является значимым стимулом к росту ВВП России. По оценкам, её вклад в ВВП в 2024 г. превысил 5%, при этом ежегодный вклад в экономический рост составляет 0,8–1,0 п.п. [1].

Онлайн-торговля расширяет границы внутреннего рынка, объединяя покупателей и продавцов из разных регионов. Это способствует снижению региональных диспропорций и увеличению потребительского спроса на отечественные товары.

Развитие малого и среднего предпринимательства

Для малого и среднего предпринимательства (МСП) электронная коммерция стала главным инструментом выхода на рынок. По данным Ассоциации компаний интернет-торговли, более 60% МСП, работающих в онлайн-среде, отмечают увеличение выручки более чем на 50% за два года [4].

Структура МСП в электронной коммерции представлена в Таблице 2.

Таблица 2

Структура субъектов МСП в электронной коммерции (2024 г.)

Сфера деятельности	Количество предприятий, тыс.	Доля, %
Производство товаров	180	35,2
Оптовая и розничная торговля	245	47,9
Услуги	86	16,9

Модернизация инфраструктуры и цифровизация экономики

Развитие электронной коммерции стимулирует инвестиции в цифровую и логистическую инфраструктуру: строительство распределительных центров, развитие курьерских сетей, внедрение систем электронных платежей. Это ускоряет общую цифровизацию российской экономики и повышает её технологический уровень.

Увеличение занятости и доходов населения

Электронная коммерция создаёт новые рабочие места в ИТ, логистике, маркетинге, упаковке и доставке. В 2024 г. в сфере онлайн-торговли и сопутствующих отраслях было занято более 3,2 млн. человек, что на 40% больше, чем в 2021 г. [5]. Рост занятости способствует увеличению реальных доходов населения и снижению безработицы.

3. Ограничения и проблемы развития электронной коммерции в России

Несмотря на положительные тенденции, развитие электронной коммерции сталкивается с рядом ограничений:

- неравномерное развитие цифровой инфраструктуры в регионах;
- высокая конкуренция со стороны иностранных маркетплейсов;
- недостаток квалифицированных кадров в сфере ИТ и логистики;
- зависимость от импортных технологий и оборудования [4].

Заключение

Электронная коммерция является важным фактором устойчивого развития российской экономики. Она способствует росту ВВП, развитию МСП, модернизации инфраструктуры, увеличению занятости и повышению конкурентоспособности отечественных товаров.

В перспективе дальнейшее развитие электронной коммерции будет зависеть от решения инфраструктурных, кадровых и регуляторных проблем. При государственной поддержке и дальнейшей цифровизации бизнеса электронная коммерция сохранит роль одного из ключевых драйверов роста российской экономики в ближайшие годы.

Список литературы

1. Павлюченко Е.А. Актуальные тенденции и перспективы развития электронной коммерции в России / Е.А. Павлюченко, Ю.М. Грузина, А.А. Василевская, А.А. Марушкина // Вестник Евразийской науки. 2025. Т. 17. № 5. – Режим доступа: <https://esj.today/PDF/76FAVN525.pdf>.

2. Федеральная служба государственной статистики. Статистический ежегодник «Малое и среднее предпринимательство в России», 2024. М., 2024. 287 с. – Режим доступа: <https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/13223>.

3. Ассоциация компаний интернет-торговли (АКИТ). Рынок интернет-торговли в России, 2025. – Режим доступа: <https://akit.ru/news/11-5-trln-rublej-akit-podvela-itogi-internet-torgovli-za-2025-god>.

4. Министерство экономического развития Российской Федерации. Доклад о состоянии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации и мерах по его развитию за 2019 – 1-е полугодие 2025 гг. и планах на период 2025–2030 гг. от 02.12.2025. – Режим доступа: https://www.economy.gov.ru/material/dokumenty/doklad_o_sostoyanii_malogo_i_srednego_predprinimatelstva_v_rossiyskoy_federacii_i_merakh_po_ego_razvitiyu_za_2019_1_e_polugodie_2025_gg_i_planah_na_period_20252030_gg.html.

5. Капелюшников Р.И., Зинченко Д.И. Цифровые формы занятости на российском рынке труда: дистанционная и платформенная. М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2024. 57 с. – Режим доступа: https://www.hse.ru/data/2024/08/19/1900141421/WP3_2024_04.pdf.

© Голик А.С., Чжан Куньюань, 2026

**СЕКЦИЯ
АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ
ЮРИДИЧЕСКИХ НАУК**

**ВЫГОДОПРИБРЕТАТЕЛИ ПО СИМУЛЯТИВНЫМ СДЕЛКАМ
КАК СУБЪЕКТЫ СУБСИДИАРНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ
ПО ДЕЛАМ О НЕСОСТОЯТЕЛЬНОСТИ (БАНКРОТСТВЕ)**

Сафин Талгат Ильнарвич

аспирант

Санкт-Петербургский государственный
экономический университет

Аннотация: В настоящей работе автором были рассмотрены симулятивные сделки, вследствие совершения которых выгодоприобретатели в делах о банкротстве могут быть привлечены к субсидиарной ответственности. В частности, автором были раскрыты содержания терминов «абсолютная симуляция» и «относительная симуляция». По результатам исследования автор приходит к выводу об обоснованности привлечения к банкротной субсидиарной ответственности лиц, совершающих симулятивные сделки, причиняющие вред кредиторам должника. Также автор приходит к выводу, что отсутствие выгоды не исключает субсидиарную ответственность по симулятивной сделке, если такая сделка была заключена с целью причинения вреда кредиторам должника.

Ключевые слова: субсидиарная ответственность по законодательству о несостоятельности (банкротстве), извлечение выгоды, симулятивные сделки, абсолютная симуляция, относительная симуляция.

**BENEFICIARIES OF SIMULATED TRANSACTIONS AS PERSONS
SUBJECT TO SUBSIDIARY LIABILITY IN INSOLVENCY
(BANKRUPTCY) CASES**

Safin Talgat Ilnarovich

Abstract: This paper examines simulated transactions whereby beneficiaries in bankruptcy proceedings may be held subsidiarily liable. Specifically, the author expounds upon the content of the terms "absolute simulation" and "relative simulation." The research leads the author to conclude that it is justified to impose subsidiary liability in bankruptcy on persons who carry out simulated transactions

causing harm to the debtor's creditors. The author further concludes that the absence of benefit does not exclude subsidiary liability for a simulated transaction where such transaction was concluded with the purpose of causing harm to the debtor's creditors.

Key words: subsidiary liability under insolvency (bankruptcy) legislation, derivation of benefit, simulated transactions, absolute simulation, relative simulation.

Симулятивные сделки предполагают заключение соглашений по оформлению права собственности доверенного лица должника или конечного бенефициара на (а) имущество должника или (б) имущество, приобретаемое за счет должника. Такие сделки заключаются с целью сокрытия активов должника от его кредиторов. При этом приобретатель выступает лицом номинальным (не осуществляющим фактическое владение, пользование и распоряжение имуществом). Как указывает Верховный Суд РФ, «в сохранении имущества банкрота за собой заинтересованы его бенефициары, что повышает вероятность различных злоупотреблений, направленных на создание видимости не существовавших реально правоотношений» (Определение СКЭС ВС РФ от 23.07.2018 N 305-ЭС18-3009 по делу N А40-235730/2016). В обоих вышеуказанных случаях доверенное лицо будет нести гражданско-правовую ответственность (в качестве соучастника и выгодоприобретателя), несмотря на то, что оно выступало лишь «инструментом» для сокрытия активов и (в силу ничтожности сделки) право собственности на имущество фактически не получило. Согласно пункту 1 статьи 167 и статье 170 ГК РФ такие ничтожные сделки не влекут юридических последствий и недействительны с момента совершения [1]. Актив был и остается в составе конкурсной массы (пункт 1 статьи 131 Закона о банкротстве) [2]. Такой вывод следует из юридического факта содействия совершению деликта (через создание видимости перехода права собственности), поскольку данное лицо осознанно подписало, как пишет И.С. Чупрунов, «симулятивную сделку..., стороны которой совместно желают, чтобы совершенное внешне волеизъявление не достигало того юридического результата, на который оно направлено» [3]. В силу последнего обстоятельства совершение симулятивных сделок при банкротстве юридических лиц противоречит существу отношений (поскольку переоформление «компанией-потенциальным банкротом» своего имущества (переход права собственности на доверенное лицо) или приобретение имущества доверенным лицом (за счет должника) здесь совершается не для вида, а с действительным намерением создать правовые последствия (предполагающие фактическую утрату (либо

неполучение) правомочий собственника должником, прекращающим свою деятельность по причине наступающей несостоятельности)). В отношении банкротства физических лиц далее по тексту будут рассмотрены две группы таких противоправных сделок вывода активов.

Термин «абсолютная симуляция» был использован в работе И.С. Чупрунова [3]. Сделки данной группы предполагают отчуждение имущества в пользу доверенного лица самим должником (ничтожная симулятивная мнимая сделка, совершенная лишь для вида, без намерения создать соответствующие ей правовые последствия в виде перехода права собственности). Как пишет А.М. Ширвиндт, здесь «стороны совершают определенные действия, направленные на создание... иллюзии, что между ними состоялась сделка, а не на установление, изменение или прекращение гражданских прав и обязанностей, как того требует ст. 153 ГК РФ, определяющая сделку» [4]. О.Р. Зайцев указывает, что «должник и контрагент на самом деле не хотят передавать собственность от должника к контрагенту; они лишь хотят иметь внешнюю видимость такой сделки, которую можно будет предъявить третьему лицу) [5]. Правовым основанием для привлечения таких контрагентов должника к гражданско-правовой ответственности является их статус соучастника правонарушения (который в силу специфики правоотношений не мог не знать о порочном мотиве совершения должником сделки и ее направленности на причинение вреда кредиторам). Такой соучастник несет субсидиарную ответственность, если является контролирующим должника лицом или «классическую» деликтную ответственность, если им не является. По этой причине факт получения выгоды квалифицирующим признаком состава правонарушения в данном случае не является, хотя она, в той или иной форме ответчиком извлекается (например, в виде платности «услуги»; сохранения имущества «в семье»; получения выгод от лояльного отношения руководителя, которому водитель помогает скрыть актив от кредиторов; потенциальной выгоды в случае смерти реального собственника, «освобождающей» от договоренности с ним (при безуспешном оспаривании наследниками мнимости сделки). В последнем случае изначальное отсутствие претензий на сам актив (право собственности по мнимой сделке, как известно, не переходит) юридического значения не имеет, как не отменяет наличие статуса выгодоприобретателя, например, реституция при успешном оспаривании сделки по статьям 61.2 и 61.3 Закона о банкротстве, указанным в подпункте 1 пункта 2 статьи 61.11 того же закона).

Верховный Суд РФ констатирует наличие признаков мнимости у вышеуказанных сделок в Определении от 23.12.2019 по делу N А40-131425/2016 и в своей последующей практике. Например, Определением от 15.11.2021 высшая судебная инстанция следующим образом комментирует фактические обстоятельства и их правовую квалификацию: «поиск активов должника становится затруднительным, когда имущество для вида оформляется гражданином на иное лицо, с которым у должника имеются доверительные отношения. В такой ситуации лицо, которому формально принадлежит имущество, является его мнимым собственником (пункт 1 статьи 170 Гражданского кодекса Российской Федерации), в то время как действительный собственник – должник – получает возможность владения, пользования и распоряжения имуществом без угрозы обращения на него взыскания по долгам со стороны кредиторов. Чем выше степень доверия между должником и третьим лицом, тем больше вероятность осуществления последним функций мнимого собственника. Также на выбор мнимого собственника в существенной степени влияет имущественная зависимость третьего лица от должника... Таким образом, дети являются той категорией лиц, которая может быть использована должником для вывода имущества посредством создания фигуры мнимого держателя активов» (Определение СКЭС ВС РФ от 15.11.2021 N 307-ЭС19-23103(2) по делу N А56-6326/2018). По поводу применения понятия «мнимый собственник» Е.Д. Суворов, в свою очередь, отмечает, что «объявление кого-либо «мнимым» собственником именно в юридическом смысле (а не в качестве фигуры речи) не учитывает и природу мнимости (симуляции): симулировать можно волеизъявление, создающее обязательственное отношение, но невозможно симулировать присвоение: последнее начинается и заканчивается в момент объявления о приобретении» [6].

Практика Верховного Суда РФ по банкротным спорам признает мнимыми сделки, направленные на создание невозможности получения кредиторами сумм долга (Определения СКЭС ВС РФ от 23.12.2019 N 305-ЭС19-13326 по делу N А40-131425/2016, от 17.08.2023 N 302-ЭС22-21521(3,4) по делу N А58-1620/2011; от 16.11.2022 N 306-ЭС20-16964(2) по делу N А57-17164/2019, от 24.12.2018 N 305-ЭС18-15086(3) по делу N А40-111492/2013).

Пытаясь придать результатам мнимой сделки видимую легальность, делинквенты по преступной договоренности между собой могут имитировать судебный спор, по результатам которого имущество должника передается

лжекредитору во исполнение обязательства или в счет долга по мировому соглашению (либо отклоняется виндикационный иск должника об изъятии его собственности). Е.В. Васьковский приводит актуальные и сегодня примеры судебных дел, указывая, что «симуляция сторон... принадлежит к наиболее часто встречающимся на практике случаям симуляции в процессе. Стороны прибегают к ней... во-1-х, чтобы достигнуть желательного юридического результата (например, передачи права), не совершая необходимой для этого сделки, либо чтобы достигнуть какого-либо чисто фактического (экономического) результата, например сохранения части имущества несостоятельного должника от кредиторов» [7].

Термин «относительная симуляция» был также использован в работе И.С. Чупрунова [8]. Применительно к теме настоящей статьи рассматривается такой ее вид, как «симуляция в отношении стороны сделки». К этой «второй группе» относятся ничтожные симулятивные притворные сделки, по которым скрывающий свои активы должник оплачивает покупку и становится реальным собственником (прикрываемая сделка), но «формальным покупателем», подписывающим договор купли-продажи (прикрывающая сделка), считается доверенное лицо должника (которое фактически действует в интересах должника, хотя и от своего имени). Поскольку реальный интерес в покупке актива имеет должник (а не подставное лицо), именно должник чаще всего принимает участие в переговорах с покупателем. Это в большинстве случаев исключает неосведомленность последнего в фигуре реального приобретателя. Здесь мы не рассматриваем случаи отсутствия такой осведомленности, при которой у продавца есть основания считать реальной стороной договора то лицо, которое его подписывает [8].

В качестве последних зачастую выступают «подставные» лица, ранее перечисленные нами применительно к мнимым сделкам с «абсолютной симуляцией». Являясь соучастниками (информированными о совершении деликта), они также несут гражданско-правовую ответственность за совершаемое правонарушение, независимо от доказанности факта получения личной выгоды. Как мы указывали ранее по тексту настоящей статьи, факт получения выгоды не является обязательным элементом состава рассматриваемого правонарушения. О.В. Гутников, рассматривая конкретный казус, придерживается альтернативного обоснования наличия здесь субсидиарной ответственности, отмечая, что «с точки зрения справедливости близкий родственник гражданина, на которого оформлена недвижимость,

купленная гражданином на средства непогашенного кредита, должен отвечать перед кредиторами точно так же, как отвечает бенефициар юридического лица, в пользу которого выведены активы компании (подп. 3 п. 4 ст. 61.10 Закона о банкротстве)» [9]. Изучая фиктивное оформление активов должника в собственность третьих лиц, Е.Д. Суворов соглашается с тем, что «нет никаких препятствий к тому, чтобы при наличии к тому оснований привлечь «мнимого» собственника к субсидиарной ответственности, если трата средств на приобретение вещей такому собственнику привела к банкротству должника» [6]. Верховный Суд РФ признает выгодоприобретателями и тех лиц, на которых активы были оформлены заблаговременно (до предъявления к должнику имущественных требований) (Определение СКЭС ВС РФ от 18.07.2024 N 305-ЭС23-27424(1-13) по делу N А40-67702/2021). Подобные действия квалифицируются представителями доктрины (О.Р. Зайцев) как поведение предосудительное и девиантное [5].

Указывая, что «кауза симуляции не имеет юридического значения, так как, объявляя симулятивную сделку ничтожной, правопорядок не наказывает совершивших ее лиц, а лишь признает их реальные намерения», И.С. Чупрунов рассматривает лишь общегражданские последствия недействительности сделки [8]. Субсидиарная ответственность выгодоприобретателя в банкротстве выраженный карательный характер (обязывая ответчика погасить требования всего реестра кредиторов должника). Выраженная в намерении скрыть актив должника кауза сделки здесь является признаком, квалифицирующим и неотъемлемой характеристикой действий «подставного лица» (как соучастника).

Таким образом, по результатам настоящей работы мы пришли к выводу, что симулятивные сделки, заключаемые должником в преддверии банкротства (или после его наступления) нарушают имущественные права кредиторов должника. Риски признания таких сделок недействительными (реституционные последствия), не являются сдерживающим фактором для должника, его конечного бенефициара и выгодоприобретателя по сделке. Применяемая в сочетании с правовыми презумпциями Федерального закона «О несостоятельности (банкротстве)» субсидиарная ответственность по симулятивным сделкам дает кредиторам должника эффективный правовой механизм воздействия на недобросовестных должников и выгодоприобретателей (демотивируя их нарушать закон) и стимулирует добросовестных участников гражданского оборота проявлять должную заботливость и осмотрительность в сделках с потенциальными банкротами.

Список литературы

1. "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая)" от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 31.07.2025, с изм. от 25.03.2026) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.08.2025) // СПС «Консультант плюс».
2. Федеральный закон от 26.10.2002 N 127-ФЗ (ред. от 09.04.2026) "О несостоятельности (банкротстве)" // СПС «Консультант плюс».
3. Чупрунов И.С. Симулятивные сделки. Часть 1: общее понятие, эффект, соотношение со смежными категориями, вопросы давности // Вестник экономического правосудия Российской Федерации. 2024. N 9. – С. 126-184. // СПС «КонсультантПлюс».
4. Аналитическая справка «Привлечение контролирующих должника лиц и бенефициаров к субсидиарной ответственности». Подготовлена 04.02.2019 под руководством Ширвиндта А.М. // URL: <https://iclrc.ru/ru/publications/3> (дата обращения: 10.09.2025).
5. Зайцев О.Р. Еще раз к вопросу о мнимых собственниках (о деле Балаяна). // Закон.ру. URL: https://zakon.ru/blog/2024/2/25/esche_raz_k_voprosu_o_mnimyh_sobstvennikah_o_dele_balayana (дата обращения: 10.09.2025).
6. Суворов Е.Д. Признание собственника мнимым как ненадлежащий способ защиты в случаях «держания» активов должника. 30.06.2023. (URL: https://zakon.ru/blog/2023/06/30/priznanie_sobstvennika_mnimym_kak_nenadlezhaschij_sposob_zaschity_v_sluchayah_derzhaniya_aktivov_dol).
7. Васьковский Е.В. Курс гражданского процесса: Субъекты и объекты процесса, процессуальные отношения и действия. М., Статут. 2016. – 624 с.
8. Чупрунов И.С. Симулятивные сделки. Часть 2: анализ дела Балаяна // Вестник экономического правосудия Российской Федерации. 2024. N 10. – С. 178-204. // СПС «КонсультантПлюс».
9. Современное корпоративное право: актуальные проблемы теории и практики: монография / О.А. Беляева, С.А. Бурлаков, М.М. Вильданова и др.; отв. ред. О.В. Гутников. Москва, ИЗиСП. Статут. 2021. – 528 с. // СПС «КонсультантПлюс».

© Сафин Т.И., 2026

**ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ ВНЕДРЕНИЯ ЦИФРОВЫХ ВАЛЮТ
ЦЕНТРАЛЬНЫХ БАНКОВ И ЕГО ЗНАЧЕНИЕ ДЛЯ РАЗВИТИЯ
ПРАВОВОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ ЦИФРОВОГО РУБЛЯ**

Шевченко Алина Игоревна

магистрант

ФГБОУ ВО «Саратовская государственная
юридическая академия»

Аннотация: В статье анализируется зарубежный опыт внедрения цифровых валют центральных банков на примере ряда государств (Багамские Острова, Нигерия, Китай, Израиль, государства Восточно-Карибского региона, Европейский союз). Выявляются ключевые модели правового регулирования и проблемы, с которыми столкнулись государства-первопроходцы. На основе проведённого анализа формулируются уроки, применимые к развитию правового регулирования цифрового рубля в Российской Федерации.

Ключевые слова: цифровая валюта центрального банка, цифровой рубль, ЦВЦБ, CBDC, зарубежный опыт, правовое регулирование, денежное обращение, конфиденциальность.

**FOREIGN EXPERIENCE IN THE INTRODUCTION
OF CENTRAL BANK DIGITAL CURRENCIES AND ITS SIGNIFICANCE
FOR THE DEVELOPMENT OF THE LEGAL REGULATION
OF THE DIGITAL RUBLE**

Shevchenko Alina Igorevna

Abstract: The article analyzes the foreign experience of introducing central bank digital currencies on the example of a number of states (the Bahamas, Nigeria, China, Israel, the states of the Eastern Caribbean region, the European Union). The key models of legal regulation and the problems faced by the pioneering states are identified. Based on the analysis, lessons applicable to the development of the legal regulation of the digital ruble in the Russian Federation are formulated.

Key words: central bank digital currency, digital ruble, CBDC, foreign experience, legal regulation, money circulation, confidentiality.

Создание цифрового рубля вписывается в более широкий процесс, охвативший денежные системы большинства государств, - формирование цифровых валют центральных банков (далее - ЦВЦБ). На сегодняшний день преобладающая часть стран мира, так или иначе вовлечена в исследование или разработку подобных валют, а отдельные проекты уже вышли на этап практического применения [1, с. 169]. Обращение к зарубежной практике в этих условиях оправдано, прежде всего, методологически: оно даёт возможность опереться на уже накопленные решения и одновременно избежать ошибок, выявленных у государств, начавших внедрение раньше, что, в конечном счете, работает на совершенствование отечественного регулирования.

Исходным для дальнейшего изложения является вопрос о понятии ЦВЦБ. В правовой науке её принципиально определяют как новую разновидность официальных денежных средств, которые эмитируются центральным банком в цифровой форме и предоставляются широкому кругу лиц одновременно с наличной и безналичной формами [2, с. 181]. Разграничение с частными цифровыми валютами проводится по нескольким признакам. Криптовалюта в смысле части 3 статьи 1 Федерального закона от 31 июля 2020 г. № 259-ФЗ "О цифровых финансовых активах, цифровой валюте и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации" определяется как набор электронных данных, у которого, по общему правилу, нет обязанного перед обладателем лица и который не обеспечен государственными гарантиями [5]. ЦВЦБ устроена принципиально иначе: за ней стоит обязательство государства, и она наделяется свойством законного средства платежа. К этой категории относится и российский цифровой рубль.

Зарубежный опыт внедрения ЦВЦБ характеризуется значительным многообразием подходов. Хронологически первым примером полноценной розничной цифровой валюты центрального банка принято считать проект Багамских Островов: введённый здесь в обращение в октябре 2020 года "песчаный доллар" (Sand Dollar) стал ответом на специфические для островного государства затруднения - удалённость части населения от банковской инфраструктуры и потребность в усилении противодействия теневому обороту средств. В правовом отношении наиболее показательно то, как в багамской модели решён вопрос идентификации: объём предъявляемых к пользователю требований поставлен в зависимость от суммы операций, благодаря чему мелкие платежи доступны при минимальных формальностях.

Иной урок дал проект Нигерии, где запущенная в октябре 2021 года цифровая валюта eNaira открыла историю ЦВЦБ на Африканском континенте. Расчёт на быстрый рост финансовой доступности не оправдался: даже по прошествии значительного времени уровень фактического использования валюты оставался крайне низким, а большая часть открытых кошельков фактически не задействовалась [1, с. 170]. Для целей правового анализа этот случай ценен тем, что разграничивает два разных вопроса - формальное введение валюты в правовое поле и её реальное принятие оборотом; второе не достигается автоматически и предполагает продуманную правовую политику по формированию доверия граждан.

Крупнейшим по охвату и объёму операций остаётся проект цифрового юаня (e-CNY), реализуемый в Китайской Народной Республике начиная с пилотной стадии 2020 года. Правовая специфика китайского пути состоит в одновременности двух процессов: широкого распространения государственной цифровой валюты и последовательного сужения легального пространства для частных криптовалют. Тем самым контроль над денежным обращением концентрируется у центрального банка [4]; аналогичную линию - поддержка собственной ЦВЦБ при ограничении частных цифровых валют - обнаруживают и некоторые другие государства.

С точки зрения защиты прав граждан особый интерес вызывают правовые порядки, где во главу угла поставлена конфиденциальность операций. При проработке цифрового шекеля Банк Израиля допускал конструкцию, при которой расчёты в пределах заранее заданного лимита сохраняли бы за пользователем уровень приватности, близкий к наличным деньгам. Значимость такого решения трудно переоценить: вопрос о конфиденциальности относится к числу наиболее чувствительных для любой ЦВЦБ, и цифровой рубль здесь не исключение.

Не менее поучительны и ошибки, которые также должны быть учтены российским законодателем. Инициатива DCash, осуществлявшаяся Восточно-Карибским центральным банком для группы карибских государств, после серии технических сбоев была сначала приостановлена, а затем и вовсе прекращена. Отсюда следует вывод о том, что бесперебойность работы платформы и наличие резервных решений имеют для ЦВЦБ принципиальное значение [1, с. 171]. Осторожность характерна и для развитых экономик: Европейский центральный банк, трактующий цифровой евро как общедоступную форму официальных денег [4], длительное время не выходит за рамки подготовительного этапа, относя возможный запуск на несколько лет вперёд.

Анализ международной практики позволяет выделить несколько моделей правового регулирования ЦВЦБ. По степени доступности различают розничные ЦВЦБ, предназначенные для широкого круга лиц, и оптовые, используемые в расчётах между финансовыми организациями. По архитектуре выделяют одноуровневую модель, при которой центральный банк непосредственно обслуживает всех пользователей, и двухуровневую (гибридную) модель, при которой эмиссия осуществляется центральным банком, а обслуживание пользователей - финансовыми организациями [3, с. 116]. Именно двухуровневая модель получила наибольшее распространение в мире и была положена в основу российского цифрового рубля, что обеспечивает сочетание прямой связи валюты с государством и использования сложившейся банковской инфраструктуры.

Сравнительный анализ рассмотренных правопорядков позволяет утверждать, что различия между национальными моделями ЦВЦБ обусловлены, прежде всего, разными целями их внедрения, которые, в свою очередь, определяют содержание правового регулирования. Так, для государств с низким уровнем охвата населения банковскими услугами (Багамские Острова, Нигерия) ведущей целью выступает повышение финансовой доступности, что отражается в упрощённых процедурах идентификации пользователей при совершении операций на небольшие суммы. Для государств, стремящихся усилить контроль над денежным обращением и снизить зависимость от иностранных платёжных систем (Китай), характерно сочетание широкого внедрения собственной ЦВЦБ с ограничением оборота частных криптовалют. Наконец, для государств, придающих первостепенное значение защите прав граждан (Израиль, государства Европейского союза), приоритетом становится обеспечение конфиденциальности операций и поэтапный, осторожный подход к внедрению. Данная закономерность имеет непосредственное правовое значение: цели внедрения ЦВЦБ должны получать чёткое закрепление в национальном законодательстве, поскольку именно они определяют допустимые пределы государственного контроля и объём гарантий, предоставляемых владельцам цифровой валюты.

Особого внимания заслуживает соотношение публичных и частных начал в правовом регулировании ЦВЦБ. С одной стороны, цифровая валюта центрального банка по своей природе является инструментом публичного права: её эмиссия составляет монополию государства, а функционирование платформы подчинено публичным целям обеспечения устойчивости денежного обращения. С другой стороны, отношения по поводу использования ЦВЦБ

конкретными пользователями носят частноправовой характер и затрагивают имущественные права граждан и организаций. Зарубежный опыт показывает, что устойчивость и привлекательность ЦВЦБ напрямую зависят от того, насколько сбалансировано в правовом регулировании это соотношение: чрезмерное преобладание публично-правового контроля, как свидетельствует опыт ряда государств, снижает доверие пользователей и востребованность цифровой валюты, тогда как недостаточный контроль создаёт риски для финансовой стабильности. Применительно к цифровому рублю это означает необходимость поиска правовых механизмов, которые обеспечивали бы публичные интересы, не умаляя при этом гарантий прав владельцев.

Сопоставление зарубежных моделей позволяет сформулировать ряд уроков, значимых для развития правового регулирования цифрового рубля в Российской Федерации. Во-первых, успех проекта определяется не столько фактом его законодательного оформления, сколько мерами правового обеспечения доверия и стимулирования реального использования цифровой валюты, что подтверждается негативным опытом Нигерии. Во-вторых, первостепенное значение имеет законодательное закрепление гарантий конфиденциальности операций граждан, при котором государственный контроль допускается лишь в строго определённых сферах; в этом отношении показателен израильский опыт. В-третьих, критически важным является обеспечение технологической устойчивости платформы и распределение ответственности за возможные сбои, на что указывает опыт сворачивания проекта DCash.

Развивая приведённые положения, представляется необходимым подчеркнуть, что учёт зарубежного опыта не означает его механического заимствования. Правовое регулирование цифрового рубля должно опираться на национальную правовую систему и учитывать особенности российского законодательства, в частности уже закреплённую в Гражданском кодексе Российской Федерации квалификацию цифрового рубля и установленную двухуровневую модель платформы. Вместе с тем зарубежный опыт обладает значительной прогностической ценностью: он позволяет заранее выявить проблемы, которые с высокой вероятностью возникнут и в российской практике, - снижение востребованности при недостаточном доверии, риски нарушения конфиденциальности, угрозы технологического характера, - и принять упреждающие правовые меры. Именно в этом, как представляется, состоит основное значение сравнительно-правового анализа в рассматриваемой сфере.

Изложенное позволяет заключить, что зарубежный опыт внедрения цифровых валют центральных банков представляет собой ценный источник для совершенствования российского законодательства о цифровом рубле. Российская модель, опирающаяся на двухуровневую архитектуру, в целом соответствует наиболее распространённым мировым подходам. Вместе с тем дальнейшее развитие правового регулирования цифрового рубля должно учитывать выявленные на основе зарубежного опыта уроки, прежде всего в части обеспечения доверия граждан, законодательного закрепления гарантий конфиденциальности и технологической надёжности платформы. Учёт указанных факторов будет способствовать формированию сбалансированного правового режима цифрового рубля, отвечающего как интересам государства, так и правам и законным интересам его владельцев.

Список литературы

1. Ханбекова Р.Р. Вызовы и перспективы внедрения цифровых валют центральных банков (CBDC) // Финансовая экономика. – 2025. – № 10. – С. 169-172.
2. Ситник А.А. Цифровые валюты центральных банков // Вестник Университета имени О. Е. Кутафина (МГЮА). – 2020. – № 9 (73). – С. 180-186.
3. Крупочкин А.В. Цифровые активы: классификации и определение // Вестник РЭУ им. Г. В. Плеханова. – 2024. – Т. 21. – № 6 (138). – С. 114-122.
4. Report on a Digital Euro / European Central Bank. – Frankfurt am Main: ECB, 2022. – URL: <https://www.ecb.europa.eu> (дата обращения: 13.05.2026).
5. Федеральный закон от 31.07.2020 № 259-ФЗ "О цифровых финансовых активах, цифровой валюте и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации" // Собрание законодательства РФ. - 2020. - № 31 (ч. I). - Ст. 5018.

© Шевченко А.И., 2026

DOI 10.46916/18062026-5-978-5-00276-125-8

УЧЕТ ИЗМЕНЕНИЙ НЕЖИЛЫХ ОБЪЕКТОВ В РЕЗУЛЬТАТЕ РЕКОНСТРУКЦИЙ: ПРОБЛЕМЫ ПРАВОПРИМЕНЕНИЯ

Щеголькова Наталья Михайловна

магистрант кафедры экономики/кафедры земельного
и экологического права

Научный руководитель: **Широков Кирилл Михайлович**

к.ю.н. доцент

ФГБОУВО «Российский государственный университет
правосудия имени В.М. Лебедева»

Аннотация: В статье рассматриваются проблемы кадастрового учета изменений после реконструкции/капитального ремонта нежилых зданий и помещений в них, не требовавших получения разрешения на строительство. Сделан вывод о том, что, возникновение проблем связано с правовой неопределенностью при классификации работ, в результате которых происходят эти изменения и правовых оснований для внесения сведений о них в ЕГРН. Предложено внести в Градостроительный кодекс РФ понятия «перепланировка» нежилых зданий и нежилых помещений в них, с целью устранения данных проблем.

Ключевые слова: Реконструкция, перепланировка, нежилые здания, нежилые помещения, разрешение на строительство, кадастровый учет.

ACCOUNTING FOR CHANGES IN NON-RESIDENTIAL OBJECTS AS A RESULT OF RECONSTRUCTIONS: PROBLEMS OF LAW ENFORCEMENT

Shchegolkova Natalia Mikhailovna

Scientific adviser: **Shirokov Kirill Mikhailovich**

Abstract: The article discusses the problems of cadastral accounting for changes after reconstruction/major repairs of non-residential buildings and premises in them that did not require a building permit. It is concluded that the emergence of problems is related to the legal uncertainty in the classification of works that result in these changes and the legal grounds for entering information about them in the

Unified State Register of Real Estate. It is proposed to introduce the concept of "re-planning" of non-residential buildings and non-residential premises in them into the Town Planning Code of the Russian Federation in order to eliminate these problems.

Key words: Reconstruction, re-planning, non-residential buildings, non-residential premises, construction permit, cadastral registration.

Правовое регулирование отношений, связанных с объектами недвижимости, имеет сложную структуру. По мнению Жарковой О.В., начиная с 2017 года можно говорить о становлении новой комплексной отрасли права — права недвижимости, костяк права недвижимости составляют нормы гражданского (ГК РФ), градостроительного (ГрК РФ) и регистрационного законодательства [12. с 173].

В отличие от ст.130 ГК РФ, широко толкующей понятие «недвижимых вещей», глава 6.1 ГК РФ уточняет понятие «недвижимость», принятое в обиходе. При этом, нужно понимать, что объект недвижимости и объект капитального строительства выступают объектами отношений, совершенно различных по своей правовой природе. ГрК РФ регулирует ввод безопасного объекта капитального строительства, а ГК РФ — оборот объектов недвижимости [13. с. 69].

Все объекты недвижимости независимо от назначения создаются с целью их долгосрочной эксплуатации. Правообладатели заинтересованы в эффективном использовании этих объектов, поэтому производят изменения, «улучшающие» эти объекты. Такими изменениями является капитальный ремонт, перепланировка/переустройство и реконструкция. При этом, нет единых норм и правил, которые бы регулировали проведение этих работ, что создает правовую неопределенность в отношении некоторых объектов.

Так, понятие «перепланировка» раскрывается в ч.2 ст. 25 ЖК РФ, оно подразумевает изменение границ, площади и/или внутренней планировки помещений в многоквартирном доме, а также образование новых помещений. Таким образом, перепланировка относится только к жилым и нежилым помещениям, расположенным в многоквартирном доме.

По смыслу ч.14 ст.1 ГрК РФ реконструкция может относиться к объекту капитального строительства или к его части и бывает двух видов: 1) связанная с изменением параметров (высота, этажность, площадь, объем); 2) связанная с заменой и/или восстановлением несущих строительных конструкций. При этом, в соответствии с ч.14.1 указанной статьи, под капитальным ремонтом, в

частности, понимается замена и/или восстановление отдельных элементов несущих строительных конструкций на аналогичные или с улучшенными показателями. При этом, по общему правилу, для проведения реконструкции необходимо получать разрешение на строительство, а для проведения капитального ремонта – нет.

Дополнительную сложность создает отсутствие в ГрК РФ самостоятельного понятия «перепланировка», которое бы относилось в частности, к нежилым помещениям в нежилом здании и к нежилым зданиям в целом. Хотя ч. 4 п. 17 ст. 51 ГрК РФ прямо указывает на отсутствие необходимости получения разрешения на изменение объектов капитального строительства и/или их частей, если такие изменения не затрагивают конструктивные и другие характеристики надежности и безопасности этих объектов, а так же не превышают предельные параметры строительства, реконструкции, установленные градостроительным регламентом, на деле, нет единой позиции по данному вопросу, какие именно изменения подпадают под действие данной нормы.

Минстрой РФ в декабре 2024 года выпустил разъяснения, в которых указал, что к случаям, когда не требуется разрешение на строительство объекта капитального строительства, могут быть отнесены такие работы как, выполнение перегородок из легких сэндвич-панелей, монтаж внутренних некапитальных перегородок, установки санитарно-технического оборудования, проведение внутренних отделочных работ и прочих аналогичных работ при осуществлении перепланировки жилого помещения в порядке, установленном Жилищным кодексом Российской Федерации [6], т.е. прямо указал на возможность применения аналогии закона. Однако, Росреестр, напротив, указал, что понятие «перепланировка» относится исключительно к жилым и нежилым помещениям, расположенным в многоквартирном доме [7]. Так же, ссылаясь на п. 14 ст. 2 ФЗ от 30.12.2009 № 384-ФЗ "Технический регламент о безопасности зданий и сооружений", Росреестр отдельно обозначил, что изменение границ, изменение внутренней планировки, образование новых помещений из помещений, расположенных в нежилых зданиях и сооружениях, представляет собой реконструкцию части объекта капитального строительства - нежилого здания или сооружения, и подлежит реализации по правилам, установленным статьями 48, 49, 51 и 55 ГрК РФ [7]. Таким образом, данное уточнение не препятствует применению ч.4 п.17 ст.51 ГрК РФ, т.е. не требует обязательного получения разрешения на строительство, например, при

изменении внутренней планировки нежилых зданий, но и не добавляет ясности, какие же конкретно работы можно производить без получения разрешения. Некоторые регионы, например Москва, отдельным постановлением установили перечень таких работ [5], однако единообразного подхода по всей стране, на сегодняшний день, нет.

Это вызывает проблемы при кадастровом учете изменений, возникших в результате «перепланировки» и/или капитального ремонта нежилых зданий, т.к. положения Закона «О регистрации» предусматривают внесение изменений в результате реконструкции зданий, сооружений, помещений и машино-мест, перепланировки помещений, а также капитального ремонта сооружений [4].

Судебная практика по этому вопросу также неоднозначная. Так, работы, произведенные внутри нежилого здания по проекту перепланировки, признаны реконструкцией, на которую требовалось получение разрешения на строительство [10]. При этом, аналогичные работы признаны работами, на которые не требуется разрешение на строительство в соответствии с п.4 ч.17 ст.51 ГрК РФ [8, 9, 11].

Подводя итог вышесказанному, формирование и развитие новой отрасли права, связанной с недвижимостью, требует комплексного и единообразного подхода. Необходимо экстраполировать успешные и работающие нормы в смежные отрасли: внести в ГрК РФ понятие «перепланировка» в отношении нежилых зданий и нежилых помещений в этих зданиях, это позволит снизить количество отказов в осуществлении кадастрового учета в связи с изменениями характеристик объекта, и сохранить соблюдение требований к безопасности производимых работ.

Список литературы

1. Градостроительный Кодекс РФ: федер. закон от 29.12.2004 № 190-ФЗ: ред. от 23.03.2026 // Российская газета. 2004. № 290. Доступ из справ.-правов. системы «Гарант».

2. Жилищный Кодекс РФ: федер. закон от 29.12.2004 № 188-ФЗ: ред. от 02.05.2026 // Российская газета. 2005. №1. Доступ из справ.-правов. системы «Гарант».

3. Федеральный Закон от 30.12.2009 № 384-ФЗ "Технический регламент о безопасности зданий и сооружений": ред. 25.12.2023 // Российская газета. 2009. № 255. Доступ из справ.-правов. системы «Гарант».

4. Федеральный Закон от 13.07.2015 № 218-ФЗ «О государственной регистрации недвижимости»: ред. 30.01.2026 // Российская газета. 2015. № 156. Доступ из справ.-правов. системы «Гарант».

5. Постановление Правительства Москвы от 27.08.2012 № 432-ПП «О перечне случаев, при которых получение разрешения на строительство не требуется»: ред. от 14.04.2026 // Вестник Мэра и Правительства Москвы. 2012. № 49. Доступ из справ.-правов. системы «Гарант».

6. Письмо Министерства строительства и жилищно-коммунального хозяйства РФ от 20.12.2024 № 76955-СМ/08 «О направлении информации об условиях, при которых не требуется получение разрешения на строительство для выполнения строительных работ по реконструкции и (или) изменению объектов капитального строительства и (или) их частей». Доступ из справ.-правов. системы «Гарант».

7. Письмо Федеральной службы государственной регистрации, кадастра и картографии от 30.01.2025 г. № 13-0728-АБ/25 «О направлении методических рекомендаций». Доступ из справ.-правов. системы «Гарант».

8. Постановление Девятого арбитражного апелляционного суда от 19 января 2021 г. № 20АП-5459/20 по делу № А54-4114/2017. Доступ из справ.-правов. системы «Гарант».

9. Постановление Арбитражного суда Московского округа от 4 июля 2025 г. № Ф05-9166/25 по делу № А40-223402/2024. Доступ из справ.-правов. системы «Гарант».

10. Определение СК по гражданским делам Шестого кассационного суда общей юрисдикции от 25 августа 2025 г. по делу № 8Г-13614/2025[88-14333/2025]. Доступ из справ.-правов. системы «Гарант».

11. Постановление Девятого арбитражного апелляционного суда от 15 декабря 2025 г. № 09АП-54716/25 по делу № А40-85195/2025. Доступ из справ.-правов. системы «Гарант».

12. Жаркова О.А. Создание нового объекта недвижимости: публичное и гражданское законодательство / Закон. — Москва, 2022 — № 4. — С. 171-187.

13. Жаркова О.В. ГК РФ и недвижимость: нуждается ли кодекс в обновлении? / Закон. — Москва, 2025 — № 1. — С. 63-73.

© Щеголькова Н.М., 2026

**НЕКОТОРЫЕ ОСОБЕННОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ОТДЕЛЬНЫХ
ВИДОВ НЕСТАНДАРТНЫХ ЭЛЕКТРОННЫХ ДОКАЗАТЕЛЬСТВ
В АРБИТРАЖНОМ ПРОЦЕССЕ**

Ларьков Роман Андреевич

магистрант очного отделения
ФГБОУ ВО «Байкальский государственный университет»

Аннотация: В статье исследуются особенности использования нестандартных электронных доказательств в арбитражном процессе в условиях цифровизации экономических отношений. Анализируются правовая природа электронных документов, переписки в электронной форме, скриншотов интернет-страниц, сведений с официальных сайтов, цифровых фотографий, аудио- и видеозаписей. Выявляются основные проблемы допустимости и достоверности указанных доказательств, связанные с идентификацией источника информации, обеспечением целостности цифровых данных и процессуальным порядком их исследования. Обосновывается необходимость совершенствования процессуального регулирования и формирования единых критериев оценки электронных доказательств в судебной практике.

Ключевые слова: электронные доказательства, арбитражный процесс, цифровые доказательства, электронный документ, скриншот, электронная переписка, аудио- и видеозапись, допустимость доказательств, достоверность доказательств.

**SOME FEATURES OF USING SEPARATE TYPES OF NON-STANDARD
ELECTRONIC EVIDENCE IN THE ARBITRATION PROCESS**

Larkov Roman Andreevich

Abstract: The article examines the features of the use of non-standard electronic evidence in the arbitration process in the context of digitalization of economic relations. The legal nature of electronic documents, electronic correspondence, screenshots of Internet pages, information from official websites, digital photographs, audio and video recordings is analyzed. The main problems of the admissibility and reliability of the above evidence are identified, related to the identification of the source of information, ensuring the integrity of digital data and

the procedural order of their research. The necessity of improving procedural regulation and the formation of uniform criteria for evaluating electronic evidence in judicial practice is substantiated.

Key words: electronic evidence, arbitration process, digital evidence, electronic document, screenshot, electronic correspondence, audio and video recording, admissibility of evidence, reliability of evidence.

Цифровизация экономических отношений и активное внедрение электронных форм коммуникации между субъектами предпринимательской деятельности обусловили трансформацию доказательственной базы арбитражных споров [2]. В современной практике все более широкое распространение получают нестандартные электронные средства доказывания, к числу которых относятся: электронные документы, сведения с официальных и коммерческих интернет-ресурсов, электронная переписка, данные мессенджеров, скриншоты веб-страниц, цифровые фотографии, аудио- и видеозаписи. Их использование сопряжено с рядом теоретических и прикладных проблем, прежде всего касающихся допустимости, достоверности, идентификации источника и порядка процессуального исследования.

Базовым видом электронных доказательств выступают электронные документы. В действующем арбитражном процессуальном законодательстве они не выделены в самостоятельный вид доказательств, а отнесены к письменным [1]. Такой подход отражает концепцию технологической нейтральности доказательственного права: юридическое значение придается не форме носителя, а содержащейся в нем информации. Признание электронных документов разновидностью письменных позволяет интегрировать их в сложившуюся систему доказательств без радикальной переработки классификационных критериев. Вместе с тем отсутствие специального регулирования ограничивает возможности выработки детализированных критериев оценки их подлинности и неизменности.

Особое место среди нестандартных электронных доказательств занимает информация, размещенная на официальных сайтах государственных органов и иных публичных субъектов. Судебная практика исходит из презумпции достоверности таких сведений при условии возможности идентификации источника и подтверждения его официального статуса [3]. Иной подход применяется к материалам с коммерческих и новостных ресурсов, где вопрос доказательственной силы решается с учетом совокупности обстоятельств и сопоставления с другими доказательствами.

Наиболее дискуссионным видом электронных доказательств остается электронная переписка, включая сообщения электронной почты и мессенджеров – ее доказательственная ценность определяется возможностью достоверной идентификации участников и подтверждения их полномочий. Практика показывает, что закрепление в договоре конкретных адресов электронной почты или иных каналов связи существенно снижает риск признания переписки недопустимой. При отсутствии прямого соглашения суды анализируют совокупность косвенных признаков: устойчивость использования адреса, характер деловых отношений, содержание сообщений, наличие ссылок на конкретные обязательства. Таким образом, формируется подход, при котором решающее значение имеет не столько форма представления переписки, сколько подтвержденность ее происхождения и связи с предметом спора.

Скриншоты интернет-страниц представляют собой специфическую категорию доказательств, отличающуюся высокой уязвимостью цифровой информации [2]. Возможность оперативного изменения или удаления контента требует своевременной фиксации сведений. Для признания скриншота допустимым необходимо наличие реквизитов, позволяющих установить источник информации, дату и время ее получения. Несмотря на отсутствие обязательного требования о нотариальном удостоверении, нотариальный протокол осмотра существенно усиливает доказательственную позицию стороны. Дополнительную гарантию надежности обеспечивают технические средства архивирования веб-страниц и фиксации метаданных.

Цифровые фотографии, аудио- и видеозаписи также активно используются в арбитражной практике, их доказательственное значение обусловлено способностью фиксировать фактические обстоятельства в динамике и деталях. Вместе с тем данные средства требуют подтверждения даты, времени, места создания, характеристик устройства и идентификации участников фиксации. Важным элементом выступает сохранность файла и обеспечение его неизменности. В ряде случаев возникает необходимость проведения судебной компьютерно-технической экспертизы для установления отсутствия монтажных изменений и проверки метаданных.

Практика показывает, что при оценке нестандартных электронных доказательств суды руководствуются рядом критериев: юридической обеспеченностью способа получения информации, возможностью идентификации источника, сохранением целостности данных, доступностью их восприятия и

согласованностью с иными доказательствами по делу. Отсутствие легального определения электронного доказательства и детализированной процессуальной регламентации усиливает роль судебной практики в формировании единых стандартов оценки.

Таким образом, использование нестандартных электронных доказательств в арбитражном процессе отражает объективные процессы цифровой трансформации хозяйственного оборота, вместе с тем эффективное применение таких доказательств требует соблюдения повышенных требований к их фиксации, хранению и представлению. Современное состояние правового регулирования свидетельствует о необходимости дальнейшего развития процессуальных механизмов, направленных на обеспечение правовой определенности и единообразия судебной практики в сфере обращения с электронными доказательствами.

Список литературы

1. Арбитражный процессуальный кодекс Российской Федерации (с изменениями на 15 декабря 2025 года) (редакция, действующая с 1 января 2026 года): Кодекс РФ №95-ФЗ от 24 июля 2002 // Собрание законодательства РФ. – № 30. – 29.07.2002. – Ст.3012.

2. Куандыкова, К.К. Использование скриншотов в качестве доказательств в арбитражном процессе / К.К. Куандыкова, Е.Н. Чуракова // Тенденции развития науки и образования. – 2021. – № 69-4. – С. 66-69.

3. Постановление Арбитражного суда Уральского округа от 23.08.2024 № Ф09-3912/24 по делу № А07-6816/2023 // КонсультантПлюс. – URL: <https://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=PSP&n=2060> (дата обращения: 13.01.2026).

© Ларьков Р.А., 2026

**СЕКЦИЯ
МЕНЕДЖМЕНТ
И МАРКЕТИНГ**

**СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ПОРТРЕТ
СОВРЕМЕННОГО РУКОВОДИТЕЛЯ: ОСОБЕННОСТИ
РОССИЙСКОГО ЛИДЕРСТВА**

Афони́на Наталья Григорьевна

магистрант

Жигалова Виктория Николаевна

к.э.н., доцент

ФГАОУ ВО «Томский государственный университет
систем управления и радиоэлектроники»

Аннотация: В статье рассматриваются ключевые характеристики социально-психологического портрета современного российского руководителя. Анализируются культурные, социальные и психологические факторы, влияющие на стиль лидерства в России. Приводятся результаты исследований и практические рекомендации для развития лидерских качеств в отечественных организациях.

Ключевые слова: лидерство, руководитель, социально-психологический портрет, российская модель управления, стиль руководства.

**SOCIO-PSYCHOLOGICAL PORTRAIT OF A MODERN LEADER:
FEATURES OF RUSSIAN LEADERSHIP**

Afonina Natalia Grigorievna

Zhigalova Victoria Nikolaevna

Abstract: The article discusses the key characteristics of the socio-psychological portrait of a modern Russian leader. It analyzes the cultural, social, and psychological factors that influence leadership style in Russia. The article presents research results and practical recommendations for developing leadership skills in Russian organizations.

Key words: leadership, manager, socio-psychological portrait, Russian management model, leadership style.

Основной характеристикой развития современного российского общества является трансформация управленческих подходов и формирование новых

требований к лидерам. Глобализация, цифровизация и социально-экономические изменения требуют от руководителей не только профессиональных компетенций, но и развитых социально-психологических качеств [1, с. 15].

Цель данной работы - выявить особенности социально-психологического портрета российского руководителя и определить ключевые факторы, формирующие отечественную модель лидерства.

Теоретические основы исследования лидерства

Традиционно лидерство рассматривается как процесс социального влияния, в результате которого руководитель получает поддержку со стороны других членов группы для достижения поставленных целей. На сегодняшний день в психологии можно выделить несколько подходов к изучению лидерства:

- **теория черт** (акцент на врождённых качествах);
- **поведенческий подход** (важность стиля поведения);
- **ситуационный подход** (зависимость от контекста);
- **трансформационный подход** (способность вдохновлять и мотивировать) [2, с. 78].

В современных реалиях российская практика управления представляет собой синтез различных подходов с учётом национальной специфики.

Особенности российского лидерства

На формирование модели российского лидерства влияют следующие факторы:

1. Культурные традиции:

- высокая дистанция власти (по модели Г. Хофстеде) [3, с. 45];
- коллективизм с элементами патернализма;
- ориентация на иерархию и формальные статусы.

2. Исторический контекст:

- наследие советской системы управления [4, с. 112];
- переходный период 1990-х годов с формированием «жёстких» стилей руководства;

- постепенный переход к более гибким моделям в 2000-2020-е годы.

3. Социально-экономические условия:

- высокая степень неопределённости бизнес-среды;
- необходимость быстрой адаптации к изменениям;
- сочетание рыночных механизмов с элементами государственного регулирования [5, с. 203].

Ключевые характеристики современного российского руководителя

На основе исследований и практических наблюдений можно выделить следующие черты [6, с. 88]:

- **Авторитарно-демократический стиль управления:** сочетание централизованного принятия решений с делегированием отдельных полномочий.
- **Ориентация на результат:** приоритет достижения целей над соблюдением процедур.
- **Гибкость и адаптивность:** способность быстро менять стратегии в условиях нестабильности.
- **Развитые коммуникативные навыки:** умение выстраивать отношения как с подчинёнными, так и с внешними партнёрами.
- **Стратегическое мышление:** видение долгосрочной перспективы при решении текущих задач.
- **Эмоциональный интеллект:** осознание собственных эмоций и понимание состояния других людей.
- **Ответственность:** готовность брать на себя риски и отвечать за принятые решения.

Эмпирические данные

На основании результатов опросов топ-менеджеров российских компаний (2022–2023 гг.) можно выявить следующие тенденции [7, с. 134]:

- 68% руководителей отмечают важность развития эмоционального интеллекта.
- 75% считают необходимым сочетать авторитарные и демократические методы.
- 82% подчёркивают значимость адаптации к изменениям.
- 59% выделяют командную работу как ключевой фактор успеха.

В условиях глобализации и активного обмена управленческим опытом особую актуальность приобретает понимание национальных особенностей менеджмента. Успешная адаптация зарубежных практик или выстраивание собственной стратегии невозможны без четкого осознания того, чем именно отличается российская модель управления от западной (представленной стандартами США и Европы). Для систематизации этих различий проведен сравнительный анализ по ключевым параметрам управленческой культуры (табл. 1). Результаты сопоставления наглядно демонстрируют не только

расхождений в подходах к принятию решений и лидерству, но и глубинные культурные предпосылки, лежащие в основе этих различий.

Таблица 1

Сравнительный анализ с зарубежными моделями

Параметр	Российская модель	Западная модель (США/Европа)
Дистанция власти	Высокая	Средняя/низкая
Стиль принятия решений	Централизованный	Децентрализованный
Отношение к риску	Умеренно-высокое	Умеренное
Ориентация	Результат - отношения	Результат
Роль лидера	Наставник/патерналист	Коуч/фасилитатор

Практические рекомендации

Для развития лидерских качеств у российских руководителей рекомендуется [8, с. 215]:

1. Внедрение программ обучения эмоциональному интеллекту.
2. Развитие навыков командной работы и делегирования.
3. Использование коучинговых методов в управлении.
4. Баланс между контролем и автономией подчинённых.
5. Формирование культуры обратной связи.
6. Поддержка непрерывного профессионального развития.

Заключение

Социально-психологический портрет современного российского руководителя сочетает традиционные черты отечественной модели управления с современными требованиями глобализованного мира. Ключевыми особенностями являются гибкость, ориентация на результат, развитые коммуникативные навыки и способность адаптироваться к изменениям. Дальнейшее развитие лидерства в России должно учитывать национальную специфику при интеграции лучших международных практик.

Список литературы

1. Дафт Р. Менеджмент. СПб.: Питер, 2010. – 609 с.
2. Мельников О.Н., Ларионов В.Г. Подходы к изучению лидерства и лидерских качеств // Российское предпринимательство. 2001. № 5 (17). – С. 54-58.

3. Хофстеде Г. Культуры и организации: программное обеспечение межкультурного взаимодействия. М.: Вильямс, 2018. – 432 с.
4. Кубрак К.И., Панин Д.И. Развитие лидерства в российских компаниях // Молодой учёный. 2019. № 22 (260). – С. 550-553.
5. Пригожий А.И. Патология политического лидерства в России // Общественные науки и современность. 2006. № 3. – С. 201-210.
6. Гозман Л.Я., Шестопад Е.Б. Политическая психология. Ростов н/Д.: Феникс, 2016. – 445 с.
7. Альтман Г.Х. Звёздные часы лидерства: лучшие стратегии управления в мировой истории. М.: Альпина Паблишер, 1999. – 288 с.
8. Ландсберг М.Р. Лидерство. Видение, вдохновение и энергия: учеб. Пособие. М.: Юнити, 2004. – 280 с.

© Афолина Н.Г., Жигалова В.Н., 2026

УДК 338.984

СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К АНАЛИЗУ И ОПТИМИЗАЦИИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

Платова Марина Викторовна

студент 2 курса

Научный руководитель: **Краснюк Людмила Владимировна**

д-р экон.наук, доцент,

профессор кафедры «Экономики, финансов и бизнес-аналитики»
филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова в г. Пятигорске

Аннотация: Данная статья посвящена раскрытию системного подхода анализа, а также оптимизации бизнес-процессов. Рассмотрены понятие, сущность системного подхода. Выделены ключевые принципы системного подхода, которые служат методологической основой для любого исследования. Раскрыты методы анализа бизнес-процессов. Описаны подходы оптимизации бизнес-процессов, а также представлена пошаговая инструкция по оптимизации бизнес-процессов.

Ключевые слова: системный подход, бизнес-процессы, оптимизация, структурирование, системный анализ, операционная эффективность, процессное управление, принципы системного подхода, моделирование бизнес-процессов.

A SYSTEMATIC APPROACH TO THE ANALYSIS AND OPTIMIZATION OF BUSINESS PROCESSES

Platova Marina Viktorovna

Scientific supervisor: **Krasnyuk Lyudmila Vladimirovna**

Abstract: This article is devoted to the disclosure of a systematic approach to analysis, as well as to the optimization of business processes. The concept and essence of a systematic approach are considered. The key principles of a systematic approach are highlighted, which serve as a methodological basis for any research. The methods of business process analysis are revealed. The approaches to business process optimization are described, and a step-by-step guide to business process optimization is provided.

Key words: system approach, business processes, optimization, structuring, system analysis, operational efficiency, process management, principles of the system approach, business process modeling.

В условиях современной рыночной экономики эффективность деятельности организации напрямую зависит от качества управления её внутренними процессами. Бизнес-процессы становятся ключевым объектом управления, а их оптимизация — необходимым условием для повышения конкурентоспособности. Системный подход рассматривает организацию как единый механизм. Данные бухгалтерского и управленческого учёта становятся мощным инструментом для анализа, выявления проблем и принятия обоснованных решений по реструктуризации и улучшению деятельности.

Бизнес-процесс – установленная последовательность действий, которая требует определенного входа и достигает определенного выхода и использует определенные ресурсы, служит для реализации работы или услуги для клиента внутреннего или внешнего. Одной из классических формулировок бизнес-процесса является его представление как организованного комплекса взаимосвязанных действий, которые в совокупности дают ценный для клиента результат [5].

Суть системного подхода к анализу, оптимизации, реинжинирингу деятельности предприятия состоит в полном анализе бизнес-процессов, на основании которого производится разработка проекта по повышению эффективности работы предприятия; использование различных современных методологий и инструментальных средств моделирования и проектирования систем с дальнейшим решением вопросов, связанных с повышением эффективности работы предприятия.

Системный подход в анализе бизнес-процессов представляет собой целенаправленный и поэтапный процесс исследования и анализа, который предоставляет лицам, принимающим решения, информацию и материалы, необходимые для непосредственного определения и принятия решения об оптимальном системном решении, что становится важным процессом и основным компонентом системного проектирования. Он имеет широкий спектр применений и обычно используется для анализа основных и сложных проблем, таких как анализ и выбор политических и стратегических вопросов, разработка и проектирование новых технологий, а также анализ ввода, обработки и вывода корпоративных систем.

Ключевые принципы системного подхода

1. Принцип эквивиальности: Утверждает, что система может достичь одного и того же конечного состояния независимо от различных начальных условий и путей развития. Это означает, что существует множество способов достижения цели, и аналитик должен искать наиболее оптимальные.

2. Принцип модульного построения: Предполагает возможность декомпозиции сложной системы на относительно независимые модули или подсистемы, что упрощает анализ, проектирование и управление.

3. Принцип иерархии: Один из ключевых принципов, который предполагает вертикальную декомпозицию системы на подсистемы и элементы, образующие уровни от общего к детальному. Это позволяет рассматривать каждый уровень со своей степенью детализации и обеспечивает управляемость даже самыми сложными структурами.

4. Принцип целостности: Утверждает, что система не сводится к простой сумме ее элементов. Свойства системы как целого проявляются только при взаимодействии всех ее частей и могут значительно отличаться от свойств отдельных элементов.

5. Принцип структурированного и итеративного процесса анализа: Подчеркивает, что системный анализ — это не одноразовое действие, а повторяющийся цикл, включающий постоянное уточнение данных, моделей и решений.

Эффективное применение системного анализа невозможно без понимания и соблюдения его фундаментальных принципов. Эти принципы обеспечивают целостность и результативность аналитической работы.

Ключевым элементом методологии системного анализа для оптимизации бизнес-процессов является системный подход к их моделированию. Компания рассматривается как сложная система взаимосвязанных и взаимодействующих процессов, а не как набор отдельных функций.

Моделирование бизнес-процессов отображает два ключевых состояния:

1) AS IS («как есть») описывает процессы в текущем виде: как сотрудники выполняют задачи на практике, а не по регламентам или представлениям руководителя. На основе этой модели анализируют, где возникают задержки, ошибки или лишние действия.

2) TO BE («как надо») фиксирует целевое состояние процессов — то, какими они должны стать после оптимизации. Эта модель определяет, какие

шаги нужно убрать или автоматизировать и как распределить роли и ответственность между участниками процесса [2].

Одними из основных компонентов теоретической основы анализа деятельности предприятия являются методы:

1) Количественный анализ – позволяет использовать точные метрики и цифровые показатели, что делает его незаменимым при стратегических управленческих решениях. В него входят такие методы как:

- ABC (Activity Based Costing – функционально-стоимостной анализ) – метод определения стоимости и других характеристик изделий или услуг на основе функций и ресурсов, задействованных в бизнес-процессах;

- ABB (Activity Based Budgeting – планирование бюджета на основе выполняемых функций или операционное планирование бюджета) – метод планирования бюджета компании или инвестиционного проекта с использованием принципов, средств и методов ABC. Фактически представляет собой обратное проектирование ABC-системы [5];

- ABM (Activity Based Management – управление на основе ABC-информации или операционное управление) – метод, описывающий средства и способы управления организацией для совершенствования бизнес-процессов и повышения прибыльности на основе информации, предоставляемой в результате ABC-анализа;

- BRP (Business Process Reengineering – реинжиниринг бизнес-процессов) – направление деятельности, включающее «фундаментальное переосмысление и радикальное перепланирование критических бизнес-процессов с целью улучшения их эффективности в отношении затрат, качества выполнения и скорости»;

- SADT (Structured Analysis and Design Technique – технология структурного анализа и проектирования) – технология, служащая для построения функциональной модели структуры объекта какой-либо предметной области: выполняемые действия объекта и связи между объектами. Данная технология используется в качестве основной в методологии ICAM. Новое название методологии проектирования, принятое в качестве стандарта, – IDEF0 (Icam DEFinition) – часть программы ICAM.

2) Качественный анализ – осуществляется на основе субъективной оценки при помощи графической схемы. Здесь учитываются состав и способы реализации бизнес-процесса. Такой подход часто относят к базовым методам анализа бизнес-процессов, поскольку он дает общее представление о работе

компании и выявляет направления для дальнейшего изучения. Он включает в себя следующие методы:

- SWOT-анализ — оценка сильных и слабых сторон процесса, возможностей и угроз. Он позволяет учитывать все факторы для успешного роста и задействовать нужные рычаги трансформации бизнеса.
- Выявление проблемных областей – позволяет быстро определить зоны в процессе, требующие внимания. Проводится он путём построения схемы процесса с участием исполнителей и основных функций. На схеме выделяются проблемные зоны с кратким описанием каждой.
- Ранжирование бизнес-процессов – помогает определить, какие процессы следует оптимизировать в первую очередь. Процессы оцениваются по критериям «критичность для бизнеса», «эффективность» и «скорость внедрения изменений», что позволяет выделить наиболее важные и легко оптимизируемые процессы.

Применение системного анализа в оптимизации бизнес-процессов является эффективным инструментом для достижения эффективности и повышения конкурентоспособности компании. Системный анализ позволяет разбить сложные бизнес-процессы на составляющие элементы, исследовать их взаимодействие и выявить возможности для улучшения.

Основные этапы применения системного анализа в оптимизации бизнес-процессов включают сбор и анализ данных, моделирование процессов, исследование эффективности и поиск оптимальных решений. Сбор и анализ данных помогает понять текущее состояние бизнес-процессов, выявить проблемные места и определить факторы, влияющие на результаты. Моделирование процессов позволяет создать упрощенную версию реальных процессов с целью исследования и оптимизации. Это позволяет выявить возможности для автоматизации, снижения затрат и увеличения производительности. Успешный системный анализ требует многократных итераций и сравнений программ для поиска оптимального решения [4].

Метод системного анализа бизнес-процессов относится к консультационному методу рассмотрения проблемы, подлежащей решению, как системы, всестороннего анализа элементов системы и поиска возможных решений проблемы. Системный подход к анализу – это стратегия исследования, которая может определить причину проблемы в неопределенных обстоятельствах, уточнить цели, найти различные возможные решения и сравнить эти решения с

помощью определенных критериев, чтобы помочь лицам, принимающим решения, сделать научный выбор по сложным вопросам и условиям бизнеса.

Существует множество методов, с помощью которых проводится оптимизация. Эксперты выделяют несколько самых популярных подходов (табл.1), для оптимизации предприятия [1]:

Таблица 1

Подходы оптимизации бизнес-процессов

Подход	Описание
Инжиниринг	Комплексный анализ существующих процессов, консультационная поддержка, внедрение инновационных технологий. Сюда относятся исследование рынка, разработка проектов, документации, а также автоматизация.
Метод непрерывного совершенствования (Kaizen, Lean)	Непрерывное внедрение небольших улучшений. Бизнес-процессы предприятия перестраиваются с ориентацией на удовлетворенность клиента.
Реинжиниринг	Пересмотр структуры бизнес-процессов, радикальное изменение принципов работы
Total Quality Management (TQM)	Ориентация на максимальное качество продукции и услуг, разработка уникальных решений для улучшения процессов

Оптимизация бизнес-процессов требует четкости и последовательности действий в зависимости от выбранной методики.

Пошаговая инструкция по оптимизации бизнес-процессов в компании:

1. Формирование проектной группы и изучение текущей ситуации.

На этом этапе назначаются ответственные и собираются данные о бизнес-процессах, выделяются ключевые, приносящие основную прибыль, и второстепенные, операционные.

2. Формулирование цели и ключевых показателей эффективности.

Обычно, ключевые показатели — это затраты и сроки производства.

3. Выявление лишних элементов процесса.

Задачи, которые дублируют друг друга или заполняют промежутки в работе, например, согласование или занесение данных в таблицу. Их можно автоматизировать или безболезненно убрать из бизнес-процесса.

4. Создание идеальной модели.

Это бизнес-процесс, который приведет к выполнению поставленной цели с учетом текущих потребностей предприятия, персонала и клиентов, а также не превысит возможности по затратам ресурсов.

5. Внедрение разработанного алгоритма.

Происходит утверждение регламентов для обновленных задач и обучение персонала, в ходе которого важно объяснить сотрудникам необходимость происходящих изменений. В этот момент стоит подключить систему мониторинга — как производства, так и поведения работников.

6. Фиксирование и анализ результатов.

Производится расчет изменений по ключевым показателям, баланса расходов, прибыли и оценка удовлетворенности клиентов — например, с помощью опросов. Подтвердив позитивное влияние изменений, возможно масштабирование оптимизации на все предприятие.

Таким образом, системный подход к анализу и оптимизации бизнес-процессов — это методологический инструмент, который позволяет рассматривать организацию как целостную систему взаимосвязанных элементов, выявлять проблемные зоны и находить пути их устранения. Он обеспечивает объективность, структурированность и гибкость в принятии решений, что способствует повышению эффективности работы компании, снижению затрат, улучшению качества продукции или услуг и повышению конкурентоспособности.

Список литературы

1. Голубева, Т.Б. Основы моделирования и оптимизации процессов и систем сервиса: [учеб. пособие] / Т.Б. Голубева ; М-во образования и науки Рос. Федерации, Урал. федер. ун-т. – Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2017 – 108 с. URL: https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/53040/3/978-5-7996-2109-4_2017.pdf (дата обращения: 26.05.2026).

2. Долганова, О.И. Моделирование бизнес-процессов: учебник и практикум для вузов / О.И. Долганова, Е.В. Виноградова, А. М. Лобанова; под редакцией О.И. Долгановой. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2026. – 245 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-17914-9. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/583398> (дата обращения: 24.05.2026).

3. Платова М.В., Л.В. Краснюк Исследование теоретических аспектов бизнес-процессов организации // Экономика и менеджмент: новые вызовы и возможности [Электронный ресурс] : сб. научных трудов III Междунар. науч.-практ. конф. (Ростов-на-Дону, 11 июня 2025 г.). / под общ. ред.

К.А. Бармуты; Донской гос. техн. ун-т. – Ростов-на-Дону : ДГТУ, 2025. – 461 с. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=82760640> (дата обращения: 23.05.2026).

4. Прокофьева, Т.А. Системный анализ в менеджменте : учебник для вузов / Т.А. Прокофьева, В.В. Челноков. – Москва : Издательство Юрайт, 2026. – 313 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-10451-6. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/587179> (дата обращения: 23.05.2026).

5. Шангина Е.И., Кормышев В.М. Системный подход к анализу бизнес-процессов на предприятии с использованием методов ABC, ABB, ABM // Цифровые модели и решения. 2022. № 3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistemnyu-podhod-k-analizu-biznes-protsessov-na-predpriyatii-s-ispolzovaniem-metodov-abc-abb-abm> (дата обращения: 27.05.2026).

© Платова М.В., 2026

**B2G-МАРКЕТИНГ МЕДИЦИНСКОГО ОБОРУДОВАНИЯ
ИНОСТРАННЫХ ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ В РОССИИ:
СТРАТЕГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ АДАПТАЦИИ**

Афони́на Дана Анто́новна

студент

Санкт-Петербургский государственный университет

Аннотация: В статье рассматриваются стратегические маркетинговые решения иностранного производителя медицинского оборудования на российском рынке в сегменте B2G. На основе теоретических подходов анализируются факторы успешной адаптации к институциональной среде, включая локализацию производства, ценовое позиционирование, развитие партнерских сетей и коммуникационную политику.

Ключевые слова: B2G-маркетинг, медицинское оборудование, государственные закупки, локализация производства, институциональная среда, стратегический маркетинг.

**B2G MARKETING OF MEDICAL EQUIPMENT BY FOREIGN
MANUFACTURERS IN RUSSIA: STRATEGIC ASPECTS
OF ADAPTATION**

Afonina Dana Antonovna

Abstract: The article examines strategic marketing decisions of a foreign medical equipment manufacturer in the Russian B2G market segment. Based on theoretical approaches, the study analyzes factors of successful adaptation to the institutional environment, including production localization, pricing positioning, partner network development, and communication policy.

Key words: B2G marketing, medical equipment, public procurement, production localization, institutional environment, strategic marketing.

Introduction

The medical equipment market in the Business-to-Government (B2G) segment has a number of specific features that distinguish it from traditional B2B and B2C

markets [1, p. 134-141]. The state as a customer imposes increased requirements on suppliers: compliance with legal procedures, risk minimization, the availability of a developed service support system, and long-term partnership obligations. For foreign manufacturers, entering the Russian market is associated with the need to adapt to a complex institutional environment, including compliance with Federal Law No. 44-FZ "On the Contract System," registration procedures with regulatory authorities, and restrictions related to import substitution policy.

This article analyzes the strategic marketing decisions of a foreign medical equipment manufacturer in the Russian B2G segment. In accordance with standard academic practice and to avoid potential legal and ethical issues associated with mentioning specific commercial organizations, as well as to eliminate any signs of indirect advertising, the company name has been anonymized. The analysis uses the generalized designation «Company X» and presents aggregated or depersonalized examples. The choice of this company as a case study is due to its leading position among foreign brands in the Russian market in 2025, which allows it to be considered as a successful example of adaptation to the Russian institutional environment.

Theoretical Foundations of B2G Marketing in the Medical Equipment Market

According to the classification proposed by Avramenko S.A. and Sekerin V.D., the B2G market represents a distinct market type where consumers are state organizations that purchase products according to legally established rules to meet state needs. Unlike B2C markets, where price and brand play decisive roles, or B2B markets, where quality and reliability are key factors, the B2G segment prioritizes compliance with technical regulations, supplier reputation, risk absence, and post-warranty service [1, p. 134-141].

A critical feature of B2G marketing is the multi-stakeholder decision-making process. Sekerin V.D. identifies the following stakeholder segments: regional Ministries of Health, Roszdravnadzor, heads of medical organizations, contract services, physicians, and engineering services [2, p. 175]. Zuenkova Y.A. and Kopytov N.N. introduce the concept of "clinical marketing," demonstrating that the professional opinions of medical staff significantly influence procurement decisions [3, p. 126-131]. Consequently, B2G marketing represents an integrated system of relationship management with government customers based on regulatory compliance, participation in procurement procedures, and the formation of long-term partnerships.

Company X and its position in the global and Russian medical equipment markets

Company X is one of the largest medical equipment manufacturers in its country of origin and one of the fastest-growing companies in the global medical device market. Founded in the early 1990s, the company initially specialized in developing patient monitoring equipment. Subsequently, the product range was significantly expanded. Currently, it includes patient monitors, ultrasound systems, electrodiagnostic equipment, and surgical instruments, which fall under HS group 9018; mechanical ventilation devices and oxygen therapy equipment, which belong to HS group 9019; and other types of medical devices.

Company X's presence in the Russian market spans more than two decades. The company began supplying equipment to Russia through distributors, and later opened its own office, which today has branches in several major Russian cities. An important milestone was the decision to localize production: in recent years, the company has launched the assembly of certain models of medical devices on the territory of the Russian Federation. This not only reduces logistics costs but also provides an advantage in public procurement.

The company's international strategy was based on combining relatively low product costs with a gradual increase in its technological level. Thanks to significant investments in research and development (about 10% of annual revenue), Company X has managed to establish stable positions not only in the markets of developing countries but also in Europe and North America. Currently, Company X's products are supplied to more than 190 countries worldwide, confirming its status as a global player. In 2025, the company's revenue exceeded the equivalent of 4.5 billion USD, and the share of international sales exceeded 40%. Company X operates multiple research and development centers located in various countries, as well as more than 40 subsidiary companies.

In the Russian market, Company X's position has strengthened significantly since 2020. The COVID-19 pandemic led to a sharp increase in demand for patient monitors, mechanical ventilation devices, and diagnostic equipment. An additional growth factor was the reduced presence of several Western manufacturers after 2022. As a result, Company X's equipment captured a significant share in the segments of patient monitoring, ultrasound diagnostics, and respiratory support.

According to data from the analytical service AnalitikaMed, the total Russian medical equipment market across five key segments amounted to 129.2 billion rubles in 2025 (Table 1). X-ray equipment dominates with 51.3 billion rubles (40% share),

followed by anesthesiology and intensive care (24.4 billion rubles, 19%), surgical equipment (23.9 billion rubles, 18%), endoscopic systems (22.8 billion rubles, 18%), and laboratory equipment (6.8 billion rubles, 5%) [4].

Table 1

Structure of the Russian medical equipment market by key segments (2025)

Segment	Value (billion rubles)	Share (%)
X-ray equipment	51.3	40%
Anesthesiology and intensive care equipment	24.4	19%
Surgical equipment	23.9	18%
Endoscopic systems	22.8	18%
Laboratory equipment	6.8	5%
Total (five key segments)	129.2	100%

Company X's revenue in Russia reached approximately 3.5 billion rubles in 2025, allowing the company to take a leading position among foreign manufacturers in the Russian market (Table 2). By this indicator, Company X surpassed other foreign manufacturers. Among Russian manufacturers, the leaders operate in segments where Company X is not present (according to data from the analytical service AnalitikaMed).

Table 2

Revenue of key medical equipment manufacturers in Russia (2025)

Rank	Company	Revenue (billion rubles)
1	Russian manufacturer A	4.6
2	Russian manufacturer B	4.4

Continuation Table 2

3	Company X	3.5
4	Foreign manufacturer C	3.3
5	Foreign manufacturer D	2.6
6	Russian manufacturer E	2.4
7	Foreign manufacturer F	1.9
8	Foreign manufacturer G	1.5
9	Foreign manufacturer H	1.4

Marketing Strategy of Company X in the Russian B2G Segment

The analysis applies established marketing frameworks, including the 4P mix (product, price, place, promotion) and theories of competitive advantage and transaction costs.

Product policy. Russian importers of Company X's equipment offer not just medical devices but comprehensive solutions: installation, staff training, warranty and post-warranty maintenance. At specialized industry exhibitions, the company presents a wide range of equipment, including advanced anesthesia workstations, patient monitors, mechanical ventilation devices, and endoscopic systems. Furthermore, proprietary connectivity technologies, demonstrated at these events, allow for the integration of data from various devices into a single network, enabling real-time data exchange and improving patient safety.

Pricing policy. One of the key competitive advantages of products from this manufacturer is a cost 20-40% lower than equivalents from Western manufacturers (Porter's cost leadership strategy). However, in the B2G segment, price alone is not decisive; risk minimization for the customer plays a crucial role. The combination of local production of certain medical devices with high product quality creates a sustainable competitive advantage.

Place (distribution policy). Company X uses a network of regional offices and official distributors. Production localization in Russia is a critical element of distribution policy, as it provides access to public procurement on preferential terms.

According to the company's local management, expanding localization and developing digital solutions are company priorities.

Promotion (communication policy). In the B2G segment, mass advertising is ineffective. Key tools include participation in specialized medical exhibitions, scientific and practical conferences, educational programs, demonstration events, publications of scientific articles, and opinion leader presentations. Company X's equipment is widely used in leading Russian medical centers, including oncology research institutes, multidisciplinary clinical centers, and children's hospitals. Representatives of Company X regularly visit major medical research centers to discuss long-term cooperation and equipping medical institutions in various regions.

Relationship marketing. Following Grönroos's concept, Company X builds long-term relationships with medical institutions and regional health authorities [5, p. 20-25]. The company offers partners (wholesale suppliers, resellers, service companies) a flexible discount system, training, and full support at all stages of delivery. This approach ensures a high rate of repeat purchases and customer retention, which are key performance indicators in customer-oriented management.

Conclusion

The analysis yields several conclusions. First, B2G marketing in the Russian medical equipment market requires importers not to possess classical advertising tools but rather competencies in tender management, regulatory support, and service partnerships. Second, the institutional environment (44-FZ, regulatory registration) strictly restricts access for foreign manufacturers, actively encouraging localization. Third, Company X's strategy demonstrates a successful adaptation pathway: from export through distributors to its own representative office and then to localized assembly. The combination of a 20-40% price advantage, a broad portfolio (monitors, ultrasound, ventilation, laboratory diagnostics), and a developed service network has allowed the company to achieve a leading position among foreign manufacturers in Russia with revenue of approximately 3.5 billion rubles in 2025. Further expansion of localization and development of digital solutions will strengthen Company X's position in the B2G segment as Russian imports continue to reorient toward new markets.

References

1. Авраменко С.А., Секерин В.Д., Рынок B2G: сущность и статистический анализ // Известия МГТУ «МАМИ». М.: Издательство МГТУ МАМИ. – 2013. – № 4 (18). – Т. 1. – С. 134-141.

2. Секерин В.Д., Аленина Е.Э., Авраменко С.А. Управление инновациями на рынке B2G // Известия МГТУ «МАМИ». М.: Издательство МГТУ МАМИ. – 2012. – № 2 (14). – С. 173-177.

3. Зуенкова Ю.А., Копытов Н.Н. Математическое обоснование управления спросом на рынке медицинских изделий // Экономические стратегии. – 2025. – Т. 27. – № 1 (199). – С. 126-131.

4. Эксперты подвели итоги 2025 года на российском рынке медоборудования // Медвестник: сайт. [Электронный ресурс]. URL: <https://medvestnik.ru/content/news/eksperty-podveli-itogi-2025-goda-na-rossiiskom-rynke-medoborudovaniya.html>.

5. Grönroos C. From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing // Management Decision. – 1994. – № 32 (2). – P. 4-20.

© Afonina D.A., 2026

**СЕКЦИЯ
ГРАЖДАНСКОЕ
И СЕМЕЙНОЕ ПРАВО**

DOI 10.46916/18062026-1-978-5-00276-125-8

ПРАВОВОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ РЕОРГАНИЗАЦИИ И ЛИКВИДАЦИИ СУБЪЕКТОВ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Купцова Софья Андреевна

магистрант

ФГАОУ ВО «Самарский государственный
экономический университет»

Аннотация: Статья посвящена регулированию реорганизации и ликвидации субъектов предпринимательской деятельности. Рассматриваются формы реорганизации, правопреемство, порядок ликвидации, защита кредиторов, регистрационные действия и риски злоупотреблений. Предлагаются меры, повышающие прозрачность процедур и достоверность сведений ЕГРЮЛ.

Ключевые слова: реорганизация, ликвидация, юридическое лицо, предпринимательская деятельность, правопреемство, кредиторы, ЕГРЮЛ.

LEGAL REGULATION OF REORGANIZATION AND LIQUIDATION OF BUSINESS ENTITIES

Kuptsova Sofia Andreevna

Abstract: The article analyses Russian rules on reorganization and liquidation of business entities. It examines succession, creditor protection, state registration and judicial risks, and proposes improvements based on electronic notification, structured transfer acts and reliable digital records.

Key words: reorganization, liquidation, legal entity, business activity, succession, creditors, state register.

Введение

Реорганизация и ликвидация обеспечивают законное изменение или завершение бизнеса. Реорганизация сохраняет имущественные связи через правопреемство, а ликвидация прекращает юридическое лицо без универсального перехода прав и обязанностей. Для оборота важны три результата: ясный правопреемник, своевременная информация для кредиторов

и достоверная запись в ЕГРЮЛ. Научная литература последних лет связывает эффективность этих институтов не с формальным набором действий, а с реальной защитой участников и кредиторов [9, с. 56; 10, с. 81].

1. Правовые основы реорганизации субъектов предпринимательской деятельности

Гражданский кодекс РФ закрепляет пять форм реорганизации: слияние, присоединение, разделение, выделение и преобразование [1]. Реорганизация включает корпоративное решение, уведомление регистрирующего органа, раскрытие сведений кредиторам, передаточный акт и государственную регистрацию. Ее правовая природа смешанная: решение принимается внутри организации, но последствия затрагивают контрагентов и публичный реестр. Передаточный акт имеет материально-правовое значение, так как показывает, к кому переходят имущество, долги, договоры и спорные обязанности [11, с. 119].

При слиянии участвующие юридические лица прекращаются, а права и обязанности переходят к вновь созданному обществу. При присоединении прекращается присоединяемое лицо, а принимающая организация становится его правопреемником. Эти формы концентрируют бизнес и заменяют должника для кредитора. Разделение прекращает прежнюю организацию и создает несколько новых; выделение сохраняет исходное лицо, но передает часть прав и обязанностей новому субъекту. Риск выше именно при разделении и выделении: активы могут оказаться у одного правопреемника, а долги - у другого. Поэтому распределение активов и обязательств должно быть подробным и проверяемым [13, с. 47].

Преобразование означает смену организационно-правовой формы. По общему правилу обязательства перед третьими лицами сохраняются, меняются в основном права участия в корпорации. Специальные законы об ООО и АО регулируют решения участников, обмен долей и акций, уведомления и оформление документов, а Закон № 129-ФЗ связывает результат с записью в ЕГРЮЛ [2; 3; 4]. Пленум Верховного Суда РФ № 25 требует соразмерной оценки последствий для юридического лица, что важно при судебном контроле корпоративных процедур [6].

Кредиторы защищены статьей 60 ГК РФ: они получают информацию о процедуре и при наличии оснований могут требовать досрочного исполнения либо прекращения обязательства с возмещением убытков [1]. Конституционный Суд РФ в постановлении от 24.03.2026 № 17-П уточнил, что такое

требование не должно удовлетворяться автоматически; суд оценивает финансовое положение должника и реальный риск для кредитора [8]. Споры о реорганизации часто связаны с оспариванием решений, передаточного акта и регистрационных записей [12, с. 38]. Для сложных реорганизаций целесообразен цифровой “паспорт” в ЕГРЮЛ: форма процедуры, участники, правопреемники, передаточный акт и срок требований кредиторов должны быть собраны в одном блоке [14, с. 50].

2. Правовое регулирование ликвидации субъектов предпринимательской деятельности

Ликвидация - прекращение юридического лица без перехода прав и обязанностей к другому лицу в порядке универсального правопреемства. Добровольная ликвидация проводится по решению участников или уполномоченного органа. Принудительная возможна по решению суда при грубых нарушениях закона, деятельности без разрешения, невозможности достижения целей юридического лица и иных основаниях [1]. Если имущества недостаточно для расчетов с кредиторами, обычная ликвидация должна перейти в банкротство по Закону № 127-ФЗ [5]. После решения о ликвидации цель деятельности меняется: организация завершает имущественные отношения, а не продолжает бизнес [15, с. 59].

Процедура включает назначение ликвидационной комиссии или ликвидатора, уведомление регистрирующего органа, публикацию сообщения, выявление кредиторов, промежуточный и окончательный ликвидационный баланс. Срок заявления требований не может быть менее двух месяцев с момента публикации [1]. Расчеты производятся по очередности статьи 64ГК РФ: вред жизни и здоровью, выплаты работникам и авторам, обязательные платежи, затем остальные кредиторы. Если комиссия отказывает кредитору или уклоняется от рассмотрения требования, он вправе обратиться в суд до утверждения баланса. Слабые места процедуры связаны с поздним информированием кредиторов и выводом активов до завершения расчетов [16, с. 421; 17, с. 110].

Регистрирующий орган вносит записи о начале и завершении ликвидации, проверяет документы и отказывает в регистрации при основаниях, указанных в Законе № 129-ФЗ [2]. Упрощенная процедура для субъектов МСП полезна компаниям без долгов и споров, но опасна при попытке скрыть обязательства. Завершение ликвидации наступает после записи в ЕГРЮЛ; последующее распределение обнаруженного имущества не заменяет

своевременный расчет. Практические трудности чаще возникают, когда регистрационное завершение опережает имущественный спор [18, с. 1628]. При признаках неплатежеспособности важна ответственность контролирующих лиц по разъяснениям Пленума Верховного Суда РФ № 53 [7].

3. Проблемы и перспективы развития законодательства

Первая проблема - формальное уведомление кредиторов: публикация значима, но кредитор не всегда отслеживает сообщения о контрагентах. Нужны персональные электронные уведомления известных кредиторов через личный кабинет налогоплательщика, ЭДО или адрес из договора и ЕГРЮЛ. Публикация должна остаться, но не быть единственным способом информирования.

Вторая проблема - фиктивная реорганизация, особенно при разделении и выделении. И.А. Зубарев указывает на нерешенность ряда последствий реорганизации [19, с. 427]. Нужен стандарт передаточного акта: активы, долги, спорные обязательства, обеспечительные меры и правопреемник по крупным договорам отражаются отдельно. При неясном или явно несбалансированном распределении должна работать солидарная ответственность правопреемников.

Третья проблема - злоупотребление ликвидацией: имущество выведено, ликвидатор зависим, баланс представлен до рассмотрения требований. Окончательный баланс нельзя утверждать при наличии нерассмотренного мотивированного требования кредитора. Судебные споры, влияющие на расчеты, должны автоматически отражаться в ЕГРЮЛ; это лишает нарушителя преимущества во времени.

Цифровизация полезна только при юридически значимом следе: кто принял решение, когда отправлено уведомление, какие возражения поступили, кто изменял документы. В.В. Кресс связывает развитие оборота с точным режимом цифровых данных [20, с. 70]. Для корпоративных процедур это переход от подачи файлов к проверяемой истории действий.

Заключение

Реорганизация сохраняет бизнес через правопреемство, ликвидация прекращает юридическое лицо через расчеты и исключение из ЕГРЮЛ. Наиболее рискованы разделение, выделение и поспешная ликвидация при нерешенных требованиях кредиторов. Персональное электронное уведомление, цифровой паспорт реорганизации, структурированный передаточный акт, блокировка баланса при спорных долгах и ответственность ликвидатора позволяют сохранить свободу предпринимательской перестройки и сократить пространство для фиктивных процедур.

Список литературы

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30 ноября 1994 г. № 51-ФЗ (ред. от 31.07.2025, с изм. от 25.03.2026) // Собрание законодательства РФ, 05.12.1994, № 32, ст. 3301.
2. Федеральный закон от 08 августа 2001 г. № 129-ФЗ (ред. от 31.07.2025) «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей» // Собрание законодательства РФ, 13.08.2001, № 33 (часть I), ст. 3431.
3. Федеральный закон от 08 февраля 1998 г. № 14-ФЗ (ред. от 28.12.2025) «Об обществах с ограниченной ответственностью» // Собрание законодательства РФ, 16.02.1998, № 7, ст. 785.
4. Федеральный закон от 26 декабря 1995 г. № 208-ФЗ (ред. от 31.07.2025, с изм. от 25.09.2025) «Об акционерных обществах» // Собрание законодательства РФ, 01.01.1996, № 1, ст. 1.
5. Федеральный закон от 26 октября 2002 г. № 127-ФЗ (ред. от 09.04.2026) "О несостоятельности (банкротстве)" // Собрание законодательства РФ", 28.10.2002, № 43, ст. 4190.
6. Постановление Пленума Верховного Суда РФ от 23 июня 2015 г. № 25 «О применении судами некоторых положений раздела I части первой Гражданского кодекса Российской Федерации» // Российская газета, № 140, 30.06.2015.
7. Постановление Пленума Верховного Суда РФ от 21 декабря 2017 г. № 53 (ред. от 23.12.2025) «О некоторых вопросах, связанных с привлечением контролирующего должника лиц к ответственности при банкротстве» // Российская газета, № 297, 29.12.2017.
8. Постановление Конституционного Суда РФ от 24 марта 2026 г. № 17-П «По делу о проверке конституционности п. 2 ст. 60 ГК РФ и п. 2 ч. 1 ст. 7 Федерального закона от 14 июля 2022 года № 292-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации, признании утратившим силу абзаца шестого части первой статьи 7 Закона Российской Федерации «О государственной тайне», приостановлении действия отдельных положений законодательных актов Российской Федерации и об установлении особенностей регулирования корпоративных отношений в 2022 и 2023 годах» в связи с жалобами публичного акционерного общества «Федеральная сетевая компания – Россети» и гражданина Пономарева Алексея Владимировича» // Собрание законодательства РФ, 30.03.2026, № 13, ст. 1699.

9. Кузнецов А.А. Реорганизация хозяйственных обществ. – М.: Статут, 2021. – 276 с.
10. Кузнецов А.А. Права кредиторов, возникающие при реорганизации должника // Журнал зарубежного законодательства и сравнительного правоведения. – 2021. – Т.17. – № 5. – С.78–93.
11. Глушецкий А.А. Правопреемство при реорганизации юридических лиц // Вестник Арбитражного суда Московского округа. – 2021. – № 1. – С.114–137.
12. Нуждин Т.А. К проблеме конвергенции способов оспаривания реорганизации юридических лиц // Арбитражные споры. – 2021. – № 3. – С.31–46.
13. Дворянкина Н.Р. Реорганизация юридических лиц // Право и экономика. – 2021. – № 10(404). – С.46–49.
14. Петрова В.Ю., Левушкин А.Н. Комбинированные формы реорганизации коммерческих организаций // Московский юридический журнал. – 2024. – № 1. – С.45–56.
15. Кузнецов А.А. Ликвидация хозяйственных обществ: очерки концепции // Вестник гражданского права. – 2025. – Т.25. – № 6. – С.38–115.
16. Качаева В.Н. Проблемы защиты прав кредиторов при ликвидации хозяйственных обществ // Социальное управление. – 2025. – Т.7. – № 6. – С.419–424.
17. Маючий А.П. Правовые проблемы ликвидации юридических лиц // Молодой ученый. – 2024. – № 7(506). – С.109–111.
18. Геворков Р.А., Тымчук Ю.А. Ликвидация юридических лиц: проблемы теории и практики // Вестник науки. – 2025. – № 1(82). – С.1619–1644.
19. Зубарев И.А. Актуальные проблемы реорганизации юридических лиц // Вестник науки. – 2025. – № 5(86). – Т.3. – С.424–431.
20. Кресс В.В. Цифровые права как объекты гражданских прав // Журнал российского права. – 2022. – Т.26. – № 4. – С.67–76.

© Купцова С.А., 2026

ПРОБЛЕМЫ ПРАВОВОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ ПО ВОПРОСАМ САМОВОЛЬНОЙ ЗАСТРОЙКИ

Чашкина Валерия Евгеньевна

магистрант

ФГБОУ ВО «Удмуртский государственный университет»

Аннотация: На сегодняшний день проблема самовольной застройки представляет собой вопрос, который не до конца урегулирован в российском законодательстве, что создает ситуацию отставания норм права. В статье будут рассмотрены нормы, регламентирующие отношения в сфере застройки, проблемы, которые появляются в процессе судебной практики, а также вопросы, требующие ответа в процессе доказывания правомерности иска.

Ключевые слова: самовольная застройка, арбитражный суд, суд общей юрисдикции, надлежащий истец, надлежащий ответчик.

PROBLEMS OF LEGAL REGULATION OF UNAUTHORIZED CONSTRUCTION

Chashkina Valeria Evgenievna

Abstract: Today, the problem of unauthorized development is an issue that is not fully regulated in Russian legislation, which creates a situation of lagging behind the norms of law. The article will consider the norms governing relations in the field of development, problems that arise in the course of judicial practice, as well as questions that need to be answered in the process of proving the legality of a claim.

Key words: unauthorized construction, arbitration court, court of general jurisdiction, proper plaintiff, proper defendant.

В настоящее время мы можем наблюдать, что со стороны государства идет активная борьба с нелегальными застройками, как на территории природоохранных зон, так и на муниципальных, городских территориях. Недобросовестные застройщики сталкиваются с рядом трудностей после возведения конструкции, начиная с невозможности оформить строение в собственность до получения исков на снос незаконно установленных объектов.

Со стороны судебной системы также существует ряд проблем, которые необходимо урегулировать, чтоб решение, принятое судом, являлось правомерным.

В первую очередь необходимо рассмотреть подсудность дел, связанных с самовольным строительством, признанием собственности и сносом данных построек. В Арбитражном процессуальном кодексе (далее – АПК РФ) в ст. 33 предусмотрена спецификация дел арбитражных судов независимо от субъектного состава правоотношений. В соответствии с положениями чч. 1 и 2 ст. 27 АПК РФ к компетенции арбитражного суда относятся дела по экономическим спорам и другие дела, связанные с осуществлением предпринимательской и иной экономической деятельности. Обратиться с иском в арбитражный суд может субъект, имеющий на момент обращения государственную регистрацию в качестве индивидуального предпринимателя (далее-ИП), или субъект без статуса ИП, а так же муниципальные образования, государственные органы, органы местного самоуправления, иные органы, должностные лица, образований, не имеющих статуса юридического лица, что определено АПК РФ от 24 июля 2002 г. [1].

Приведем пример из судебной практики автора статьи: индивидуальные предприниматели А, Б, В обратились в Арбитражный суд Удмуртской Республики с исковым заявлением признать права собственности соистцов на реконструированный объект недвижимости, в качестве ответчика была привлечена Администрация муниципального образования «Город Ижевск». Рассмотрев дело в арбитражном суде, выяснилось, что иск подлежит рассмотрению судом общей юрисдикции на основании чч. 1 и 2 ст. 27 АПК РФ (установлен субъектный состав, а предмет спора не имел экономического характера требований), и в соответствии с ч. 4 ст. 39 Арбитражный суд Удмуртской Республики определил передать дело в Верховный Суд Удмуртской республики для его дальнейшей передачи в суд общей юрисдикции.

Вынесенное решение находит свое законное подтверждение в комментариях из «Обзора судебной практики по делам, связанным с самовольным строительством» от 19 марта 2014 г.: «...Основными критериями отнесения того или иного спора к компетенции арбитражного суда являются субъектный состав и экономический характер спора, применяемые в совокупности» [2]. В ч. 3 ст. 22 Гражданского процессуального кодекса РФ (далее – ГПК РФ) установлено, что суды рассматривают и разрешают дела,

предусмотренные чч. 1 и 2 указанной статьи, за исключением экономических споров и других дел, отнесенных федеральным конституционным законом и федеральным законом к ведению арбитражных судов [3].

При определении подсудности следует руководствоваться следующим положением из «Обзора судебной практики по делам, связанным с самовольным строительством»: «...При отсутствии в материалах дела доказательств, подтверждающих наличие у истца по иску о признании права собственности на самовольно возведённое нежилое помещение, а равно у ответчика по иску муниципального образования или прокурора о сносе такой постройки, статуса ИП и осуществление им предпринимательской деятельности, вышеуказанный спор подсуден суду общей юрисдикции. То обстоятельство, что предметом иска является нежилое помещение, в том числе такое, которое может быть использовано для предпринимательской деятельности, на подведомственность спора не влияет, поскольку закон не ограничивает права физических лиц иметь в собственности любое имущество, в том числе и нежилые помещения» [2]. Поэтому субъектный состав, стороной в котором выступает не являющийся ИП гражданин, обратившийся с иском о признании права собственности на самовольно возведённое нежилое помещение (например: универсальный магазин), не позволяет суду отнести дело к компетенции арбитражного суда.

В п.1 ч. 1 ст. 134 ГПК РФ записано, что «наличие же у лица, которое возвело самовольную постройку, статуса индивидуального предпринимателя при отсутствии данных, свидетельствующих о том, что спорный объект недвижимости используется или будет использован для целей предпринимательской деятельности, само по себе не является основанием для отказа в принятии к производству судом общей юрисдикции искового заявления о признании права собственности или о сносе такой самовольной постройки» [3].

Таким образом, определение субъектного состава правового спора – это первоочередная задача при его разрешении судом, что прямо вытекает из ст. 148 ГПК РФ, ч. 1 и ст. 133 АПК РФ [3; 1].

В случае подачи иска о признании права собственности на самовольную постройку в ст. 2 Градостроительного кодекса РФ (далее - ГрК РФ) надлежащим истцом является собственник строения или наследник, или лицо, в бессрочном пользовании которого находится земельный участок, «а в случае его смерти с иском вправе обратиться наследник при условии, что он

унаследовал земельный участок, на котором находится самовольное строение или лицо, во временное владение и пользование, которому в целях строительства предоставлен земельный участок, находящийся в государственной или муниципальной собственности или правообладатель земельного участка, если самовольная постройка осуществлена застройщиком, получившим необходимое разрешение на возведение постройки» [4]. К вышеупомянутым относятся граждане, юридические лица, государственные органы, органы местного самоуправления, обратившиеся в суд в защиту собственных интересов.

В случае подачи иска о сносе самовольной постройки надлежащим истцом могут выступить государственные органы, органы местного самоуправления и иные органы в защиту публичных интересов в случаях, предусмотренных законом. В соответствии со ст. 53 АПК РФ: «...К иным органам, имеющим право на подачу иска, относятся органы строительного надзора, право которых основано на общих принципах градостроительной деятельности в РФ» [1]. В случае если разрешение на строительство не было выдано уполномоченным на выдачу разрешения на строительство, реконструкцию и ввод в эксплуатацию объектов капитального строительства органом (в соответствии с ч. 5 ст. 51 ГрК РФ), иск о сносе самовольной постройки может быть заявлен данным органом [4].

На сегодняшний день не допускается подача заявления о сносе самовольной постройки, инициированное прокурором в защиту частных интересов, хотя подобные случаи встречаются в судебной практике. Стоило бы принять во внимание предложение М.А. Магомедовой и М.Р. Оздемирова о необходимости дополнения ч. 1 ст. 52 АПК РФ, которое давало бы право прокурору выступить с иском о сносе самовольной постройки в целях защиты публичных интересов [5]. Данное предложение позволило бы избежать неправильного толкования указанных статей Закона «О прокуратуре в РФ», соответственно, его необходимо внести и в ГПК РФ. Как правило, на практике прокурор отправляет требование в соответствующие органы, в компетенцию которых входит урегулирование вопросов по градостроительной деятельности, планировке и застройке.

Рассмотрим случаи, когда самовольная постройка нарушает права неопределенного круга лиц и представляет угрозу жизни и здоровью граждан, это считается основанием для подачи публичного иска либо государственным органом, либо органом местного самоуправления, либо иным органом, а также

прокурором, что прописано в аб. 4 п. 3 ст. 222 ГрК РФ [4]. С целью сохранения своих прав и интересов в рамках закона, в суд с иском о сносе самовольной постройки так же могут обратиться заинтересованные граждане или лицо, являющееся смежным землепользователем, считающее, что данная постройка угрожает его жизни или здоровью, либо нарушает права и интересы других лиц.

Из судебной практики автора: на территории гаражно-строительного кооператива «Чайка» гр. К, являясь собственником гаражного бокса, состоящего из восьми гаражей, демонтировал бокс и возвел капитальное строение – автоматическую автомобильную мойку. Данный земельный участок содержит положения, касающиеся размещения гаражей, как объектов недвижимости, и не предусматривающие возможность размещения автомобильной мойки на данном участке. В дополнении, в заключении судебной экспертизы было указано, что строение автомойки не соответствует противопожарным требованиям (отсутствуют пожарная сигнализация, система оповещения и управления эвакуацией), что может угрожать жизни и здоровью граждан. Деятельность автомойки признана незаконной и выдано предписание о сносе самовольной постройки.

Отдельного внимания заслуживают иски с требованиями признать право собственности на самовольную постройку на том основании, что здание было построено за счет средств заявителя/ей. Юристы, занимающиеся вопросами архитектурных и земельных норм, постоянно сталкиваются с подобными случаями. Данные заявители рассматриваются как ненадлежащие истцы, хотя в связи с тем, что институт замены ненадлежащего истца был упрощен и в гражданском, и в арбитражном процессе, как отмечает Ахмедов А.В.: «следовало бы в целях процессуальной экономии по делам о признании права собственности на самовольную постройку позволить суду привлечь надлежащего истца в качестве третьего лица, заявляющего самостоятельные требования относительно предмета спора при наличии его согласия» [6, 5].

Для выявления надлежащего ответчика нужно в первую очередь установить взаимосвязь этого лица со спорным материальным правоотношением, а именно его существование в этом правоотношении в качестве обязанной стороны (если заявлен иск о присуждении) или наличие иного юридического интереса (если, например, заявлен иск о признании). П. 13 Постановления Пленума Верховного Суда РФ от 12.12.2023 № 44 «О некоторых вопросах, возникающих в судебной практике при применении

норм о самовольной постройке» (далее - Постановление № 44) определяет надлежащего ответчика по иску о сносе самовольной постройки как лицо, осуществившее ее строительство. Подчеркивается, что это лицо, по воле которого постройка возведена, т. е. заказчик, а не подрядчик. При этом необходимо отграничить «технического» заказчика - профессиональную строительную организацию, осуществляющую подбор проекта, надзор за подрядчиками, ответственную за получение разрешительной документации, - от заказчика как лица, в чьих интересах ведется строительство. Думается, что по смыслу указанных разъяснений «технический» заказчик не может быть надлежащим ответчиком [7].

Надлежащий ответчик по делам о признании права собственности на самовольную постройку зависит от основания, по которым постройка может быть признана незаконно возведенной. Как пишет Ахмедов А.В.: «Если с заявлением обращается титульный владелец земельного участка, который возвел строение при отсутствии разрешительных документов, ответчиком по делу выступает орган местного самоуправления, а в городах федерального значения - уполномоченный государственный орган, на территории которого осуществлена несанкционированная постройка. По иску правообладателя земельного участка на постройку, возведенную застройщиком, при наличии необходимых разрешительных документов ответчиком выступает застройщик» [6, 5].

Наиболее спорным представляется вопрос об определении надлежащего ответчика в том случае, если спорная постройка не находится во владении лица, которое ее возвело.

Согласно Постановлению № 44 в такой ситуации отвечать должно лицо, которое стало бы собственником, если бы постройка не являлась самовольной (например, в случае отчуждения самовольной постройки - ее приобретатель; наследник, принявший наследство в виде земельного участка, на котором расположена такая постройка). Авторы разъяснения избегают термина «владелец», по всей вероятности, чтобы не предъявлять требований к арендаторам и иным лицам, которые не имеют перспектив приобретения объекта в собственность, а также чтобы подчеркнуть незаконность владения [7]. Указанное разъяснение практически полностью совпадает с доводами, приводившимися в ранее действовавшем п. 24 постановления Пленума Верховного Суда РФ № 10, Пленума Высшего Арбитражного Суда РФ № 22 от 29 апреля 2010 г. «О некоторых вопросах, возникающих в судебной практике

при разрешении споров, связанных с защитой права собственности и других вещных прав» [8].

В этом разъяснении есть некоторое противоречие с подходами Конституционного Суда РФ, который неоднократно указывал, что «обязанность снести самовольную постройку представляет собой санкцию за совершенное правонарушение», в связи с чем «недопустимым является возложение на невинное лицо обязанности по сносу за свой счет самовольной, не им созданной постройки, т. е. суды в каждом конкретном деле, касающемся сноса самовольной постройки, должны исследовать обстоятельства создания такой постройки, устанавливая лицо или лиц, осуществлявших данное строительство и / или являвшихся заказчиками этого строительства, с тем чтобы возложить именно на них ответственность» [9].

Наконец, если таковые не установлены, то ответчиком согласно Постановлению № 44 должно стать лицо, в собственности или во владении которого находится земельный участок, на котором возведено строительство.

Постановление № 44 никак не затрагивает ситуации, в которых в деле участвует несколько лиц на стороне ответчика, например, если самовольное строительство осуществлено несколькими лицами. В этой ситуации может возникнуть вопрос о дифференциации ответственности, в том числе в части распределения обязанностей по сносу или приведению постройки в соответствие с установленными требованиями. Такая дифференциация может привести к затруднениям на стадии исполнения решения. Однако если решение исполняется за счет ответчиков с последующим взысканием денежных средств в пользу взыскателя, самостоятельно осуществившего снос, то такое распределение в денежном выражении возможно [7].

Рассмотрев в данной статье вопрос о подсудности исков по признанию собственности на самовольную застройку, о сносе самовольной застройки, а также о понятиях надлежащий/ненадлежащий истец, можно сказать, что, несмотря на большое количество разработанных законов, на сегодняшний день все еще остаются пробелы в российском законодательстве.

Список литературы

1. Арбитражный процессуальный кодекс от 24 июля 2002 г. N 95-ФЗ. Доступ из справ.-правов. системы «Гарант».

2. Обзор судебной практики по делам, связанным с самовольным строительством, утверждён Президиумом ВС РФ 19 марта 2014 г. Доступ из справ.-правов. системы «КонсультантПлюс».

3. Гражданский процессуальный кодекс от 14 ноября 2002 г. N 138-ФЗ. Доступ из справ.-правов. системы «Гарант».

4. Градостроительный кодекс РФ от 29 декабря 2004 г. N 190-ФЗ. Доступ из справ.-правов. системы «Гарант».

5. Определение Конституционного Суда РФ от 22 марта 2011 г. № 438-О-О. URL: <https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=7&documentId=179923> (дата обращения 5.05.2026).

6. Ахмедов А.В. Процессуальные особенности рассмотрения дел о самовольном строительстве. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/protsessualnye-osobennosti-rassmotreniya-del-o-samovolnom-stroitelstve/viewer> (дата обращения 16.04.2026).

7. Постановление Пленума Верховного Суда РФ № 44 от 12.12.2023 «О некоторых вопросах, возникающих в судебной практике при применении норм о самовольной постройке». Доступ из справ.-правов. системы «КонсультантПлюс».

8. Постановление Пленума Верховного Суда РФ № 10 от 29.04.2010 «О некоторых вопросах, возникающих в судебной практике при разрешении споров, связанных с защитой права собственности и других вещных прав». Доступ из справ.-правов. системы «КонсультантПлюс».

9. Конституционный Суд РФ. URL: <https://www.ksrf.ru/> (дата обращения 23.05.2026).

© Чашкина В.Е., 2026

МЕДИАЦИЯ КАК СИСТЕМНЫЙ ИНСТРУМЕНТ ПРАВОВОЙ КУЛЬТУРЫ: ОПЫТ ВЛАДИМИРСКОЙ ОБЛАСТИ

Белозерцева Варвара Васильевна

Крылова Дарья Дмитриевна

студенты

Научный руководитель: **Лачина Елена Анатольевна**

к.ю.н., доцент кафедры гражданско-правовых дисциплин

Владимирский филиал РАНХиГС

Аннотация: В статье уделяется внимание перспективам развития института медиации в Российской Федерации, приводится опыт владимирской области. Актуальность статьи основана на том, что примирительная процедура является относительно новым способом разрешения возникших споров между конфликтующими сторонами, и требует изучения и выявления современных аспектов данного направления. Помимо этого, в работе процедура медиации отображена как системный инструмент правовой культуры, имеющий свои особенности, и представлены возможные перспективы развития данного института в будущем.

Ключевые слова: медиация, медиатор, посредничество, медиативные сессии, компромиссные решения, конфликтующие стороны, примирительные процедуры.

MEDIATION AS A SYSTEMIC TOOL FOR LEGAL CULTURE: EXPERIENCE OF THE VLADIMIR REGION

Belozertseva Varvara Vasilievna

Krylova Darya Dmitrievna

Scientific adviser: **Lachina Elena Anatolyevna**

Abstract: This article examines the prospects for the development of mediation in the Russian Federation and draws on the experience of the Vladimir region. The article's relevance stems from the fact that conciliation is a relatively new method for resolving disputes between conflicting parties and requires study and identification of its modern aspects. Furthermore, the paper presents mediation as a

systemic tool of legal culture with its own unique characteristics and presents possible future developments for this institution.

Key words: mediation, mediator, mediation sessions, compromise solutions, conflicting parties, conciliation procedures.

Каждый день общество сталкивается с конфликтными ситуациями в различных сферах жизнедеятельности, таких как: экономическая, политическая, социальная, или духовная. Стоит отметить, что не все проблемы, которые возникли в процессе спора, стороны могут урегулировать сами, при этом понеся наименьшие потери. Именно в этот момент формулируется вопрос, а есть ли такой правовой инструмент позволяющий разрешить возникшие противоречия без участия посредников, в том числе и без суда. Решением является медиация. Медиация – это уникальный метод урегулирования возникших разногласий во внесудебном порядке, при участии нейтрального посредника (медиатора), позволяющий сторонам прийти к правильному и рациональному решению возникшего спора.

Впервые в Российской Федерации о новом феномене «медиация» начали говорить в конце 2000-х, как о новом шаге на пути построения «правового государства и гражданского общества», а уже в 2010 году был принят федеральный закон № 193 «Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника». Данный нормативный правовой документ стал символом официального закрепления положений о примирительной процедуре. Однако следует учитывать, что способ урегулирования конфликтов в виде переговоров существует уже давно, но только сейчас он стал приобретать очертания самостоятельного правового института, целью которого является восстановление социального порядка, при этом он продолжает развиваться и на сегодняшний день, вырабатывая все новые и новые принципы и способы своей работы, что подтверждает необходимость изучения данного вопроса. В настоящее время процедура медиации зарекомендовала себя не только как современный способ урегулирования споров, но и как первоклассный инструмент, дающий множество преимуществ. Примером может послужить наличие возможности у сторон конфликтной ситуации остаться в доверительных отношениях, при этом сэкономить значительный объем времени, финансов, и самое важное медиация способствует развитию судебной системы и правовой практики. В последние годы в Российской Федерации институт медиации приобретает все большую распространенность, уже сейчас

возникают ассоциации и организации медиаторов не только на федеральном, региональном уровне, но и на уровне субъектов. Например, во многих образовательных организациях проводятся открытые занятия с участием действующих примирителей (медиаторов), организуются различные научные мероприятия, конференции, кружки. Популяризация данной темы ведет к правовому развитию населения. Владимирская область не стала исключением, впервые она столкнулась с медиацией в судебной практике в 2011 году, а в Гусь-Хрустальном городском суде было удовлетворено первое ходатайство о применении процедуры медиации. В 2012 году во Владимирской области была образована первая организация, специализирующаяся на применении процедуры медиации. Некоммерческое партнерство «Владимирская региональная ассоциация медиаторов» (далее НП «ВРАМ») основывается на совместной профессиональной деятельности лиц, реализующих применение данной процедуры на практике. Медиаторы способствуют решению конфликтных ситуаций в различных сферах жизнедеятельности человека: в предпринимательских спорах, в сфере образования и просвещения, в семейных правоотношениях и иных. Следует подчеркнуть, что институт семьи – это фундамент социальной жизни общества, а конфликты в данных правоотношениях, как правило, затрагивают не только права и интересы спорящих сторон, но и права детей. Помощь медиатора в подобных случаях является необходимой, поскольку способствует поиску компромиссного решения и позволяет спорящим сторонам устранить конфликт до обращения в суд, тем самым сохраняя и поддерживая интересы ребенка. НП «ВРАМ», публикуя отчеты о своей деятельности, анализирует не только результативность проведенных процедур медиации, но и медиативных сессий и консультаций, а также предметивных консультаций. Согласно отчету НП «ВРАМ» о работе за 2019 год, опубликованному на официальном сайте организации, можно сделать следующие выводы: за 2019 год во Владимире из 2335 браков, 1465 из них закончились его расторжением, это около 63%, что подчеркивает важность проведения процедуры медиации для сохранения семей. При этом, количество проведенных процедур медиации за данный период составляет 124 процедуры, а медиативных сессий и консультаций 478. Вместе с тем, необходимо отметить, что многие услуги медиаторов оказывают на безвозмездной основе, тем самым предоставляя людям возможность разрешить конфликт, соблюдая интересы друг друга, и не задумываясь об обременении оплаты данных услуг. В соответствии с вышеуказанным отчетом,

количество человек, получивших помощь медиаторов на безвозмездной основе составляет 752. Такая статистика демонстрирует людям доступность процедуры медиации для всех и побуждает к мирному решению конфликтных ситуаций, уважая права и интересы всех спорящих сторон. Говоря о доступности данной процедуры, стоит отметить, что во Владимирской области составлен реестр профессиональных практикующих медиаторов, аккредитованных при союзе «Торгово-промышленная палата Владимирской области». На сегодняшний день данный реестр опубликован на официальном сайте торгово-промышленной палаты Владимирской области по состоянию на 2024 год. На основе этого, все ссорящиеся стороны, желающие примириться благодаря использованию процедуры медиации, имеют возможность узнать, куда и к кому им необходимо обратиться.

Помимо проведения самой процедуры медиации и медиативных сессий, НП «ВРАМ» проводит большое количество мероприятий, направленных на популяризацию данных процедур. В 2019 году медиаторы Владимирской области создали и выпустили около 1000 брошюр для информирования жителей города и области о возможностях применения процедуры медиации. В ней кратко представлены основные положения о данной процедуре: преимущества ее применения, задачи и принципы, круг правоотношений в которых возможно применение медиации, и те из них, в которых ее применение более эффективно. В этом же году совместно со Штабом общественной поддержки партии «Единая Россия» во Владимире была создана «Гостиная примирения», которая до 2022 года функционировала на базе Дворца бракосочетания. Возникновение Гостиной стало значительным прогрессом в развитии механизмов урегулирования конфликтов в нашем регионе. Значимость существования этого инструмента, особенно для семейных правоотношений, подчеркивает Фомина Елена Вячеславовна – председатель НП «ВРАМ»: «Проект реализуется при финансовой поддержке Фонда президентских грантов, поэтому для семей с детьми помощь медиаторов бесплатна. Даже когда нет полного примирения, медиация снижает накал агрессии в отношениях, помогает услышать друг друга и начать договариваться. Особенно это важно, если у пары есть дети, они в любом случае – пострадавшая сторона».

Специалистами ФГБУ «Центр защиты прав и интересов детей» в 2022 году был подготовлен аналитический отчет, отражающий результаты деятельности служб медиации в регионах России. Согласно представленным

данным, Владимирская область занимает восьмую позицию в Центральном федеральном округе, который объединяет восемнадцать субъектов. В период 2021–2022 годов на территории региона действовало 356 служб медиации, тогда как в 2018–2019 годах их количество составляло 290. Таким образом, за указанный временной промежуток число служб возросло более чем на 20%.

Таким образом, Владимирская область демонстрирует последовательную динамику в развитии и внедрении медиативных практик в процесс урегулирования споров. В условиях современного общества медиация приобретает статус востребованного инструмента, что обусловлено рядом ее существенных преимуществ перед юрисдикционными формами защиты прав. Ключевое отличие процедуры заключается в том, что она ориентирует конфликтующие стороны на поиск обоюдовыгодного решения, что позволяет не только разрешить разногласия, но и сохранить конструктивные взаимоотношения. Судебное разбирательство всегда завершается признанием одной из сторон проигравшей, чьи требования и интересы остаются без удовлетворения. Медиация же предлагает принципиально иной результат: участники конфликта не просто снижают уровень напряженности, а полностью урегулируют разногласия, находя решение, устраивающее каждую из сторон.

Деятельность судьи и медиатора строится на принципиально различных основаниях. Судья действует в границах правового поля, его задача сводится к вынесению решения на основании закона и представленных доказательств. Медиатор ориентируется не только на юридическую сторону конфликта, но и на интересы участников, их фактические потребности и перспективы дальнейших отношений. Судья ставит точку в споре, фиксируя проигравшего и выигравшего, медиация же позволяет сторонам сохранить диалог и прийти к результату, устраивающему всех. Институт примирения не подменяет судебную систему и не противостоит ей, его развитие способствует снижению судебной нагрузки, что объясняет интерес судейского сообщества к становлению данного института. Альтернативный способ урегулирования конфликтов уже положительно зарекомендовал себя на практике, в связи с чем, все больше внимания уделяется выработке стандартов, регламентирующих деятельность медиаторов. Современный медиатор — это профессионал, обладающий комплексом знаний, позволяющих организовать процесс разрешения спора не только в соответствии с законом, но и с учетом норм морали, чтобы участники конфликта самостоятельно пришли к обоюдному решению, которое впоследствии оформляется медиативным соглашением.

Именно поэтому как практикующие специалисты, так и ученые-правоведы ориентированы на развитие данной профессии, о чем свидетельствует выпуск учебных пособий, раскрывающих тонкости медиативного процесса и рекомендации по совершенствованию навыков будущих примирителей.

В числе значимых преимуществ внедрения медиации следует выделить ее потенциал по снижению нагрузки на судебную систему и уменьшению количества рассматриваемых дел. Актуальность данного направления подтверждается статистическими данными Судебного департамента при Верховном Суде РФ: согласно отчету о работе судов общей юрисдикции по первой инстанции за первое полугодие 2025 года, поступило свыше 12 миллионов гражданских и административных дел, при этом судами рассмотрено 10 миллионов. Столь значительный объем судебных разбирательств делает особенно востребованными альтернативные механизмы урегулирования споров, позволяющие перенаправить часть конфликтов в примирительные процедуры. Статистика подтверждает высокую нагрузку на суды, что делает примирительные процедуры актуальными для правоприменительной практики. В гражданском судопроизводстве медиация занимает особое положение, поскольку гражданские дела формируют основной массив рассматриваемых споров. Судебное разбирательство требует от участников значительных финансовых вложений: уплата пошлины, оплата юридических услуг, судебные издержки, проведение экспертиз и сопутствующие расходы. Медиатор также работает на возмездной основе, но обращение к этой процедуре позволяет не только снизить число судебных процессов и ускорить разрешение конфликта, но и повлиять на качество достигнутого результата. В отличие от судебного акта, который выносится судьей на основании правовых норм и представленных доказательств, медиативная процедура предполагает активное участие самих сторон в формировании условий соглашения, ориентированного на удовлетворение интересов каждого участника. В этой связи представляется целесообразным рассмотреть отдельные меры, направленные на популяризацию медиации, в частности возможность снижения размера судебных расходов для сторон, обратившихся к процедуре медиации до или в ходе судебного разбирательства [1, с. 393-395]. Подобный подход будет способствовать не только оптимизации нагрузки на суды общей юрисдикции, но и достижению баланса интересов участников спора посредством выработки компромиссных решений. В отличие от судебного разбирательства, где одна из сторон неизбежно признается

проигравшей, медиация создает условия, при которых удовлетворенными оказываются все участники конфликта. Дополнительным фактором, обуславливающим востребованность примирительных процедур, выступает конфиденциальный характер их проведения. Поскольку судопроизводство по общему правилу является открытым для публики и средств массовой информации, медиация предоставляет сторонам возможность урегулировать разногласия без предания огласке обстоятельств личного или иного характера, не подлежащих широкому обсуждению.

Развитие медиации в Российской Федерации перешло на качественно новый уровень, а институционализация примирительных процедур стала значимым этапом в эволюции отечественной правовой системы. Дальнейшее совершенствование внесудебных механизмов урегулирования споров представляется закономерным и перспективным направлением.

Список литературы

1. Федеральный закон «Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)» от 27.07.2010 N 193-ФЗ // Собрание законодательства РФ, 02.08.2010. – N 31. – ст. 4162.
2. Отчет НП «ВРАМ»: «Работа НП ВРАМ в 2019 году». URL: <https://mediator33.ru/about/#report>.
3. Официальный сайт Владимирской региональной ассоциации медиаторов, раздел новости организации. URL: <https://mediator33.ru/2023/07/11/vo-vladimire-vnov-dejstvuet-gostinaya-primireniya/>.
4. Аналитический отчет «Мониторинг деятельности служб медиации в субъектах Российской Федерации». URL: https://fcprc.ru/media/media/mediacia/%D0%9C%D0%BE%D0%BD%D0%B8%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B8%D0%BD%D0%B3_2021-22_%D0%B3%D0%BE%D0%B4%D0%B0_pRaSvUs.pdf.
5. Судебный департамент при Верховном Суде Российской Федерации: «Сводные статистические сведения о деятельности федеральных судов общей юрисдикции и мировых судей за 1 полугодие 2025 года». URL: <https://web.archive.org/web/20260210153825/https://cdep.ru/index.php?id=79&item=9291>.
6. Меденков А.Д. Перспективы развития института медиации в России / А.Д. Меденков // Молодой ученый. – 2025. – № 24. – С. 393-395.

7. Распопова Н.И. Медиация: учебник для вузов / Н.И. Распопова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 241 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-19001-4. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/567804>.

8. Либанова, С.Э. Медиация в гражданском судопроизводстве: учебник для вузов / С.Э. Либанова. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 76 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-20666-1. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/581509>.

© Белозерцева В.В., Крылова Д.Д., 2026

ПОНЯТИЕ И СУЩНОСТЬ ОБЯЗАТЕЛЬСТВ, ВОЗНИКАЮЩИХ ВСЛЕДСТВИЕ ПРИЧИНЕНИЯ ВРЕДА

Минеев Александр Дмитриевич

магистрант

ФГБОУ ВО «СГУ им. Питирима Сорокина»

Аннотация: В статье исследуется правовая природа и специфика обязательственных отношений, возникающих вследствие причинения вреда. Автор проводит анализ понятия обязательства на основе положений ст. 307 ГК РФ, подчеркивая его компенсационный и реабилитирующий характер, особенно в условиях динамичного развития предпринимательской сферы. В работе детально рассматриваются субъектный состав деликтных правоотношений (кредитор и должник), действует презумпция вины причинителя вреда. Особое внимание уделено ключевым условиям наступления деликтной ответственности: наличию вреда, противоправному поведению, причинно-следственной связи и вине. Кроме того, проводится сравнительно-правовой анализ обязательств вследствие причинения вреда и кондикционных обязательств (неосновательного обогащения). На основе проведенного исследования сформулировано комплексное определение деликтных обязательств.

Ключевые слова: обязательство вследствие причинения вреда, деликтная ответственность, Гражданский кодекс РФ, возмещение ущерба, субъекты обязательства, причинно-следственная связь, неосновательное обогащение, гражданский оборот.

CONCEPT AND ESSENCE OF OBLIGATIONS ARISING FROM THE INFLICTION OF HARM

Mineev Alexander Dmitrievich

Abstract: This article examines the legal nature and specifics of obligatory legal relations arising from the infliction of harm. The author analyzes the concept of obligation based on the provisions of Article 307 of the Civil Code of the Russian Federation, emphasizing its compensatory and restorative nature, particularly in the

context of the dynamic development of the business environment. The paper examines in detail the composition of the parties to tort legal relations (creditor and debtor), as well as the operation of the presumption of fault on the part of the tortfeasor. Particular attention is paid to the key conditions for the establishment of tort liability: the presence of harm, unlawful conduct, causation, and fault. Furthermore, a comparative legal analysis of obligations arising from the infliction of harm and obligations arising from unjust enrichment (condictio) is conducted. Based on the research conducted, a comprehensive definition of tort obligations is formulated.

Key words: obligation arising from the infliction of harm, tort liability, Civil Code of the Russian Federation, compensation for damage, parties to the obligation, causation, unjust enrichment, civil turnover.

Гражданское право, являясь фундаментом регулирования имущественных отношений, уделяет особое внимание механизмам защиты нарушенных прав и восстановлению баланса интересов участников оборота. В условиях динамичного развития экономики, особенно в предпринимательской сфере, риски возникновения конфликтов и причинения ущерба неизбежно возрастают. В этой связи институт обязательств, возникающих вследствие причинения вреда, выступает важнейшей гарантией стабильности гражданского оборота.

Для того чтобы раскрыть специфику таких отношений, необходимо в первую очередь обозначить, что мы подразумеваем под обязательствами и как они возникают вследствие причинения вреда. Понятие обязательства прямо закреплено в ст. 307 Гражданского кодекса Российской Федерации (далее – ГК РФ): «В силу обязательства одно лицо (должник) обязано совершить в пользу другого лица (кредитора) определенное действие... либо воздержаться от определенного действия, а кредитор имеет право требовать от должника исполнения его обязанности» [1].

В третьей части данной статьи закреплено, что обязательства возникают из договоров, сделок, а также вследствие причинения вреда, неосновательного обогащения и из иных оснований, предусмотренных законом.

Обязательственные правоотношения, возникающие вследствие причинения вреда, представляют собой специфический вид гражданско-правовых отношений, возникающих на основе причинения одному лицу ущерба действиями или бездействием другого лица: «Обязательства вследствие причинения вреда являются относительными, так как имеют четко

определенный состав участников» [3]. Их сущность заключается в необходимости возмещения пострадавшей стороне вреда в натуре или компенсации в денежной форме. Основным правовым механизмом здесь выступает деликтная ответственность, которая направлена на восстановление справедливости и защиту нарушенных имущественных или неимущественных прав потерпевшего. Обязательства данного рода имеют возмездный и реабилитирующий характер, обеспечивая не только компенсацию утрат, но и предупреждение противоправных действий в будущем.

Участниками обязательственных правоотношений вследствие причинения вреда могут являться как физические, так и юридические лица, а также публично-правовые образования, выступающие как на стороне потерпевшего, так и на стороне лица, причинившего вред. Как уже было сказано выше, между сторонами возникают обязательственные правоотношения, и согласно закреплённому в ГК РФ понятию, потерпевшая сторона в таком случае выступает кредитором, а лицо, причинившее вред, – должником. «В обязательствах вследствие причинения вреда правомерными действиями кредитор является потерпевшим, а должник – причинителем вреда» [3]. Обязательство вследствие причинения вреда обременяет должника возместить причинённый ущерб в полном объёме или его эквивалент, а кредитор имеет право требовать от должника его возмещения. Стоит отметить, что в данных правоотношениях действует презумпция вины причинителя вреда – должника, которая закреплена в п. 2 ст. 1064 ГК РФ: лицо, причинившее вред, освобождается от возмещения вреда, если докажет, что вред причинен не по его вине. Именно статья 1064 ГК РФ выступает специальной нормой, регулирующей условия наступления деликтной ответственности.

Главное отличие обязательств, возникающих вследствие причинения вреда, от других обязательств, закреплённых законодательством, заключается в наличии факта причинения вреда, а именно противоправного поведения участника гражданских правоотношений, выразившегося в действии или бездействии, повлекшем ущерб для другого лица. «Противоправность выступает одним из общих условий наступления деликтной ответственности» [2]. Данное обязательство не вытекает из положений договора, заключённого сторонами, а связано непосредственно с нарушением общих правовых запретов и обязанностей, закреплённых в гражданском законодательстве. При этом факт наличия между сторонами договорных отношений не влияет на возникновение обязательства вследствие причинения вреда.

Субъектами обязательства вследствие причинения вреда могут выступать физические лица, юридические лица и публично-правовые образования. Физическое лицо – должник должно обладать деликтоспособностью, которая не тождественна общей гражданской дееспособности. Причинить вред может и лицо, не обладающее полной дееспособностью. Например, несовершеннолетние в возрасте от 14 до 18 лет несут самостоятельную ответственность за причиненный вред (ст. 1074 ГК РФ), а малолетние до 14 лет могут выступать причинителями вреда, хотя обязанность его возмещения в этом случае возлагается на родителей, усыновителей или опекунов (ст. 1073 ГК РФ). В связи с этим многие авторы разделяют подход, согласно которому лицом-должником в обязательствах, возникающих вследствие причинения вреда, может выступать не столько причинитель вреда, сколько лицо, обязанное возместить этот вред: «Некоторые авторы вторым субъектом считают не причинителя вреда, а лицо, которое обязано возместить причиненный вред. Таковую позицию можно признать достойной внимания, так как лицо, причинившее вред, не всегда компенсирует причиненный им вред, например, в случае недееспособности» [3]. Согласно статьям 1073–1076 ГК РФ, ответственность за вред, причиненный недееспособными или несовершеннолетними, могут нести родители, усыновители, опекуны, образовательные, медицинские организации и организации социального обслуживания. Попечитель отвечает лишь в отдельных, прямо предусмотренных законом случаях. В отношении кредитора подобное ограничение не действует: им может являться любое лицо независимо от объема его дееспособности.

Отдельно стоит обратить внимание на понятие вреда, которое в системе российского гражданского права является обязательным условием возникновения деликтного обязательства. Вред представляет собой негативные последствия, причиненные одному лицу в результате противоправных действий. «Вред, причиняемый в рамках рассматриваемых обязательств, должен посягать на абсолютные права потерпевшего. Данная особенность обязательств вследствие причинения вреда носит конституирующий характер и позволяет производить отграничение рассматриваемой группы обязательств от смежных институтов гражданского права» [4]. Согласно ст. 15 ГК РФ имущественный вред выражается в убытках, которые включают реальный ущерб и упущенную выгоду. Упущенная выгода не является самостоятельным видом вреда, а представляет собой один из элементов убытков. Неимущественный вред компенсируется в форме возмещения морального

вреда. Без установления факта причинения вреда нельзя говорить об обязательствах вследствие причинения вреда. Стоит также отметить, что необходимо установить причинно-следственную связь между совершенными действиями и наступившими последствиями. «Следует заметить, что для применения гл. 59 ГК РФ необходимо установить наличие причинно-следственной связи между совершёнными действиями и наступившими последствиями. Отсутствие такой связи исключает возмещение вреда» [5].

Обязательство вследствие причинения вреда отличается и от обязательства вследствие неосновательного обогащения. В первую очередь отличие заключается в характере неправомерных действий. Обязательство вследствие причинения вреда подразумевает противоправное поведение субъекта, из-за которого возникает ущерб, подлежащий возмещению в полном объёме. Обязательство вследствие неосновательного обогащения возникает, когда одно лицо без установленных законом оснований приобретает или сберегает имущество за счет другого лица, что порождает обязанность возврата этой выгоды. «Необходимо согласиться и с Р.А. Кушховым, который отмечает, что в основе деликта всегда находится правонарушение, тогда как в основе неосновательного обогащения лежат события и действия» [5]. Факт наличия вины не играет роли в неосновательном обогащении, между тем в деликтных обязательствах доказанное отсутствие вины может освободить субъект от возмещения ущерба (за исключением случаев ответственности независимо от вины). В кондикционном обязательстве важен сам факт неосновательного обогащения. Также различаются объекты обязательств: в деликтном обязательстве объектом выступает имущественный или неимущественный вред, причиненный противоправным действием, а в кондикционном – неосновательно полученное или сбереженное имущество.

В итоге мы можем сформировать представление о том, чем являются обязательства, возникающие вследствие причинения вреда. Это внедоговорные обязательства, порождаемые противоправным поведением в виде действия или бездействия одного субъекта по отношению к другому, повлекшим причинение вреда. Лицо, причинившее вред, согласно гражданскому законодательству, является должником и несёт обязанность по возмещению вреда перед потерпевшим – кредитором. Кредитор наделяется правом требовать от должника полного возмещения причиненного вреда. Обязательными условиями возникновения деликтного обязательства выступают противоправность поведения, причинение вреда и причинно-следственная связь между ними.

Вина, как правило, является необходимым условием деликтной ответственности, однако российское законодательство предусматривает ряд случаев ответственности независимо от вины (например, ст. 1079 ГК РФ – ответственность владельца источника повышенной опасности; ст. 1095–1098 ГК РФ – ответственность за вред, причиненный вследствие недостатков товаров, работ или услуг; отдельные случаи ответственности публично-правовых образований).

Список литературы

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 11.03.2024) // Собрание законодательства Российской Федерации. – 1994. – №32. – Ст. 3301.

2. Беляков, О. В. Правонарушение как основание возникновения обязательства вследствие причинения вреда / О. В. Беляков // NovaUm.Ru. – 2020. – № 25. – С. 132-133.

3. Внуков, А. В. Обязательства вследствие причинения вреда / А. В. Внуков // Современные проблемы гуманитарных наук: теоретический и практический аспекты : Материалы международной научно практической конференции, Хабаровск, 24–25 декабря 2020 года. – Хабаровск: Форпост науки, 2020. – С. 6-9.

4. Самохина, Д. С. Институт обязательств вследствие причинения вреда: условия и методы реализации / Д. С. Самохина // Архонт. – 2025. – № 1(52). – С. 105-108.

5. Степанов, В. Н. Сравнение институтов обязательства вследствие причинения вреда и неосновательного обогащения в современном гражданском праве России / В. Н. Степанов // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: История и право. – 2024. – Т. 14, № 5. – С. 80-90.

© Минеев А.Д., 2026

**СЕКЦИЯ
УГОЛОВНОЕ ПРАВО
И КРИМИНОЛОГИЯ**

УДК 343.8

ПРИМЕНЕНИЕ МЕДИАТИВНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В РАБОТЕ С НЕСОВЕРШЕННОЛЕТНИМИ ПРАВОНАРУШИТЕЛЯМИ

Васильева Дарья Дмитриевна

студент

Научный руководитель: **Коленцова Вероника Владимировна**

к.ю.н., доцент

ФГБОУ ВО «Российская государственная академия
интеллектуальной собственности»

Аннотация: В статье анализируется применение медиативных технологий в работе с несовершеннолетними правонарушителями. Рассматриваются теоретические основы восстановительного правосудия как альтернативы карательному подходу, исследуются международные стандарты защиты прав детей в уголовном судопроизводстве. Особое внимание уделяется анализу российского законодательства о медиации, выявлению пробелов в правовом регулировании, а также перспективам внедрения медиативных процедур в деятельность органов системы профилактики.

Ключевые слова: медиация, несовершеннолетние правонарушители, восстановительное правосудие, примирение сторон, ресоциализация, пробелы в законодательстве.

APPLICATION OF MEDIATIVE TECHNOLOGIES IN WORK WITH JUVENILE OFFENDERS

Vasilyeva Darya Dmitrievna

Scientific adviser: **Kolentsova Veronika Vladimirovna**

Abstract: The article analyzes the application of mediative technologies in work with juvenile offenders. It examines the theoretical foundations of restorative justice as an alternative to the punitive approach and explores international standards for the protection of children's rights in criminal proceedings. Special attention is paid to the analysis of Russian legislation on mediation, identifying gaps in legal regulation, as well as prospects for introducing mediative procedures into the activities of prevention system bodies.

Key words: mediation, juvenile offenders, restorative justice, reconciliation of parties, resocialization, gaps in legislation.

Согласно официальной статистике, правонарушения несовершеннолетних в России остаются серьезной проблемой. По данным сборника «Состояние преступности в России» за январь – август 2025 года, несовершеннолетними или при их соучастии совершено 18 613 преступлений, что на 13,7% больше, чем за аналогичный период прошлого года [3, с. 52]. При этом удельный вес ранее совершавших преступления среди всех выявленных несовершеннолетних преступников составил 16,9%, а доля ранее судимых – 6,1% [3, с. 53]. Указанные данные подтверждают устойчивость проблемы рецидивной подростковой преступности.

В этих условиях государственная политика, закрепленная в Указе Президента РФ от 01.06.2012 № 761 «О Национальной стратегии действий в интересах детей на 2012–2017 годы» и развиваемая в рамках Указа Президента РФ от 29.05.2017 № 240 «Об объявлении в Российской Федерации Десятилетия детства», провозглашает курс на гуманизацию правосудия и внедрение восстановительного подхода, ориентированного на примирение сторон и ресоциализацию несовершеннолетних правонарушителей [6, с. 57].

На деле действующее уголовное законодательство не закрепляет приоритета медиации перед традиционными уголовно-правовыми механизмами. На практике медиативные технологии применяются фрагментарно, а специалисты системы профилактики не всегда владеют нужными компетенциями.

В статье рассматриваются проблемы, с которыми сталкивается применение медиации в работе с несовершеннолетними правонарушителями, а также возможные способы их решения.

Российское уголовное законодательство предусматривает для несовершеннолетних ряд гуманизирующих положений: приоритет применения принудительных мер воспитательного воздействия, возможность условного осуждения, а также признание лишения свободы крайней мерой, применяемой при невозможности исправления подростка иными средствами и со значительными ограничениями по срокам и основаниям назначения (ст. 88 УК РФ). Вместе с тем, как отмечается исследователями на практике, сохраняются элементы обвинительного уклона, что в отдельных случаях может приводить к неоправданной изоляции подростка и повышать риск рецидива

[4, с. 13–14]. В качестве альтернативы такому подходу в научной литературе и правовой политике всё чаще рассматривается концепция восстановительного правосудия.

Восстановительное правосудие направлено не на наказание правонарушителя, а на восстановление нарушенных прав потерпевшего, заглаживание причиненного вреда и ресоциализацию самого правонарушителя [5, с. 14-15]. Ключевой инструмент здесь — институт медиации. Медиация представляет собой процедуру урегулирования конфликта с участием нейтрального посредника (медиатора), который создает условия для конструктивного диалога между правонарушителем и потерпевшим. Целью такого диалога является не просто формальное примирение, а достижение взаимопонимания, принесение извинений и выработка совместного решения по заглаживанию вреда. В конечном итоге это способствует исправлению правонарушителя и недопущению рецидивов [6, с. 54]. Эффективность восстановительного подхода подтверждают и отдельные зарубежные исследования: среди несовершеннолетних, прошедших медиацию с потерпевшим, рецидив оказался на 32% ниже (Nugent, Umbreit, Wiinamaki & Paddock, 1999) [7, p. 1].

Значимость медиативных технологий в работе с несовершеннолетними правонарушителями объясняется их возрастными особенностями. Подростковый возраст характеризуется повышенной конфликтностью, а сами правонарушители зачастую имеют дополнительные особенности, усиливающие эту конфликтность: агрессивность, тревожность, недостаточно развитые навыки эмпатии и антиципации [4, с. 9]. Медиативные технологии позволяют не только разрешить конкретный конфликт, но и обучают подростка конструктивным способам взаимодействия.

Значимость восстановительного подхода признана и на международном уровне.

Комитет ООН по правам человека рекомендует использовать не только судебные процедуры, но и альтернативные способы: посредничество, семейные конференции, консультации [8, с. 22-23]. Комитет ООН по правам ребенка конкретизирует, что «наилучшее обеспечение интересов ребенка означает, например, что традиционные цели уголовного правосудия, такие как пресечение/наказание, должны уступать место реабилитации и исправительным целям правосудия в отношении детей-правонарушителей» [9, с. 10].

На национальном уровне важнейшим стратегическим документом стала Концепция развития до 2017 года сети служб медиации в целях реализации восстановительного правосудия в отношении детей, утвержденная Распоряжением Правительства РФ от 30.07.2014 № 1430-р «Об утверждении Концепции развития до 2017 года сети служб медиации в целях реализации восстановительного правосудия в отношении детей, в том числе совершивших общественно опасные деяния, но не достигших возраста, с которого наступает уголовная ответственность в РФ». Основная задача данной Концепции — создание с помощью медиации и восстановительного подхода системы защиты, помощи и гарантий прав и интересов детей [6, с. 57].

Основным нормативным правовым актом, регулирующим процедуру медиации в России, является Федеральный закон от 27 июля 2010 г. № 193-ФЗ «Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)» [1]. Данный закон определяет медиацию как способ урегулирования споров при содействии независимого лица — медиатора, применяемый по взаимному соглашению сторон.

Важной особенностью Закона № 193-ФЗ является то, что он распространяется исключительно на гражданско-правовые, семейные, трудовые и иные частноправовые отношения. Уголовное судопроизводство, включая дела в отношении несовершеннолетних правонарушителей, формально находится за пределами его действия. Как отмечается в специальной литературе, это создает серьезный пробел в правовом регулировании, поскольку именно в уголовной сфере восстановительный подход мог бы принести наиболее значимые результаты [6, с. 55].

В то же время Закон № 193-ФЗ не содержит прямого запрета на применение медиации в уголовном процессе. Более того, в статье 2 закона указано, что его действие не ограничивает права сторон обращаться к процедуре медиации в случаях, предусмотренных другими федеральными законами. Однако специального закона, регламентирующего уголовную медиацию, в России до настоящего времени не принято.

На практике это приводит к ситуации, когда медиативные технологии применяются в уголовном судопроизводстве лишь в рамках института примирения сторон, предусмотренного ст. 76 УК РФ и ст. 25 УПК РФ, но без четкой процессуальной регламентации самой процедуры. Как следствие, отсутствуют единые стандарты подготовки медиаторов для работы с несовершеннолетними, не определен статус медиатора в уголовном процессе, не решен вопрос об оплате его услуг.

Таким образом, существующее правовое регулирование можно охарактеризовать как фрагментарное. Закон № 193-ФЗ создал основу для развития медиации в частноправовой сфере, но не решил проблему ее внедрения в уголовное судопроизводство. Это обстоятельство дополнительно усугубляет обозначенное во введении противоречие между декларируемым курсом на восстановительное правосудие и отсутствием полноценного правового механизма его реализации в работе с несовершеннолетними правонарушителями.

Позитивной тенденцией является то, что государственная политика в рамках Десятилетия детства (2018–2027) включает конкретные меры по развитию восстановительного подхода. В частности, Планом основных мероприятий, утвержденным распоряжением Правительства РФ от 23.01.2021 № 122-р «Об утверждении плана основных мероприятий, проводимых в рамках Десятилетия детства, на период до 2027 года», предусмотрено обеспечение организационно-методической поддержки развития служб медиации (примирения) в образовательных организациях. На практике это выражается в создании школьных служб примирения и обучении педагогов медиативным технологиям [2, с. 60]. Кроме того, пункт 79 Плана предусматривает реализацию мероприятий, направленных на развитие инфраструктуры, обеспечивающей социально значимую деятельность несовершеннолетних, находящихся в конфликте с законом — в частности, создание служб примирения при комиссиях по делам несовершеннолетних и реализацию программ ресоциализации [2, с. 40]. Наличие данных пунктов в федеральном плане свидетельствует о том, что развитие медиации и работа с несовершеннолетними правонарушителями включены в число приоритетных направлений государственной политики в сфере детства.

Однако, несмотря на позитивные тенденции, внедрение медиативных технологий сталкивается с рядом трудностей. В специальной литературе выделяются следующие ключевые проблемы: отсутствие адекватного механизма мониторинга деятельности служб медиации на федеральном уровне; недостаточная квалификация медиаторов, особенно в вопросах возрастной психологии и педагогики; нерешенность вопроса об оплате труда медиаторов, поскольку для сторон конфликта, особенно несовершеннолетних, эта процедура должна быть бесплатной [6, с. 57–58].

На основе проведенного анализа можно сделать следующие выводы.

Во-первых, медиативные технологии являются перспективным инструментом реализации восстановительного правосудия в отношении несовершеннолетних правонарушителей. Они позволяют сместить акцент с карательного воздействия на ресоциализацию подростка, способствуют снижению уровня рецидивной преступности и дают возможность потерпевшему реально участвовать в заглаживании причиненного ему вреда.

Во-вторых, несмотря на наличие нормативной базы и позитивных примеров, системное внедрение медиативных технологий в работу с несовершеннолетними правонарушителями сдерживается рядом факторов. К ним относятся: отсутствие специального закона об уголовной медиации; отсутствие единых стандартов подготовки медиаторов для работы с несовершеннолетними; нерешенность вопроса об оплате труда медиаторов; недостаточная квалификация специалистов системы профилактики в вопросах применения восстановительного подхода.

В-третьих, разрешение обозначенного противоречия между декларируемым курсом на гуманизацию правосудия и фрагментарностью реального применения медиативных технологий возможно только при условии комплексного подхода. Перспективными направлениями здесь выступают: дальнейшее совершенствование нормативно-правовой базы, в том числе принятие специального закона об уголовной медиации; создание системы подготовки и сертификации медиаторов для работы с несовершеннолетними; а также организационное и финансовое обеспечение деятельности служб примирения на региональном уровне.

Список литературы

1. Федеральный закон от 27.07.2010 № 193-ФЗ «Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)» (ред. от 26.07.2019) // Собрание законодательства РФ. – 02.08.2010. – № 31. – Ст. 4162.
2. Распоряжение Правительства РФ от 23.01.2021 № 122-р «Об утверждении плана основных мероприятий, проводимых в рамках Десятилетия детства, на период до 2027 года» // Собрание законодательства РФ. – 2021. – № 5. – Ст. 845.

3. Состояние преступности в России: за январь – август 2025 года : статистический сборник. – М. : МВД России, 2025. – 64 с.

4. Садовникова М.Н., Лозовский А.В., Раднаева Э.Л. Восстановительно-медиативный подход в работе сотрудников субъектов системы профилактики: Методические рекомендации : метод. пособие для практ. работников. – Иркутск : Изд-во ИГУ, 2015. – 249 с.

5. Давыденко А.В. Институт медиации как средство реализации восстановительного правосудия в отношении несовершеннолетних правонарушителей // Ведомости УИС. – 2015. – № 7 (158). – С. 12-16. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/institut-mediatsii-kak-sredstvo-realizatsii-vo-sstanovitelnogo-pravosudiya-v-otnoshenii-nesovershennoletnih-pravonarushiteley> (дата обращения: 23.03.2026).

6. Зудов Юрий Валерьевич. Медиация по уголовным делам и перспективы ее развития в России // Мониторинг правоприменения. – 2016. – № 4 (21). – С. 52-58. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/mediatsiya-po-ugolovnym-delam-i-perspektivy-ee-razvitiya-v-rossii> (дата обращения: 23.03.2026).

7. Nugent W.R., Umbreit M.S., Wiinamaki L., Paddock J. Participation in Victim-Offender Mediation Reduces Recidivism: A Study of 1,298 Juveniles Finds a 32% Reduction in Recidivism // VOMA Connections. Summer 1999. № 3. P. 1–12. URL: <http://www.voma.org/docs/connect3.pdf> (дата обращения: 12.06.2026).

8. Комитет по правам человека. Замечание общего порядка № 32 «Статья 14: Равенство перед судами и трибуналами и право каждого на справедливое судебное разбирательство» : принято на 90-й сессии, 9–27 июля 2007 г. // Официальный сайт Управления Верховного комиссара ООН по правам человека. — URL: https://tbinternet.ohchr.org/_layouts/15/treatybodyexternal/Download.aspx?symbolno=CCPR%2fC%2fGC%2f32&Lang=en (дата обращения: 11.06.2026).

9. Комитет по правам ребенка. Замечание общего порядка № 14 «О праве ребенка на уделение первоочередного внимания наилучшему обеспечению его интересов (пункт 1 статьи 3)» : принято на 62-й сессии, 14 января – 1 февраля 2013 г. // Сайт Уполномоченного по правам человека в Пермском крае. — URL: https://ombudsman.perm.ru/_res/fs/1268file.pdf (дата обращения: 11.06.2026).

© Васильева Д.Д., 2026

DOI 10.46916/18062026-4-978-5-00276-125-8

ДОКАЗЫВАНИЕ НАЛОГОВЫХ ПРЕСТУПЛЕНИЙ: ПРОБЛЕМЫ ПРАВОПРИМЕНЕНИЯ И ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ

Першина Анастасия Николаевна

студент

ФГБОУ ВО «РАНХиГС» Челябинский филиал

Аннотация: В статье на основе анализа статистических данных и судебной практики 2024–2025 гг. описаны выявленные системные проблемы доказывания правонарушений по делам об уклонении от уплаты налогов (ст. 198, 199 УК РФ). Рассмотрены типичные ошибки следствия при определении размера ущерба, доказывании фиктивного дробления бизнеса, использовании цифровых доказательств. Сформулированы практические рекомендации по повышению эффективности уголовного судопроизводства в данной сфере.

Ключевые слова: налоговые преступления, доказывание, прямой умысел, дробление бизнеса, цифровые доказательства, судебно-экономическая экспертиза, ошибки, рекомендации.

PROVING TAX CRIMES: LAW ENFORCEMENT ISSUES AND WAYS TO IMPROVE

Pershina Anastasia Nikolaevna

Abstract: Based on the analysis of statistical data and judicial practice in 2024-2025, the article describes the identified systemic problems of proving offenses in cases of tax evasion (Articles 198, 199 of the Criminal Code of the Russian Federation). The typical mistakes of the investigation in determining the amount of damage, proving the fictitious fragmentation of the business, and using digital evidence are considered. Practical recommendations for improving the effectiveness of criminal proceedings in this area are formulated.

Key words: tax crimes, proof, direct intent, business fragmentation, digital evidence, forensic economic expertise, errors, recommendations.

В 2024 году наблюдался значительный рост активности правоохранительных органов в этой сфере: было выявлено 1058 налоговых преступлений,

что на 12,2% больше, чем в 2023 году. В суд было направлено 814 уголовных дел. Однако реальная картина привлечения к уголовной ответственности выглядит иначе: за весь 2024 год было осуждено всего 12 человек (четверо из них приговорены к реальным срокам лишения свободы), при этом оправдательные приговоры отсутствовали. Динамика последних лет демонстрирует стабильно высокую активность на стадии возбуждения уголовных дел на фоне крайне низкого количества обвинительных приговоров. В 2023 году было осуждено 23 человека, что лишь незначительно превышает показатели 2024 года [5]. При этом доля оправдательных приговоров по ст. 198 и 199 УК РФ длительное время остается крайне низкой (менее 1% от числа рассмотренных дел), однако это объясняется не качеством расследования, а позицией судов, которые при наличии неустранимых сомнений в виновности лица склонны прекращать уголовное преследование, а не выносить оправдательный приговор.

В 2025 году, по предварительным данным Судебного департамента при Верховном Суде РФ, количество осужденных по ст. 198 и 199 УК РФ должно было составить около 200 человек, что свидетельствует о сохранении тенденции последних лет. За 9 месяцев 2025 года было выявлено 88700 преступлений экономической направленности (рост на 1,7% по сравнению с аналогичным периодом 2024 года), при этом 68,7% из них отнесены к категории тяжких и особо тяжких. Материальный ущерб от экономических преступлений за этот же период превысил 266 млрд. руб., что на 20% выше уровня прошлого года и является максимальным значением за последние четыре года [6].

Основной причиной разрыва между числом выявленных преступлений и количеством судебных приговоров является:

- Высокая доля прекращенных дел до суда. Материалы могут быть возвращены на доработку, прекращены по нереабилитирующим основаниям (амнистия, истечение срока давности) или из-за недостатка доказательств;
- Переквалификация на административную ответственность. Часть нарушений, изначально квалифицированных как уголовные, может быть переквалифицирована в рамках Налогового кодекса РФ по статье 122;
- Длительные сроки рассмотрения. Дела могли быть переданы в суд в конце года и еще не рассмотрены к моменту подведения итогов;

– Особый порядок прекращения. В соответствии со ст. 76.1 УК РФ лицо, впервые совершившее налоговое преступление, может быть освобождено от ответственности при полном погашении ущерба.

– Установление прямого умысла на уклонение от уплаты налогов. Следственные органы нередко возбуждают дела на основании материалов налоговых проверок (при соблюдении суммовых критериев для возбуждения уголовного дела), не проводя самостоятельного углубленного анализа субъективной стороны деяния.

Основные проблемы доказывания:

1. Доказывание прямого умысла. Субъективная сторона составов ст. 198 и 199 УК РФ характеризуется только прямым умыслом (п. 4 Постановления Пленума ВС РФ № 48 от 26.11.2019 «О практике применения судами законодательства об ответственности за налоговые преступления»). Пунктом 8 данного Постановления установлена презумпция добросовестности налогоплательщика: все неустранимые сомнения толкуются в пользу обвиняемого. Это означает, что следствие обязано представить не косвенные, а прямые доказательства того, что лицо *осознавало* незаконность своих действий и *желало* уклониться от уплаты налога совершая правонарушение.

На практике прямые доказательства умысла (письменные приказы о внесении ложных сведений, аудиозаписи совещаний, переписка в мессенджерах, пересылка документов по электронной почте и др.) встречаются крайне редко, поскольку адекватный руководитель, осознающий последствия своих действий не фиксирует свои намерения документально. Следователи вынуждены использовать косвенные доказательства, которые суды оценивают критически. Защита практически всегда заявляет о «бухгалтерской ошибке».

В теории уголовного процесса общепризнанно, что обвинение может быть основано как на прямых, так и на косвенных доказательствах. При этом каждое доказательство подлежит проверке с точки зрения относимости, допустимости и достоверности (ч. 1 ст. 87, ч. 1 ст. 88 УПК РФ), а их совокупность – достаточности для разрешения дела. Следователи вынуждены использовать косвенные доказательства: использование технических контрагентов; отсутствие реальной хозяйственной операции (поставки товара, выполнении работы, оказание услуг); многократность нарушений; аналогичные цепочки поставщиков, формирующих вычеты; уничтожение документов; нелогичность поведения налогоплательщика; двойная бухгалтерия; замена технических контрагентов на других технических или реальных ранее не

отраженных в учете; транзитный характер движения денежных средств по счетам; обналичивание денежных средств; подписание документов неустановленными лицами. Судебная практика показывает, что для обвинительного приговора необходимо наличие независимых косвенных доказательств, подтверждающих умысел.

Рекомендации:

- усиление работы с электронными доказательствами (переписка в мессенджерах, электронная почта) с соблюдением ст. 164.1 УПК РФ;
- использование показаний свидетелей (бухгалтеров, менеджеров, сотрудников складских помещений, водителей, иного технического и производственного персонала);
- проведение оперативно-розыскных мероприятий при необходимости и наличии законных оснований.

2. Определение размера неуплаченных налогов. Более 30% дел, возвращенных прокурору или прекращенных в суде, имели недостатки в расчете ущерба.

Типичными ошибками в данном случае являются: автоматическое включение «технических» вычетов без проверки реальности хозяйственной операции (вопреки позиции КС РФ в Постановлении № 39-П от 20.07.2022 «По делу о проверке конституционности положений статей 171, 172, 176, 177, 181 и 182 Налогового кодекса Российской Федерации в связи с жалобой общества с ограниченной ответственностью «Норд-Вуд»»); игнорирование частичной уплаты налогов (что фактически снижает сумму ущерба); неверное определение трехлетнего периода;

Рекомендации:

- при наличии «технических» контрагентов проводить углубленные мероприятия по реальности поставки (поскольку вычет может быть признан правомерным даже при «техническом» статусе поставщика, если товар реально поступил и оплачен);
- требовать от эксперта-экономиста расчета ущерба с указанием периода, начисленных и уплаченных сумм;
- не направлять дело в суд без заключения судебно-экономической экспертизы.

3. Доказывание фиктивного дробления бизнеса. Дробление бизнеса – один из самых сложных для доказывания способов уклонения от уплаты налогов, получивший широкое распространение после повышения порогов для

УСН и введения налоговых льгот для малого бизнеса. Налоговые органы и следствие активно противодействуют этой схеме, однако число оправдательных приговоров и прекращенных дел остается высоким. С 12 июля 2024 года понятие дробления бизнеса закреплено в Федеральном законе № 176-ФЗ «О внесении изменений в части первую и вторую Налогового кодекса Российской Федерации, отдельные законодательные акты Российской Федерации и признании утратившими силу отдельных положений законодательных актов Российской Федерации».

Согласно ст. 6 Федерального закона от 12.07.2024 №176-ФЗ, «дробление бизнеса – это разделение единой предпринимательской деятельности между несколькими формально самостоятельными лицами (организациями, индивидуальными предпринимателями), в отношении которых осуществляется контроль одними и теми же лицами, направленное исключительно или преимущественно на занижение сумм налогов путем применения специальных налоговых режимов с превышением предусмотренных статьей 54 НК РФ пределов осуществления прав по исчислению налоговой базы и (или) суммы налогов». То есть, это искусственное разделение единого предпринимательского комплекса (активов, персонала, управления) на несколько формально независимых юридических лиц или индивидуальных предпринимателей, применяющих специальные налоговые режимы (УСН, ЕНВД, ПСН, ЕСХН). Цель – не превысить лимиты по доходам и численности, свойственные этим режимам, и тем самым избежать перехода на общую систему налогообложения с уплатой НДС, налога на прибыль и повышенных ставок страховых взносов [1].

ФНС России в письмах от 11.08.2017 г. № СА-4-7/15895 «Об обзоре судебной арбитражной практики, связанной с обжалованием налогоплательщиками ненормативных актов налоговых органов, вынесенных по результатам мероприятий налогового контроля, в ходе которых установлены факты получения необоснованной налоговой выгоды путем формального разделения (дробления) бизнеса и искусственного распределения выручки от осуществляемой деятельности на подконтрольных взаимозависимых лиц», от 10.03.2021 №БВ-4-7/3060 «О практике применения статьи 54.1 Налогового кодекса Российской Федерации» разъяснило признаки дробления бизнеса и применение ст. 54.1 НК РФ, которая направлена на противодействие налоговым злоупотреблениям и получению необоснованной налоговой выгоды за счет причинения ущерба бюджетам публично-правовых образований в результате

неуплаты сумм обязательных платежей, которые должны были быть уплачены, если бы злоупотреблений не было.

В ходе проверки исследуются различные документы и материалы, которые ложатся в основу уголовного дела, в том числе документы, полученные в ходе доследственной проверки/налоговой проверки (предпроверочного анализа). Подтверждающими фактами могут служить, к примеру: расчетные счета группы организаций, открытые в одних и тех же кредитных учреждениях; снятие денежных средств и одни и те же/либо близкие по дням даты; единый МАС и IP-адрес; единый штат/кадровая служба/юридический отдел; единое помещение (адрес регистрации); единые вывески и сайт; взаимозависимость учредителей / руководителей; перераспределение доходов внутри группы без наличия деловой цели; единое управление; идентичное штатное расписание; приказы о назначении на должность одних и тех же лиц, ответственных за финансово-хозяйственную деятельность организации; материалы о привлечении их к административной ответственности (если привлекались); договор с управляющей организацией или управляющим (при наличии); доверенности на совершение отдельных действий; одинаковые должностные инструкции ответственных лиц; пояснения должностных лиц организации по фактам налоговых правонарушений, выявленных в ходе проверки [2].

Однако наличие формальных критериев само по себе не доказывает умысел налогоплательщика – необходимо установить, что у дробления отсутствовала разумная деловая цель. Главная проблема: отсутствие законодательной дефиниции и оценочный характер категории «разумная деловая цель». Само по себе применение специальных налоговых режимов в группе компаний не свидетельствует о преступном характере действий налогоплательщика, необходимо установить отсутствие деловой цели и направленность действий на неуплату налогов[1].

Изложение доказательств в уголовном деле должно создавать устойчивое представление о том, что деяние налогоплательщика совершено не в результате ошибок при ведении бухгалтерского/налогового учета, а в результате целенаправленных, осознанных действий налогоплательщика и его представителей. Типичные ошибки следствия в этом плане – это ограничение лишь констатацией формальных критериев (общие адрес, телефон, сайт) без экономического анализа деятельности участников, отсутствие заключения судебно-экономической экспертизы, неправильный расчет ущерба (без сравнения двух моделей налогообложения).

Судебная практика идет по такому пути, что для обвинения требуется заключение судебно-экономической экспертизы, показывающей, что сумма налогов при общей системе налогообложения была бы существенно выше, чем при дроблении, а также доказательства того, что дробление не было вызвано рыночными причинами.

Рекомендации:

- всегда назначать судебно-экономическую экспертизу с вопросом о сумме налогов при едином бизнесе на общей системе;
- доказывать отсутствие деловой цели через анализ самостоятельности каждой компании, товарно-денежных потоков, распределения персонала;

4. Использование цифровых доказательств. В сегодняшних реалиях цифровая трансформация налогового администрирования (АИС «Налог-3», АСК «НДС-2») открывает новые возможности для выявления налоговых преступлений.

АИС «Налог-3» в режиме реального времени аккумулирует данные о расчетных счетах организаций и индивидуальных предпринимателей, физических лиц, движении денежных средств, операциях с контрольно-кассовой техникой, прослеживаемости товаров. Следственные органы также активно используют базы данных налоговых и таможенных органов; сведения из Росфинмониторинга; коммерческие информационные системы («Контур. Фокус», «СПАРК», «СКАН-Интерфакс»), позволяющие анализировать связи между контрагентами, выявлять массовых учредителей; «технические» адреса регистрации и иные признаки недобросовестности, а также специализированное программное обеспечение для анализа больших данных, обработки и визуализации массивов информации; а также инструменты для выявления коррупционных схем и финансовых нарушений.

Под цифровыми следами в контексте доказывания налоговых преступлений понимаются любые данные, зафиксированные в электронной форме, которые могут подтвердить или опровергнуть фактические обстоятельства дела. К ним относятся:

- данные автоматизированных систем ФНС о налоговых декларациях, книгах покупок и продаж, журналах о счетах-фактурах (АИС «Налог-3», АСК «НДС-2»), данные Росалкогольтабакконтроль, Росреестра, Росфинмониторинга, ГИБДД;
- сведения внешних систем (ЕГАИС, «ПЛАТОН», «МЕРКУРИЙ», «Честный знак», ГИМС, ГИС ЭПД, ФГИС «ВетИС»);

– банковские данные по счетам (транзитные платежи, обналичивание, переводы, расхождения между данными бухгалтерского учета и фактическими оборотами по счетам, данные об электронных ключах и использовании электронных подписей);

– файлы бухгалтерских программ (1С Бухгалтерия, и другие продукты 1С (1С:Фреш), СБИС, «Контур.Бухгалтерия», «Контур.Эльба», СКБ «Контур», «Мое дело», «Инфо-Предприятие», «БЕСТ-5», электронные таблицы, CRM-системы) программы для банков и Клиент-банков – как официальная отчетность, так и «черновые» базы, изменения или удаления документов задним числом (выявляется по журналам регистрации), несоответствие версий резервных копий, «исчезновение» контрагентов или документов из базы;

– переписка в мессенджерах и по электронной почте, содержащая указания об искажении учета, создании фиктивных контрагентов;

– IP-адреса, MAC-адреса, геолокационные данные, видео с камер наблюдения, данные о регистрации доменов, хостинга, интернет-магазинов, записи с контрольно-кассовой техники;

Использование этих источников позволяет следствию оперативно и самостоятельно выявлять возможные схемы уклонения от уплаты налогов, устанавливать реальных бенефициаров, доказывать прямой умысел налогоплательщика.

Однако проблема допустимости цифровых доказательств является острой. Уголовно-процессуальный кодекс РФ содержит общие требования к допустимости доказательств (ст. 75, 87, 88 УПК РФ), а также специальные нормы о порядке изъятия электронных носителей информации (ст. 164.1 УПК РФ).

Типичные нарушения в этом плане это изъятие электронных носителей (снятие копий электронных баз) без участия специалиста, без фиксации хэш-сумм (ст. 164.1 УПК РФ); использование скриншотов из информационных систем без официальных запросов; нарушение тайны переписки (изъятие переписки из мессенджеров без судебного решения); некорректное оформление результатов ОРД. Также существенной проблемой является изъятие «облачных» данных. Все чаще бухгалтерская база и переписка хранятся не на локальных компьютерах, а в облачных сервисах хранения данных. Изъятие таких данных по правилам ст. 164.1 УПК РФ затруднено, поскольку физически носитель находится на сервере третьего лица. Следователь должен сделать запрос в адрес провайдера (владельца облачного сервиса), но многие компании,

предоставляющие ДАТА-центры для хранения зарегистрированы за рубежом, что создает дополнительную проблему доказывания[3 С. 148-151], [4].

Рекомендации:

– Следователям и дознавателям строго соблюдать требования ст. 164.1 УПК РФ, при изъятии электронных носителей привлекать специалиста, фиксировать хэш-суммы, детально описывать изымаемые файлы (либо мотивировать невозможность такого описания). Целесообразно разработать ведомственную инструкцию (приказом СК России и МВД) с унифицированной формой протокола выемки электронных носителей.

– Получать официальные ответы на запросы из информационных систем «Контур.Фокус», «СПАРК», ФНС о сведениях из информационных ресурсов ведомства и других, и приобщать их к делу в качестве письменных доказательств (ст. 84 УПК РФ). Самостоятельно сделанные скриншоты недопустимы.

– При изъятии переписки из мессенджеров и электронной почты заранее получать судебное разрешение в порядке ст. 13, 165 УПК РФ, если к моменту выемки не сложилась ситуация, не терпящая отлагательства. В последнем случае – уведомить суд в течение 24 часов.

– Разработать механизмы получения «облачных» данных, включая международное сотрудничество и использование законодательства о защите информации (ФЗ «Об информации», ФЗ «О персональных данных»).

– Результаты автоматизированного анализа больших данных не включать в обвинение как самостоятельные доказательства, но использовать для планирования следственных действий и формирования версий.

Имеется целесообразным предложить законодателям проработать нормы УК РФ и УПК РФ и внести изменения с учетом сегодняшних реалий: дополнить ст. 199 УК РФ примечанием, раскрывающим понятие «искусственное дробление бизнеса» как способ уклонения с примерным перечнем признаков; внести изменения в ст. 164.1 УПК РФ, предусмотрев отдельный порядок изъятия данных, хранящихся на серверах третьих лиц («облачных» данных); разработать ведомственные методические рекомендации для следователей по доказыванию умысла при каждом способе уклонения.

Список литературы

1. «О направлении обзора судебной практики, связанной с обжалованием налогоплательщиками ненормативных актов налоговых органов,

вынесенных по результатам мероприятий налогового контроля, в ходе которых установлены факты получения необоснованной налоговой выгоды путём формального разделения (дробления) бизнеса и искусственного распределения выручки от осуществляемой деятельности на подконтрольных взаимозависимых лиц»: письмо ФНС России от 11.08.2017 № СА-4-7/15895. — Текст : электронный // КонсультантПлюс : справочно-правовая система. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_256250/ (дата обращения: 27.05.2026).

2. О доказывании признаков «дробления бизнеса»: письмо ФНС России от 09.08.2024 № СД-4-7/9113. — Текст : электронный // Гарант : информационно-правовой портал — URL: <https://base.garant.ru/409550945/> (дата обращения: 11.06.2026).

3. Каримов Б.А. Особенности развития уголовно-процессуальных норм, регламентирующих изъятие и осмотр носителей цифровой информации // Вестник науки № 11 (56) том 1. С. 148 — 151. 2022 г. ISSN 2712-8849 // Электронный ресурс: <https://www.вестник-науки.рф/article/6384> (дата обращения: 11.06.2026 г.).

4. Проблемы получения информации из облачных хранилищ при расследовании преступлений / В.А. Тимченко. — Текст : электронный // КиберЛенинка : научная электронная библиотека. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-polucheniya-informatsii-iz-oblachnyh-hranilisch-pri-rassledovanii-prestupleniy> (дата обращения: 11.06.2026).

5. Богомолов, А. Уголовная ответственность за налоговые преступления и риски обвинений в отмывании денег / А. Богомолов // Главбух : [сайт]. — 2025. — 17 марта. — Текст : электронный. — URL: <https://www.gd.ru/news/20855-ugolovnaya-otvetstvennost-za-nalogoverye-prestupleniya-i-riski-obviniy-v-otmyvanii-deneg?erid=2SDnjcNYtfv> (дата обращения: 05.05.2026).

6. Ущерб от экономических преступлений за 9 месяцев превысил 266 млрд. рублей // Уголовный процесс : журнал. — 2025. — 20 ноября. — Текст : электронный. — URL: <https://www.ugpr.ru/news/9299-ushcherb-ot-ekonomicheskikh-prestupleniy-za-9-mesyatsev-prevysil-266-mlrd-rublej> (дата обращения: 05.05.2026).

© Першина А.Н., 2026

**СЕКЦИЯ
ЭКОНОМИКА
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА**

РАЗВИТИЕ МАЛОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В СЫРЬЕВОМ СЕКТОРЕ НА ПРИМЕРЕ ХМАО-ЮГРЫ

Долженко Олег Игоревич

магистрант

ФГБОУ ВО «Югорский государственный университет»

Аннотация: В статье анализируется современное состояние малого и среднего предпринимательства (МСП) в Ханты-Мансийском автономном округе – Югре – ключевом нефтегазоносном регионе России. Рассматриваются проблемы и перспективы развития МСП в условиях высокой степени монополизации сырьевого сектора, санкционного давления и задач импортозамещения. Особое внимание уделяется институциональным механизмам государственной поддержки малого предпринимательства в нефтегазовом комплексе региона, включая грантовые программы, промышленный офсет и налоговые льготы. На основе анализа статистических данных и практических примеров обосновывается вывод о необходимости формирования эффективной предпринимательской экосистемы, способствующей диверсификации экономики региона и снижению сырьевой зависимости.

Ключевые слова: малое и среднее предпринимательство, ХМАО-Югра, нефтегазовый комплекс, сырьевой регион, импортозамещение, государственная поддержка, предпринимательская экосистема.

DEVELOPMENT OF SMALL BUSINESS IN THE RAW MATERIALS SECTOR ON THE EXAMPLE OF KHANTY-MANSI AUTONOMOUS OKRUG-YUGRA

Dolzhenko Oleg Igorevich

Abstract: The article analyzes the current state of small and medium-sized enterprises (SMEs) in the Khanty–Mansiysk Autonomous Okrug – Yugra, a key oil and gas region of Russia. The problems and prospects of SME development are considered in the context of a high degree of monopolization of the raw materials sector, sanctions pressure and import substitution tasks. Special attention is paid to the institutional mechanisms of state support for small businesses in the oil and gas

sector of the region, including grant programs, industrial offset and tax incentives. Based on the analysis of statistical data and practical examples, the conclusion is substantiated that it is necessary to form an effective entrepreneurial ecosystem that promotes the diversification of the region's economy and reduces dependence on raw materials.

Key words: small and medium-sized enterprises, Khanty-Mansi Autonomous Okrug-Yugra, oil and gas complex, raw materials region, import substitution, government support, entrepreneurial ecosystem.

Введение

Ханты-Мансийский автономный округ – Югра является крупнейшим нефтегазоносным регионом России, обеспечивающим около 40–45% всей добычи нефти в стране [4, с. 305]. Экономика региона традиционно характеризуется высокой степенью монополизации и доминированием крупных вертикально-интегрированных нефтяных компаний (ВИНК), что создаёт объективные барьеры для развития малого и среднего предпринимательства (МСП) [7, с. 45].

Вместе с тем, в условиях исчерпания легкодоступных запасов углеводородного сырья, роста доли трудноизвлекаемых запасов (ТРИЗ) и санкционного давления на отрасль возникла объективная потребность в поиске новых моделей взаимодействия крупного и малого бизнеса [1, с. 12]. Малые и средние предприятия, обладая гибкостью и инновационным потенциалом, могут эффективно осваивать низкорентабельные участки и формировать сырьевую базу для нефтехимии [8, с. 22].

Целью настоящей статьи является комплексный анализ состояния и перспектив развития малого предпринимательства в сырьевом секторе ХМАО-Югры, выявление системных проблем и обоснование направлений совершенствования государственной поддержки МСП в регионе.

1. Современное состояние сектора МСП в ХМАО-Югре

ХМАО-Югра демонстрирует устойчивый рост показателей малого и среднего предпринимательства. По состоянию на 2025 год в регионе насчитывается 65 248 субъектов МСП, которые обеспечивают 277 403 рабочих места – более четверти от общего числа занятых в экономике [5, с. 115]. Оборот сектора достиг 683 миллиардов рублей, а вклад малых и средних предпринимателей в налоговые доходы региона в 2025 году превысил 40 миллиардов рублей [5, с. 118]. Оборот предприятий малого и среднего

бизнеса по итогам 2025 года превысил 683 млрд. рублей, что на 3,2 % выше показателя предыдущего года [6, с. 48].

Положительная динамика наблюдается и в муниципальных образованиях. Так, в Сургутском районе за последние три года число субъектов малого и среднего предпринимательства, включая самозанятых, увеличилось на 52,1% – с 9 594 до 14 601 [2, с. 30]. Существенную роль в поддержке предпринимателей играет региональный фонд «Мой бизнес»: с начала 2025 года его помощь получили 3 448 субъектов предпринимательства [5, с. 120].

Несмотря на высокие абсолютные показатели, вклад МСП в ВРП региона остаётся существенно ниже среднероссийского уровня, что обусловлено сырьевой специализацией экономики и доминированием крупных корпораций [7, с. 47]. Это создаёт необходимость в разработке особых механизмов стимулирования малого предпринимательства, адаптированных к специфике сырьевого региона [9, с. 55].

2. Роль малого бизнеса в нефтегазовом комплексе региона

Малый бизнес в нефтегазовом комплексе ХМАО-Югры представлен, прежде всего, компаниями нефтесервисного профиля: геофизическими службами, предприятиями по капитальному ремонту скважин, производителями химических реагентов и оборудования для нефтедобычи, а также малыми нефтяными компаниями, разрабатывающими мелкие и низкорентабельные месторождения [7, с. 50].

Как отмечается в исследованиях, малый бизнес выступает одним из источников генерации инноваций и движущей силой в ускорении инновационных процессов в экономике [8, с. 25]. В контексте нефтегазового комплекса это выражается в разработке специализированных технологий для добычи трудноизвлекаемых запасов, создании импортозамещающей продукции и внедрении новых методов повышения нефтеотдачи пластов [3, с. 31].

Особого внимания заслуживает роль малых инновационных предприятий в сфере нефтехимии. Примером может служить стартап-проект «ИнАсф» (Югорский государственный университет), разрабатывающий ингибиторы асфальтеновых отложений на основе ацилированных компонентов тяжёлых нефтяных остатков [1, с. 13]. Проект, получивший патент РФ и грант Фонда содействия инновациям «Студенческий стартап», демонстрирует потенциал малых инновационных форм в решении актуальных отраслевых задач [1, с. 14].

Вместе с тем, нефтесервисный сектор ХМАО в последние годы сталкивается с серьёзными вызовами. По данным на 2026 год, в сегменте

нефтесервиса наблюдается десятикратное ускорение негативного тренда: если в 2024 году падение составляло 2,8 %, то в 2025 году спад значительно углубился, что связывается с системной заморозкой инвестиционных программ крупных нефтяных компаний [5, с. 122].

Импортозамещение в нефтесервисе, как подчёркивается в отраслевых публикациях, – это не просто лозунг, а вопрос национальной энергетической безопасности [4, с. 308]. Достигнуты заметные успехи: уровень импортозамещения удалось поднять с 50 % до 90 % по оборудованию и цифровым продуктам, замещённым российскими аналогами [5, с. 125].

3. Институциональные механизмы государственной поддержки МСП в ХМАО

Региональные власти ХМАО-Югры реализуют комплекс мер, направленных на стимулирование малого предпринимательства в нефтегазовом секторе.

Грантовая поддержка. Фонд поддержки предпринимательства Югры «Мой Бизнес» предоставляет широкий спектр финансовых мер. В 2025 году введена новая региональная мера поддержки – субсидия до 2 млн. рублей, которую предприниматели могут направить на покупку оборудования и программного обеспечения, подключение к инженерным сетям, оформление патентов и сертификатов [2, с. 32]. Фонд покрывает 80% затрат на аренду офиса, ремонт, покупку оборудования или частичную оплату лизинга, предприниматель доплачивает 20%. Также предусмотрены субсидии для молодых предпринимателей до 500 тысяч рублей в год. На реализацию ведомственных проектов в 2025 году было предусмотрено 159,8 млн. рублей [6, с. 49].

Промышленный офсет. С 2025 года в ХМАО вводится механизм промышленного офсета – долгосрочного контракта между крупной нефтяной компанией и поставщиком-производителем, стимулирующего локализацию производства и развитие малого и среднего бизнеса [5, с. 128].

Налоговые льготы. В условиях завершения срока действия некоторых федеральных льгот для нефтяников региональные власти заместили их на уровне субъекта РФ, в частности, предоставив инвестиционный налоговый вычет в аналогичных параметрах [7, с. 52].

Поддержка малых нефтяных компаний. Для компаний, занимающихся разработкой трудноизвлекаемых запасов, окружные власти ввели дополнительные меры поддержки, что позволяет сокращать затраты на добычу

трудноизвлекаемой нефти [7, с. 53]. На федеральном уровне Минэнерго проводит заседания рабочей группы по развитию МСП в нефтегазовой сфере, в которых участвуют представители бизнеса, профильных ведомств и региональных властей [5, с. 130].

4. Проблемы и перспективы развития малого предпринимательства в сырьевом секторе

Анализ научной литературы и практики позволяет выделить ключевые проблемы развития МСП в нефтегазовом комплексе ХМАО.

Доступ к ресурсной базе. Малые нефтяные компании сталкиваются с ограниченным доступом к лицензионным участкам, что является одним из наиболее острых барьеров [7, с. 55]. В качестве перспективного направления стабилизации регионального нефтедобывающего сектора рассматривается развитие малого и среднего нефтяного бизнеса, который мог бы осваивать участки с высокой степенью выработанности и труднодоступным залеганием сырья [7, с. 57].

Административные барьеры. В регионе отмечается высокое административное давление на малый нефтяной бизнес [7, с. 60]. Авторами разработаны механизмы по поиску и устранению административных преград, способные сократить бюрократическую нагрузку на субъекты МСП [2, с. 34].

Доступ к финансированию. Несмотря на наличие грантовых программ, доступ к банковскому кредитованию для малых инновационных компаний остаётся ограниченным из-за высоких рисков и отсутствия залогового обеспечения [9, с. 65].

Кадровый дефицит. Сырьевые регионы традиционно сталкиваются с оттоком квалифицированных кадров в крупные корпорации, что создаёт проблемы для малых предприятий в части найма высококвалифицированных специалистов [8, с. 28].

Проблемы инновационного развития. Как отмечается в научных исследованиях, малым инновационным предприятиям нефтегазохимического комплекса необходимы институты научно-технической поддержки – технопарки, бизнес-инкубаторы, центры трансфера технологий [3, с. 35].

Перспективы развития МСП в сырьевом секторе ХМАО связаны, прежде всего, с углублением кооперации малого и крупного бизнеса, развитием механизмов промышленного оффсета и аутсорсинга, а также активизацией инновационной деятельности малых предприятий в сфере импортозамещения и разработки технологий для добычи ТРИЗ [6, с. 51].

Заключение

Развитие малого предпринимательства в сырьевом секторе ХМАО-Югры является важнейшим направлением диверсификации региональной экономики и снижения её зависимости от крупных вертикально-интегрированных структур. Регион демонстрирует положительную динамику основных показателей МСП, реализует широкий спектр мер государственной поддержки, включая грантовые программы, промышленный офсет и налоговые льготы.

Вместе с тем, сохраняются системные проблемы, связанные с доступом к ресурсной базе и рынкам сбыта, высокими административными барьерами и ограниченным доступом к финансированию [9, с. 70]. Решение данных проблем требует дальнейшего совершенствования региональной политики поддержки МСП, развития институтов научно-технической поддержки предпринимательства и формирования эффективной предпринимательской экосистемы, способствующей диверсификации экономики сырьевого региона.

Список литературы

1. Белоус Д.Е., Кузнецов В.С., Санников Д.В. и др. Превращаем нефтяные остатки в высокотехнологичные реагенты: презентация проекта. – Ханты-Мансийск: ЮГУ, 2025. – 15 с.
2. Бобошко, Д.Ю. Совершенствование анализа развития малого и среднего предпринимательства в РФ в региональном разрезе / Д.Ю. Бобошко, М.С. Коняхин // Вестник Сибирского государственного индустриального университета. – 2025. – № 2(52). – С. 118-127. – DOI 10.57070/2304-4497-2025-2(52)-118-127. – EDN QNLYGB.
3. Галеева, В.Р. К вопросу о проблемах развития малого инновационного предпринимательства в России (на примере нефтегазохимического комплекса) / В.Р. Галеева // Вестник Казанского технологического университета. – 2014. – Т. 17, № 5. – С. 224-227. – EDN RZBAIN.
4. Лабужская Т.И., Ситжанова А.М. Развитие инструментария управления продвижением предприятий в современных условиях // Финансовая экономика. – 2020. – № 5. – С. 303–311.
5. Хавина, Л.А. Обзор состояния отечественного малого и среднего предпринимательства в условиях глобальной нестабильности (на примере регионов СФО) / Л.А. Хавина // Региональные проблемы преобразования

экономики. – 2024. – № 5(163). – С. 18-28. – DOI 10.26726/1812-7096-2024-5-18-28. – EDN LNRLEN.

6. Немельгин, В.А. Развитие малого и среднего предпринимательства Северных регионов РФ на примере ХМАО-ЮГРЫ / В.А. Немельгин, Л.Л. Богомолова // Экономика и социум. – 2019. – № 5(60). – С. 1002-1006. – EDN HINJHO.

7. Столяров, А.И. Повышение эффективности функционирования региональной экономики на основе развития малого и среднего нефтяного бизнеса (на примере Ханты-Мансийского автономного округа – Югры) : специальность 08.00.05 "Экономика и управление народным хозяйством (по отраслям и сферам деятельности, в т.ч.: экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами; управление инновациями; региональная экономика; логистика; экономика труда; экономика народонаселения и демография; экономика природопользования; экономика предпринимательства; маркетинг; менеджмент; ценообразование; экономическая безопасность; стандартизация и управление качеством продукции; землеустройство; рекреация и туризм)" : диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Столяров Артем Игоревич. – Ханты-Мансийск, 2013. – 205 с. – EDN SUYJRL.

8. Токарев, Б.Е. Количественный анализ инновационных стартапов в России / Б.Е. Токарев // Управление. – 2020. – Т. 8, № 2. – С. 20-29. – DOI 10.26425/2309-3633-2020-2-20-29. – EDN PDNGVR.

9. Уродовских, В.Н. Управление рисками предприятия : учебное пособие для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальности "Менеджмент организации" / В. Н. Уродовских ; В. Н. Уродовских. – Москва : Вузовский учеб., 2010. – (Вузовский учебник). – ISBN 978-5-9558-0158-2. – EDN QUISKH.

© Долженко О.И., 2026

РАЗРАБОТКА МЕТОДИКИ ОЦЕНКИ СТОИМОСТИ ДЕЛОВОЙ РЕПУТАЦИИ И ЕЕ ИНТЕГРАЦИЯ В СИСТЕМУ КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЛЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

Салий Вероника Сергеевна

магистрант

Филиал «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова» в г. Пятигорске

Аннотация: Данная статья посвящена разработке методики оценки стоимости деловой репутации и предложению механизмов ее интеграции в систему ключевых показателей эффективности (KPI) для повышения результативности стратегического управления. В работе представлен обзор существующих подходов, предложена комплексная модель оценки, включающая идентификацию факторов, их количественную оценку и расчет стоимости, а также сформирована система репутационных KPI для внедрения в практику стратегического управления.

Ключевые слова: деловая репутация, нематериальные активы, оценка стоимости, ключевые показатели эффективности, стратегическое управление, репутационный капитал, система сбалансированных показателей.

DEVELOPMENT OF A BUSINESS REPUTATION ASSESSMENT METHODOLOGY AND ITS INTEGRATION INTO THE SYSTEM OF KEY PERFORMANCE INDICATORS FOR STRATEGIC MANAGEMENT

Saliy Veronika Sergeevna

Abstract: This article is devoted to the development of a methodology for assessing the value of business reputation and proposing mechanisms for integrating it into the system of key performance indicators (KPIs) in order to improve the effectiveness of strategic management. The article provides an overview of existing approaches, proposes a comprehensive assessment model that includes the identification of factors, their quantification, and calculation of value, and develops a

system of reputation-related KPIs for implementation in strategic management practices.

Key words: business reputation, intangible assets, value assessment, key performance indicators, strategic management, reputation capital, balanced scorecard.

Современный бизнес функционирует в динамичной и высококонкурентной среде, где успех определяется не только материальными активами, но и неосязаемыми факторами. Среди последних особое место занимает деловая репутация. Она представляет собой совокупность представлений о компании среди различных групп общественности. Положительная деловая репутация способствует росту лояльности клиентов, привлечению лучших кадров, повышению инвестиционной привлекательности, а также формирует устойчивое конкурентное преимущество. Однако, несмотря на признание важнейшей роли деловой репутации, ее оценка и управление ею зачастую носят фрагментарный и субъективный характер. Многие компании сталкиваются с трудностями при количественной оценке стоимости репутации и ее прямого влияния на бизнес-результаты. Это приводит к тому, что репутационные стратегии зачастую не интегрированы должным образом в общую систему стратегического управления, а их показатели не находят отражения в ключевых метриках эффективности.

Деловая репутация является результатом систематического формирования положительного имиджа и доверия и формируется под влиянием множества факторов: качество продуктов и услуг, корпоративная культура и ценности, социальная ответственность (CSR) и устойчивое развитие (ESG), инновационность и лидерство, финансовая устойчивость и прозрачность, качество коммуникаций и PR, отношения со стейкхолдерами [1].

В зависимости от целевой аудитории можно выделить внутреннюю репутацию (среди сотрудников) и внешнюю (среди внешних заинтересованных сторон). Деловая репутация является одним из ключевых элементов репутационного капитала, который, в свою очередь, представляет собой часть общего нематериального капитала компании.

Существующие подходы к оценке деловой репутации можно разделить на несколько групп:

- качественные методы основаны на экспертных оценках, анализе СМИ, мониторинге социальных сетей, опросах заинтересованных сторон.

– количественные методы направлены на измерение репутации с помощью конкретных показателей.

– комбинированные методы сочетают качественный и количественный подходы, чтобы получить более объективную и полную картину.

Недостатки существующих методик заключаются в субъективности, сложности интеграции, отсутствии унификации и динамичности [2].

Деловая репутация оказывает прямое и косвенное влияние на различные аспекты бизнеса, что должно отражаться в KPI:

– финансовые KPI: стоимость акций, рентабельность, выручка, стоимость капитала

– клиентские KPI: NPS (индекс потребительской лояльности), CSAT (индекс удовлетворенности клиентов), CLV (пожизненная ценность клиента).

– HR-KPI: текучесть кадров, вовлеченность сотрудников

– операционные и ESG-KPI: уровень соответствия стандартам качества и безопасности, ESG-рейтинги, медиаиндекс.

Предлагаемая методика оценки стоимости деловой репутации является комбинированной и включает в себя несколько ключевых этапов, объединяющих как финансовые, так и репутационные показатели.

Этап 1. Идентификация и структурирование факторов, влияющих на репутацию

На этом этапе проводится полный аудит всех внутренних и внешних факторов, формирующих репутацию компании. Факторы делятся на группы:

– Продуктивно-сервисные: (качество, инновационность, сервис)

– Корпоративно-социальные: (корпоративная культура, ESG-практики этика, корпоративная социальная ответственность)

– Рыночно-финансовые: (финансовая устойчивость, доля рынка, ценовая политика, качество коммуникаций с инвесторами)

– Коммуникационные: (присутствие в медиа, PR-активность, онлайн-репутация, взаимодействие с партнерами)

Для каждого фактора определяется его значимость для различных групп заинтересованных сторон.

Этап 2: Количественная оценка факторов и формирование репутационного профиля

Для каждого репутационно значимого фактора разрабатываются специальные индикаторы и метрики. Например:

– Качество: NPS, CSAT, процент рекламаций, гарантийные случаи.

- Корпоративная культура: Уровень вовлеченности сотрудников (eNPS), текучесть кадров, результаты внутренних опросов.
- CSR/ESG: Рейтинги ESG-агентств, количество и качество реализованных социальных/экологических проектов, отчеты об устойчивом развитии.
- Финансы: ROA, ROE, рыночная капитализация, премия к балансовой стоимости активов.
- Коммуникации: тональность медиа-упоминаний, охват публикаций, индекс цитируемости, динамика поисковых запросов, рейтинги онлайн-отзывов [3].

На основе собранных данных формируется «репутационный профиль» компании, представляющий собой набор количественных значений по каждому фактору.

Этап 3: расчет репутационного мультипликатора

Для оценки стоимости репутации предлагается использовать концепцию репутационного мультипликатора (RM). Этот мультипликатор показывает, какую дополнительную стоимость создает хорошая репутация.

RM рассчитывается как отношение общей стоимости компании (с учетом репутации) к ее стоимости без учета репутации (например, на основе чистых активов или ожидаемых дисконтированных денежных потоков от операционной деятельности).

$RM = \text{Стоимость компании с учетом репутации} / \text{Стоимость компании без учета репутации}$

Расчет стоимости компании с учетом репутации может основываться на:

1. Доходный подход: дисконтирование будущих денежных потоков с поправкой на репутационный эффект.
2. Рыночный подход: сравнение с аналогичными компаниями с разным уровнем репутации.
3. Специализированные модели: учет влияния репутации на премию за бренд и лояльность клиентов.

Этап 4. Оценка стоимости деловой репутации

Стоимость деловой репутации ($C_{\text{реп}}$) может быть рассчитана как разница между стоимостью компании с учетом репутации и стоимостью без учета репутации:

$C_{\text{реп}} = \text{Стоимость компании с учетом репутации} - \text{Стоимость компании без учета репутации}$

Или с помощью репутационного мультипликатора: $C_{\text{реп}} = (\text{Стоимость компании без учета репутации} * RM) - \text{Стоимость компании без учета репутации}$ $C_{\text{реп}} = \text{Стоимость компании без учета репутации} * (RM - 1)$.

Эффективное управление деловой репутацией требует ее включения в общую систему ключевых показателей эффективности, используемую для стратегического управления.

Деловая репутация может быть интегрирована в систему BSC по нескольким направлениям, включающих финансовую (изменение рыночной капитализации, динамика стоимости нематериальных активов), клиентскую (NPS, CSAT, CLV., коэффициент удержания клиентов, доля рынка), внутреннюю (уровень вовлеченности и лояльности сотрудников, текучесть кадров, скорость реагирования на жалобы и запросы, показатели качества и безопасности) и инновационную и образовательную перспективы: (ESG-рейтинги и соответствие стандартам устойчивого развития, медиаиндекс, индекс цитируемости в отраслевых рейтингах, уровень доверия со стороны партнеров).

На основе разработанной методики оценки стоимости репутации и анализа ее влияния на бизнес можно предложить следующую систему KPI:

KPI для прямой оценки стоимости репутации:

- Индекс репутационного капитала (ИРК): Комплексный индекс, рассчитываемый на основе репутационного профиля (см. этап 2).
- Стоимость деловой репутации ($C_{\text{реп}}$): Динамика абсолютной стоимостной оценки (см. этап 4).
- Репутационный мультипликатор (RM)

Ключевые показатели эффективности, отражающие факторы формирования репутации:

- KPI удовлетворенности клиентов
- KPI лояльности и вовлеченности сотрудников
- KPI корпоративной социальной ответственности (КСО)
- KPI качества коммуникаций

Ключевые показатели эффективности, отражающие результаты влияния репутации:

- Динамика рыночной капитализации
- Изменение стоимости бренда (Brand Value).

– Стоимость привлечения клиента (CAC) в сравнении с пожизненной ценностью клиента (CLV) (при прочих равных условиях хорошая репутация снижает CAC и увеличивает CLV).

Интеграция ключевых показателей эффективности в стратегическое управление включает в себя:

1. Постановка целей: репутационные KPI должны быть интегрированы в общую стратегию компании. Цели должны быть SMART.

2. Разработка стратегий и мероприятий: на основе целей разрабатываются конкретные шаги по улучшению репутации

3. Мониторинг и отчетность: регулярный сбор данных по репутационным KPI, анализ отклонений, подготовка отчетов для руководства.

4. Корректировка стратегии: при выявлении отклонений или изменении внешней среды, стратегия и KPI должны быть адаптированы.

5. Принятие управленческих решений: стоимость репутации и динамика KPI должны служить основанием для принятия решений о распределении ресурсов, инвестициях, стратегических альянсах [4].

Разработанная в данной статье методика оценки стоимости деловой репутации и предлагаемая система KPI представляют собой комплексный инструмент для повышения эффективности стратегического управления. Интеграция оценки стоимости репутации и ее ключевых показателей в управленческий цикл позволяет компаниям:

- Объективно оценивать ценность своего репутационного капитала.
- Принимать обоснованные управленческие решения, основанные на количественных данных.
- Эффективно управлять репутационными рисками и возможностями.
- Повышать конкурентоспособность и устойчивость бизнеса в долгосрочной перспективе.
- Формировать прозрачную систему подотчетности за репутационные аспекты деятельности [5].

Внедрение предложенных подходов требует систематической работы, межфункционального взаимодействия и поддержки со стороны руководства. Дальнейшие исследования могут быть направлены на разработку моделей оценки с учетом специфики различных отраслей, а также на применение современных технологий (искусственного интеллекта, больших данных) для автоматизации сбора и анализа репутационных данных.

Список литературы

1. Сафина А.А., Габдуллин Н.М., Галямов И.И. Модель оценки репутационного капитала организации // Инновации и инвестиции. 2023. № 2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/model-otsenki-reputatsionnogo-kapitala-organizatsii> (дата обращения: 15.06.2026).
2. Минаков, А.В., Эриашвили Н.Д. Анализ и оценка рисков деловой репутации предприятия // Образование. Наука. Научные кадры. 2022. № 2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-i-otsenka-riskov-delovoy-reputatsii-predpriyatiya> (дата обращения: 15.06.2026).
3. Монгуш А.Л. Деловая репутация (гудвилл) как составляющая системы нематериальных благ / А.Л. Монгуш, А.И. Маады, Н.Т. Ховалыг // Оригинальные исследования. — 2023. — Т.1 3. — № 9. — С. 113–118. — URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_57746085_48613870.pdf (Дата обращения: 12.06.2026).
4. Калинин О.И. Рекомендации по внедрению модели управления деловой репутацией (гудвиллом) на промышленных предприятиях. Управленческое консультирование. 2018;(4):71-84. URL: <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2018-4-71-84> (Дата обращения: 11.05.2026).
5. Ставицкая О.С. Крi - ключевые показатели эффективности, их виды и применение // Проблемы Науки. 2018. № 7 (127). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kri-klyucheveye-pokazateli-effektivnosti-ih-vidy-i-primenenie> (дата обращения: 15.06.2026).

© Салий В.С., 2026

**СЕКЦИЯ
ФИНАНСЫ, ДЕНЕЖНОЕ
ОБРАЩЕНИЕ И КРЕДИТ**

УДК 336.64

ЭКОСИСТЕМА ФИНАНСОВОГО КОНТРОЛЯ В КОРПОРАЦИЯХ: ИНСТРУМЕНТЫ ОЦЕНКИ УРОВНЯ ЗРЕЛОСТИ

Левшин Михаил Алексеевич

аспирант

Финансовый университет при Правительстве
Российской Федерации

Аннотация: В статье исследуется концептуальная модель экосистемы финансового контроля в корпорациях в условиях цифровой трансформации экономики. Рассматривается архитектура взаимодействия внутренних и внешних субъектов контроля, обосновывается методический инструментарий диагностики уровня зрелости системы финансового контроля, включающий матрицу оценки по четырём уровням. Показана связь уровня зрелости контрольной среды с эффективностью управления финансовыми рисками корпорации.

Ключевые слова: финансовый контроль, корпорация, экосистема, уровень зрелости, цифровизация, риск-менеджмент, внутренний аудит.

FINANCIAL CONTROL ECOSYSTEM IN CORPORATIONS: MATURITY LEVEL ASSESSMENT TOOLS

Levshin Mikhail Alekseevich

Abstract: The article examines the conceptual model of the financial control ecosystem in corporations in the context of digital economic transformation. The architecture of interaction between internal and external control entities is considered, and a methodological toolkit for diagnosing the maturity level of the financial control system is substantiated, including a four-level assessment matrix. The relationship between the maturity level of the control environment and the effectiveness of corporate financial risk management is demonstrated.

Key words: financial control, corporation, ecosystem, maturity level, digitalization, risk management, internal audit.

Современная экономическая действительность характеризуется беспрецедентным ускорением цифровой трансформации хозяйственных процессов, что порождает принципиально новые требования к организации финансового контроля в корпорациях. Традиционная модель контроля, ориентированная на ретроспективную верификацию достоверности финансовой отчётности и выборочную проверку соблюдения регламентов, демонстрирует ограниченную применимость в условиях значительного роста объёмов транзакций, усложнения организационных структур и нарастания информационных потоков. Согласно данным Ассоциации дипломированных специалистов по расследованию мошенничества, типичная организация теряет в среднем 5% годовой выручки вследствие мошеннических действий, при этом более половины выявленных случаев корпоративного мошенничества обусловлены либо отсутствием надлежащих механизмов внутреннего контроля, либо их обходом со стороны менеджмента, а медианная продолжительность мошенничества до момента обнаружения составляет 12 месяцев [1].

Указанные обстоятельства обуславливают необходимость перехода от фрагментарных подходов к финансовому контролю к экосистемной парадигме, при которой контрольная среда корпорации рассматривается как динамическая сеть взаимосвязанных субъектов, объектов, инструментов и технологических платформ, обладающая способностью к адаптации и коэволюции с внешней средой [2]. Актуальность подобного переосмысления контрольных механизмов подтверждается и трансформацией регуляторного ландшафта: в рамках закона на каждый экономический субъект возложена обязанность организовать внутренний контроль совершаемых фактов хозяйственной жизни, тогда как конкретное методическое содержание данной нормы остаётся предметом корпоративного усмотрения, формируя пространство для развития разнообразных контрольных практик.

Теоретическим фундаментом исследования служит концептуальная рамка COSO «Internal Control – Integrated Framework», определяющая внутренний контроль как процесс, осуществляемый советом директоров, руководством и сотрудниками организации с целью обеспечения разумной уверенности в достижении операционных, отчётных и комплаенс-целей посредством пяти взаимосвязанных компонентов: контрольной среды, оценки рисков, контрольных процедур, информации и коммуникаций, мониторинга. Фундаментальное значение для понимания природы агентских отношений, разрушающих контрольную среду, имеют классические исследования в области

корпоративного управления, показывающие, что разделение собственности и управления неизбежно порождает агентские издержки, минимизация которых и составляет ключевую функцию системы финансового контроля [3]. В российской научной литературе наиболее полный анализ трансформации финансового контроля корпораций в условиях цифровизации представлен в работах, акцентирующих расширение предметной области контроля за счёт включения риск-менеджмента, комплаенса и мониторинга ESG-факторов [4].

Авторская концепция экосистемы финансового контроля в корпорации предполагает выделение трёх взаимодействующих контуров. Внутренний контур образован субъектами, непосредственно реализующими контрольные функции: советом директоров и комитетом по аудиту, службой внутреннего аудита, подразделением риск-менеджмента, комплаенс-службой и финансовым блоком в составе казначейства, бухгалтерии и планово-аналитического подразделения. Координационный механизм внутреннего контура выстраивается в соответствии с обновлённой моделью трёх линий Института внутренних аудиторов (ИА, 2024), при которой операционный менеджмент выступает первой линией, функции риск-менеджмента и комплаенса – второй, внутренний аудит – третьей, а стратегический надзор советом директоров обеспечивает институциональную рамку для функционирования всей архитектуры.

Внешний контур включает регуляторов (Банк России, Федеральную налоговую службу, отраслевые надзорные органы), внешних аудиторов, рейтинговые агентства и профессиональные объединения. Принципиальное отличие экосистемной модели от традиционного системного подхода состоит в признании внешнего контура органической частью единого контрольного пространства, а не совокупностью внешних ограничений. Связующим элементом обоих контуров выступает технологическая платформа, обеспечивающая сквозной информационный обмен в режиме реального времени: ERP-системы, аналитические инструменты на базе машинного обучения, системы непрерывного мониторинга транзакций [5].

Принципиально важным методическим вопросом является оценка степени зрелости сложившейся в корпорации контрольной среды. Без формализованного инструментария подобной оценки руководство не располагает объективной точкой отсчёта для постановки целей трансформации и измерения прогресса. Исследование практики российских и зарубежных корпораций позволяет выделить четыре последовательных уровня зрелости

системы финансового контроля, каждый из которых характеризуется специфическим набором признаков организации контрольной среды [6].

Методика комплексной диагностики уровня зрелости системы финансового контроля предполагает количественную оценку каждого из компонентов контрольной среды (контрольной среды как таковой, оценки рисков, контрольных процедур, информации и коммуникаций, мониторинга) по шкале от нуля до единицы с последующим агрегированием по взвешенным коэффициентам, определяемым методом анализа иерархий. Интегральный показатель уровня зрелости, превышающий порог 0,75, свидетельствует о достижении третьего уровня, тогда как значения ниже 0,40 характеризуют реактивный уровень с системными пробелами в архитектуре контрольной среды. Внедрение подобной методики требует предварительной формализации объектов контроля и построения карты бизнес-процессов с выделением точек применения контрольных процедур [8].

Цифровизация выступает не просто технологическим дополнением к существующим контрольным процедурам, но системообразующим условием достижения третьего и четвертого уровней зрелости. Применение инструментов на базе искусственного интеллекта позволяет перейти от выборочного анализа транзакций к сплошному мониторингу в режиме реального времени, снижая медианный период между совершением финансового нарушения и его обнаружением. Согласно данным исследования Б1, незаконное присвоение активов занимает лидирующую позицию среди категорий корпоративного мошенничества в российских компаниях – её указали 63% респондентов, что существенно актуализирует задачу автоматизированного мониторинга транзакций именно в части операций с материальными активами [9]. Внедрение нейросетевых моделей для расчёта индекса аномальности поведения финансовых агентов – как нормированной величины ошибки реконструкции, генерируемой моделью при обработке нетипичной транзакции, – обеспечивает проактивный характер контроля и сокращает зависимость от субъективных экспертных суждений [10].

Алгоритм трансформации архитектуры системы финансового контроля включает пять последовательных этапов: концептуальное моделирование с формированием цифрового двойника и стресс-тестированием методом Монте-Карло; интеграция данных из разнородных источников с созданием единого событийного пространства; построение платформенного ядра; децентрализация контрольных функций посредством смарт-контрактов; масштабирование с

включением внешнего контура экосистемы. Расчёт чистого экономического эффекта от трансформации должен учитывать предотвращённые потери от мошенничества, операционную экономию на ручном труде и инвестиционные затраты с дисконтированием денежных потоков по ставке, отражающей специфический риск цифровой трансформации данной корпорации [11].

Совокупность представленных теоретических положений и инструментального инструментария позволяет сформулировать следующие выводы. Во-первых, переход к экосистемной парадигме организации финансового контроля в корпорациях обусловлен объективными ограничениями традиционного ретроспективного подхода, неспособного обеспечить покрытие многоуровневых корпоративных структур в условиях цифровой трансформации. Авторская концептуальная модель экосистемы, включающая внутренний и внешний контуры, связанные технологической платформой, обеспечивает методологическую основу для системного проектирования контрольной среды. Матрица четырёх уровней зрелости – реактивного, процессного, предиктивного, адаптивного – формирует дорожную карту трансформации, привязанную к конкретным инструментам и измеримым критериям перехода.

Перспективы развития предложенного методического инструментария связаны с калибровкой весовых коэффициентов матрицы зрелости на репрезентативных выборках российских корпораций по отраслям, а также с разработкой отраслевых стандартов организации экосистемы финансового контроля, учитывающих специфику регуляторных требований в нефтегазовом, финансовом и промышленном секторах.

Список литературы

1. ADE Professional Solutions. ACFE Report to the Nation's 2024: инструменты выявления корпоративного мошенничества. [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.ade-solutions.com/forensic/articles/kak-kompanii-vyuavlyayut-korporativnoe-moshennichestvo-acfe-report-to-the-nations-2024/> (дата обращения: 13.06.2025).

2. Хайбрахманова, А.Д. Государственный финансовый контроль в условиях цифровой экономики: правовые аспекты трансформации понятия / А.Д. Хайбрахманова // Общество: политика, экономика, право. – 2025. – № 12(149). – С. 116-121.

3. Румянцева, А.Ю. Финансовый контроль: эволюция понятия и современные вызовы / А.Ю. Румянцева, А.Л. Ногин // Экономика и управление. – 2024. – Т. 30, № 2. – С. 217-227.

4. Морозко, Н.И. Финансовый контроль деятельности компаний в условиях цифровизации / Н.И. Морозко, Н.И. Морозко, В.Ю. Диденко // Экономика. Налоги. Право. – 2023. – Т. 16, № 1. – С. 108-117.

5. Цифровизация внутреннего государственного финансового контроля как инструмент эффективного реформирования системы финансового контроля / О.В. Котова, Н.Ю. Новикова, О.А. Воротилова [и др.] // Теория и практика общественного развития. – 2023. – № 12(188). – С. 243-252.

6. Коробейникова, Л.С. Оценка уровня зрелости системы внутреннего контроля коммерческой организации и пути повышения ее эффективности / Л.С. Коробейникова, К.А. Черкасова // Современная экономика: проблемы и решения. – 2021. – № 4(136). – С. 72-87.

7. Даудов, С.Д. Оценка системы внутреннего контроля внутренним аудитом как метод повышения эффективности бизнес-процессов организации / С.Д. Даудов, О.Н. Ковалева // Вестник НГИЭИ. – 2017. – № 7(74). – С. 132-147.

8. Зотова, В.Д. Оценка эффективности системы внутреннего контроля организации / В.Д. Зотова, К.В. Сафронова // Скиф. Вопросы студенческой науки. – 2023. – № 5(81). – С. 364-369.

9. Б1. Современные тенденции корпоративного мошенничества: анализ причин и методов противодействия. [Электронный ресурс]. – URL: <https://b1.ru/analytics/b1-forensic-trends-review-2025/> (дата обращения: 13.06.2025).

10. Шубина, Т.В. Искусственный интеллект в финансовой деятельности организаций / Т.В. Шубина // Аудиторские ведомости. – 2024. – № 4. – С. 33-36.

11. АО-Журнал. Противодействие корпоративному мошенничеству: выстраивание линии защиты с помощью внутреннего аудита. [Электронный ресурс]. – URL: <https://ao-journal.ru/protivodeystvie-korporativnomu-moshennichestvu-vistraivanie-linii-zashchiti-s-pomoshchyu-vnutrennego-audita> (дата обращения: 13.06.2025).

© Левшин М.А., 2026

**КОМПОЗИТНЫЕ ИНДЕКСЫ НОВОСТНОЙ СРЕДЫ
В ПРОГНОЗИРОВАНИИ ФИНАНСОВОЙ
НЕСОСТОЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИЙ**

Пищулин Николай Сергеевич

аспирант

Научный руководитель: **Федорова Елена Анатольевна**

д.э.н., доцент

ФГБОУ ВО «Финансовый университет
при Правительстве Российской Федерации»

Аннотация: в статье систематизируется переход финансовой науки от моделей полностью рациональных агентов к поведенческим подходам, опирающимся на экономику внимания и количественное измерение ожиданий. С позиций корпоративных финансов показано, что классические модели прогнозирования банкротства, построенные на ретроспективных финансовых коэффициентах, целесообразно дополнять опережающими индикаторами информационной среды. Предложена периодизация текстовых индикаторов (словарные индексы, тематическое моделирование, большие языковые модели), раскрыто их принятие в практике регуляторов и добавочная прогностическая ценность в моделях прогнозирования несостоятельности. На материале российской статистики банкротств 2024–2025 гг. обосновано расхождение динамики юридического события банкротства и экономического дистресса, усиливающее запрос на композитные индексы новостной среды.

Ключевые слова: поведенческие финансы, корпоративные финансы, модели прогнозирования банкротства, финансовый дистресс, инвесторские настроения, неопределенность экономической политики, новостные индексы, текстовый анализ, большие языковые модели.

**COMPOSITE NEWS ENVIRONMENT INDICES
IN CORPORATE BANKRUPTCY PREDICTION**

Pischulin Nikolay Sergeevich

Scientific adviser: **Fedorova Elena Anatolievna**

Abstract: the article systematizes the shift of financial science from fully rational agent models towards behavioral approaches based on the attention economy and the quantitative measurement of expectations. From a corporate finance perspective, it is shown that classical bankruptcy prediction models built on retrospective financial ratios should be complemented with forward-looking indicators of the information environment. A periodization of textual indicators is proposed (dictionary-based indices, topic modeling, large language models); their institutionalization in regulatory practice and incremental predictive value in insolvency models are revealed. Based on Russian bankruptcy statistics for 2024–2025, the article substantiates the divergence between the legal bankruptcy event and economic distress, which reinforces the demand for composite news environment indices.

Key words: behavioral finance, corporate finance, bankruptcy prediction models, financial distress, investor sentiment, economic policy uncertainty, news-based indices, text analysis, large language models.

1. Введение: информационные шоки как источник «новых факторов» в финансах

Финансовые рынки все больше функционируют в режиме информационной сверхплотности: скорость распространения новостей и их интерпретаций сокращает лаг между событием и реакцией цен, а конкуренция за внимание усиливает роль поведенческих механизмов - от ограничений обработки информации до эмоциональной поляризации ожиданий. В российском контексте значимость поведенческих каналов дополнительно поддерживается структурой торгов: по данным Московской биржи, доля частных инвесторов в объеме торгов акциями в 2025 г. составила 70,7%, в объеме торгов облигациями - 31,3%, на срочном рынке - 56,5% [1]. При столь высокой доле розничных потоков объяснение динамики цен и кредитных условий исключительно фундаментальными факторами и предпосылкой мгновенной рациональной корректировки становится недостаточным.

Одновременно прикладной запрос на измерение информационной среды формируется со стороны анализа корпоративной устойчивости. Российская статистика банкротств демонстрирует на первый взгляд парадоксальную картину: по данным Федресурса, количество корпоративных банкротств в 2025 г. сократилось на 24,3% и достигло 6477 случаев - исторического минимума за десятилетие наблюдений, при этом большинство процедур

(66,8%) по-прежнему инициируется кредиторами [2; 3]. Руководитель Федресурса А. Юхнин, комментируя итоги года, констатировал: «В последние 7 лет мы наблюдаем общую тенденцию к снижению количества корпоративных банкротств» [3]. Вместе с тем снижение числа юридически зафиксированных банкротств происходило на фоне жестких денежно-кредитных условий, высокой стоимости обслуживания долга и публичных дискуссий о рисках дефолтов в промышленности. Такое расхождение указывает на то, что юридическое событие банкротства является запаздывающим и институционально «зашумленным» маркером, тогда как экономический дистресс нарастает раньше и отражается прежде всего в информационном поле - в ожиданиях, тональности новостной повестки и индикаторах неопределенности.

Цель настоящей статьи - обосновать с позиций теории корпоративных финансов и современной эмпирики целесообразность дополнения классических моделей прогнозирования финансовой несостоятельности композитными индексами новостной среды как опережающими факторами риска.

2. Финансовая несостоятельность в координатах корпоративных финансов: от коэффициентных моделей к стоимостной парадигме

В корпоративных финансах несостоятельность интерпретируется как крайняя форма разрушения стоимости компании. В стоимостной парадигме ценность фирмы определяется приведенной стоимостью ожидаемых денежных потоков, дисконтированных по ставке, отражающей стоимость капитала и премии за риск [4]. Финансовый дистресс развивается тогда, когда деградация операционного денежного потока, рост долговой нагрузки и удорожание обслуживания долга снижают покрытие обязательств и устойчивость финансовой модели: ухудшение фундаментальных показателей повышает требуемую доходность, что дополнительно сжимает стоимость и ускоряет движение компании к точке неплатежеспособности. Именно поэтому диагностика несостоятельности исторически строилась на показателях финансовой отчетности, выявляющих ключевые каналы разрушения стоимости - ликвидность, рентабельность, оборачиваемость, структуру капитала и покрытие долга.

Эволюция моделей прогнозирования банкротства отражает последовательное усложнение этой логики. У. Бивер показал, что отдельные финансовые коэффициенты (прежде всего отношение денежного потока к совокупному долгу) статистически различают будущих банкротов и устойчивые компании за несколько лет до события [5]. Э. Альтман объединил коэффициенты в

интегральный показатель: классическая пятифакторная Z-модель на основе множественного дискриминантного анализа агрегирует отношение оборотного капитала к активам, нераспределенной прибыли к активам, прибыли до уплаты процентов и налогов к активам, рыночной стоимости собственного капитала к балансовой стоимости обязательств и оборачиваемость активов [6]. Интегральный показатель классической модели рассчитывается по формуле $Z = 1,2X_1 + 1,4X_2 + 3,3X_3 + 0,6X_4 + 1,0X_5$; значения Z ниже 1,81 относят компанию к зоне высокого риска банкротства, значения выше 2,99 - к зоне финансовой устойчивости [6]. Адаптацией дискриминантного подхода к британской отчетности стала модель Р. Тафлера [7]. Принципиальный методический сдвиг произвел Дж. Олсон, перейдя от дискриминантной классификации к логистической регрессии и вероятностной интерпретации риска банкротства [8]. Т. Шамвей показал преимущества динамических моделей риска (hazard-моделей), использующих панельную структуру данных и устраняющих смещения статических выборок [9], а Дж. Кэмпбелл, Дж. Хилшер и Я. Силадьи продемонстрировали, что объединение бухгалтерских и рыночных индикаторов (волатильность, относительная капитализация, доходность) существенно повышает точность оценки дистресс-риска [10].

При всей преимуществом этой линии у нее есть общее ограничение, критичное для современных условий: финансовая отчетность ретроспективна и публикуется с лагом, поэтому модели, обученные исключительно на внутренних коэффициентах, фиксируют последствия уже состоявшегося ухудшения и оказываются режимно неустойчивыми - их качество падает при смене макроэкономических условий, стоимости капитала и кредитного предложения. Показательно, что современная регуляторная практика оценки кредитного риска прямо требует перехода к принципу forward-looking: концепция ожидаемых кредитных убытков предполагает включение макроэкономических сценариев и прогнозной информации в оценку вероятности дефолта [11]. Для корпоративных финансов это означает необходимость внешнего опережающего контура измерения - и именно здесь возникает мост к поведенческим финансам и количественной оценке информационной среды.

3. Поведенческий поворот в финансовой науке и его теоретические основания

Смена акцентов в финансах была подготовлена накоплением эмпирических аномалий и наблюдаемой «избыточной волатильности», которые затруднительно интерпретировать в рамках строгой версии гипотезы

эффективного рынка [12]. Поведенческий подход институционально оформился как самостоятельная исследовательская программа, ядро которой составляют два блока: ограничения арбитража, препятствующие мгновенному «исправлению» ценовых отклонений, и психология инвесторов с систематическими отклонениями от полной рациональности [13]. Принципиально, что поведенческий поворот изменил не только набор объяснений, но и сам объект измерения: исследовательская повестка сместилась от цен и фундаментальных показателей к ожиданиям, настроениям и неопределенности как измеримым переменным.

Теоретический фундамент этого перехода образуют несколько взаимодействующих конструкций. Теория перспектив Д. Канемана и А. Тверски формализовала устойчивые искажения выбора в условиях риска, включая асимметрию восприятия выигрышей и потерь и нелинейное взвешивание вероятностей [14]. Модель ограничений арбитража А. Шлейфера и Р. Вишны показала, что арбитраж требует капитала, делегирован профессиональным управляющим и сопряжен с риском, поэтому рациональные участники не всегда способны «выпрямить» цены, сформированные иррациональными потоками [15]. Модель риска «шумовых» трейдеров продемонстрировала, что иррациональные участники не только влияют на цены, но и создают дополнительный риск, сдерживающий ставки арбитражеров против неверной оценки [16]. Наконец, эмпирика экономики внимания установила, что индивидуальные инвесторы систематически покупают «акции, попавшие в фокус внимания» - бумаги с новостными упоминаниями, аномальными объемами и экстремальными дневными доходностями, - что делает новостную повестку непосредственной детерминантой потокового спроса [17].

Дополнительным мостом между информационной средой и корпоративным риском выступает теория сигналов [18; 19]: в условиях асимметрии информации публичное информационное поле агрегирует сигналы о состоянии заемщиков и отраслей, на которые реагируют кредиторы, контрагенты и инвесторы. Ухудшение тональности новостного потока и рост неопределенности изменяют поведение поставщиков капитала до того, как ухудшение состояния компании отразится в отчетности - именно этот механизм обосновывает опережающий характер новостных индикаторов по отношению к событиям финансовой несостоятельности.

4. Три поколения измерения информационной среды: от словарей к большим языковым моделям

Развитие методов количественного измерения информационной среды целесообразно представить как смену трех методических поколений, различающихся способом представления текста и балансом интерпретируемости и полноты извлекаемого сигнала.

Первое поколение составляют словарно-частотные индикаторы. Пионерные работы П. Тетлока показали, что измеримая «медийная пессимистичность», рассчитанная по словарям тональности, связана с последующей рыночной динамикой [20], а языковые метрики корпоративных новостей предсказывают фундаментальные показатели компаний и краткосрочную реакцию цен [21]. Кульминацией словарного подхода стал индекс неопределенности экономической политики (EPU) С. Бейкера, Н. Блума и С. Дэвиса, построенный на частоте совместного упоминания категорий «экономика», «политика» и «неопределенность» в новостных статьях [22]; в той же логике сконструирован индекс геополитического риска Д. Калдары и М. Яковиелло [23]. Достоинства поколения - воспроизводимость, прозрачность и длинные сопоставимые ряды; ограничение - нечувствительность к контексту и семантике.

Второе поколение опирается на тематическое моделирование и машинное обучение: представления «мешка слов», TF-IDF и тематические модели позволяют выделять структуру повестки - доли тем, отраслевые сюжеты, «напряженность» обсуждения. В российской практике это поколение представлено новостным индексом EPU Д.А. Петровой и П.В. Трунина, построенным на корпусе интернет-изданий и верифицированным по связи с макродинамикой [24], а также текстовыми индексами политической неопределенности Е.А. Федоровой и соавторов [25]. Данные работы создали эмпирическую основу для включения неопределенности как измеримого «режима» внешней среды в прикладные финансовые модели на российских данных.

Третье поколение использует контекстные представления текста и большие языковые модели (LLM). Новейшая эмпирика демонстрирует качественный прирост информативности при переходе к таким архитектурам: в исследовании на корпусе полнотекстовых новостей Dow Jones Newswires показано, что фирменные предикторы, сгенерированные LLM, превосходят как словарные метрики, так и специализированную модель FinBERT в задаче

прогнозирования банкротств; при этом полные тексты новостей информативнее заголовков, а новостные меры добавляют объясняющую силу сверх финансовых переменных и отражают актуальное состояние макросреды [26]. Параллельно развивается мультимодальная линия, объединяющая текст корпоративной отчетности и финансовые коэффициенты в единой модели прогнозирования несостоятельности [27]. Ограничениями третьего поколения остаются вычислительная стоимость, риск дрейфа моделей и пониженная воспроизводимость, что делает методически привлекательным компромисс: интерпретируемые композитные индексы режима в сочетании с гибкими предикторами на основе машинного обучения.

5. Институционализация новостных индикаторов

Существенным аргументом в пользу зрелости рассматриваемого направления является институционализация новостных индикаторов. В отечественной практике Банк России публикует новостной индекс деловой активности, рассчитываемый на основе анализа новостного потока, в составе регулярных макроэкономических бюллетеней [28]; международная инфраструктура индексов EPU поддерживает регулярно обновляемые национальные ряды, включая месячный индекс для России [29]. Включение текстовых индикаторов в официальный аналитический инструментарий регулятора подтверждает их статус оперативных измерителей экономического режима: новостной поток отражает переломы ожиданий быстрее, чем традиционная статистика, публикуемая с лагом. Для исследований корпоративной устойчивости это означает, что композитные индексы новостной среды могут использоваться не только как академическая конструкция, но и как практический контур раннего предупреждения.

6. От рынков к корпоративному риску: добавочная информативность новостных индикаторов в моделях несостоятельности

Переход от трактовки «рынок как зеркало фундаменталов» к трактовке «рынок как система ожиданий и внимания» означает, что ключевые переменные корпоративных финансов - стоимость капитала, политика финансирования, инвестиции - оказываются зависимы не только от объективных параметров компании, но и от информационного режима. Исследования М. Бейкера и Дж. Вурглера, определяющих настроение инвесторов как «a belief about future cash flows and investment risks...», не подкрепленное имеющимися фактами [31], показали, что «волна настроений» неодинаково влияет на разные типы бумаг и сильнее проявляется там, где оценка субъективна и арбитраж затруднен

[30; 31], а рыночный тайминг размещений накапливается в структуре капитала компаний [32]. Поведенческие механизмы действуют и внутри фирмы: управленческая самоуверенность искажает уровень корпоративных инвестиций и их чувствительность к внутреннему финансированию [33]. Таким образом, рост неопределенности и ухудшение настроений трансформируются в премии за риск, кредитный аппетит финансовых посредников и доступность рефинансирования - то есть в непосредственные каналы приближения компаний к финансовому дистрессу, описанные в стоимостной парадигме.

Эта логика получает прямое эмпирическое подтверждение в задачах прогнозирования банкротства. В работе Е. Федоровой, С. Ледяевой, П. Дроговоза и А. Невердинова показано, что включение индикатора неопределенности экономической политики повышает точность моделей прогнозирования банкротств на основе машинного обучения, причем эффект усиливается при использовании альтернативной, построенной на данных социальных сетей, версии индекса [34]. Российская эмпирическая линия - от адаптации классических моделей к особенностям отечественных предприятий [35] до вероятностных моделей дефолта, включающих макроэкономическую конъюнктуру (ключевую ставку, валютный курс, цены на нефть) [36], - дополнительно подтверждает значимость внешних условий для прогнозирования несостоятельности российских компаний. Новейшие зарубежные результаты [26; 27] закрепляют вывод: текстовые индикаторы добавляют прогностическую ценность сверх финансовых коэффициентов на различных горизонтах прогнозирования.

Особую значимость новостные индикаторы приобретают в российских условиях операционализации зависимой переменной. Согласно ст. 2 Федерального закона от 26.10.2002 № 127-ФЗ, несостоятельность (банкротство) определяется как «признанная арбитражным судом ... неспособность должника в полном объеме удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам ... и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей» [37]. Юридическая фиксация события, однако, зависит не только от экономического состояния должника, но и от институциональной среды. Снижение числа юридических банкротств в 2024–2025 гг. до исторических минимумов [2; 3] при сохранении макрофинансового давления отражает действие институциональных факторов: изменение стратегий кредиторов, рост порога требований для возбуждения дела, расширение практики реструктуризаций и стратегическое поведение должников. В результате юридическая

«метка события» все сильнее расходится во времени с экономическим дистрессом, что снижает переносимость моделей, обученных исключительно на финансовой отчетности и правовом событии. Композитные индексы новостной среды, фиксирующие смену информационного режима, способны частично компенсировать это расхождение, расширяя горизонт раннего предупреждения и повышая устойчивость моделей при смене макроусловий.

7. Программа дальнейших исследований

Проведенная систематизация позволяет сформулировать программу дальнейших исследований на стыке корпоративных финансов, поведенческой теории и прогнозирования несостоятельности. Во-первых, необходима разработка унифицированных и сопоставимых во времени композитных индексов новостной среды для российской экономики, удовлетворяющих требованиям воспроизводимости, устойчивости к дрейфу новостного корпуса и смене состава источников, а также экономической интерпретируемости компонент. Во-вторых, требуется строгая оценка добавочной информативности таких индексов сверх традиционных финансовых коэффициентов и стандартных макроиндикаторов: инкрементальные спецификации, тестирование вне обучающего периода, анализ калибровки вероятностей и устойчивости результатов при смене режима. В-третьих, перспективен учет отраслевой неоднородности: один и тот же информационный шок по-разному транслируется в риск несостоятельности в зависимости от капиталоемкости, долговой нагрузки, цикличности спроса и чувствительности отрасли к ставке, курсу и внешнеторговым ограничениям, что требует отраслево-специфицированных моделей. В-четвертых, методически значимо сочетание интерпретируемых композитных индексов как факторов режима и гибких предикторов третьего поколения, включая объяснимые методы машинного обучения. В-пятых, отдельной задачей выступает согласование юридического события банкротства и экономического дистресса при операционализации зависимой переменной: сопоставимость определений, горизонтов прогнозирования и правил отсечения «технических» случаев критична для корректной оценки прогностической ценности новостных индикаторов.

Заключение

Качественный переход в финансовой науке выражается в расширении факторного пространства: наряду с ценами и показателями финансовой отчетности систематически используются метрики настроений, внимания и неопределенности, извлекаемые из новостной и цифровой среды. С позиций

корпоративных финансов классическая линия моделей прогнозирования банкротства - от коэффициентного анализа У. Бивера и Z-модели Э. Альтмана до вероятностных и динамических моделей Дж. Олсона, Т. Шамвея и Дж. Кэмпбелла с соавторами - обеспечила строгий инструментарий диагностики, однако ее ретроспективный характер ограничивает переносимость оценок при смене макрорежима. Теоретические основания поведенческого поворота - теория перспектив, ограничения арбитража, риск «шумовых» трейдеров, экономика внимания и теория сигналов - объясняют устойчивость информационных эффектов, а эволюция методов измерения от словарных индексов к большим языковым моделям обеспечила воспроизводимый инструментарий количественной оценки информационной среды. Институционализация новостных индикаторов в практике регуляторов, накопленная эмпирика их добавочной прогностической ценности в моделях банкротства и наблюдаемое в России расхождение динамики юридических банкротств и экономического дистресса обосновывают центральный вывод статьи: композитные индексы новостной среды должны рассматриваться как самостоятельный класс опережающих факторов в моделях прогнозирования финансовой несостоятельности компаний. Их интеграция в интерпретируемые вероятностные модели с учетом отраслевой специфики составляет перспективное направление развития методического инструментария корпоративных финансов и антикризисной политики.

Список литературы

1. Частные инвесторы вложили в ценные бумаги на Московской бирже рекордные 2,5 трлн рублей : пресс-релиз от 14.01.2026 // Московская биржа : офиц. сайт. – URL: <https://www.moex.com/n96827> (дата обращения: 11.06.2026).
2. Банкротства в России: итоги 2025 года. Статистический релиз // Федресурс : Единый федеральный реестр сведений о банкротстве. – URL: <https://fedresurs.ru/news/0fb732a9-dcd6-457c-b72d-5d6227977a0f> (дата обращения: 11.06.2026).
3. Число банкротств компаний в РФ в 2025 г. сократилось до исторического минимума // Интерфакс. – 26.01.2026. – URL: <https://www.interfax.ru/russia/1069427> (дата обращения: 11.06.2026).

4. Damodaran A. Investment Valuation: Tools and Techniques for Determining the Value of Any Asset. – 3rd ed. – Hoboken: John Wiley & Sons, 2012. – 992 p.
5. Beaver W.H. Financial Ratios as Predictors of Failure // Journal of Accounting Research 1966 Vol. 4 Issue Empirical Research in Accounting: Selected Studies Pages 71-111.
6. Altman E.I. Financial Ratios, Discriminant Analysis and the Prediction of Corporate Bankruptcy // The Journal of Finance, 23. – 1968. – Vol. 23, № 4. – P. 589–609.
7. Taffler R.J. The Assessment of Company Solvency and Performance Using a Statistical Model // Accounting and Business Research. – 1983. – Vol. 13, № 52. – P. 295–308.
8. Ohlson J.A. Financial Ratios and the Probabilistic Prediction of Bankruptcy // Journal of Accounting Research. – 1980. – Vol. 18, № 1. – P. 109–131.
9. Shumway T. Forecasting Bankruptcy More Accurately: A Simple Hazard Model // The Journal of Business. – 2001. – Vol. 74, № 1. – P. 101–124.
10. Campbell J.Y., Hilscher J., Szilagyi J. In Search of Distress Risk // The Journal of Finance. – 2008. – Vol. 63, № 6. – P. 2899–2939.
11. Guidance on credit risk and accounting for expected credit losses / Basel Committee on Banking Supervision // Bank for International Settlements. – 2015. – URL: <https://www.bis.org/bcbs/publ/d350.htm> (дата обращения: 11.06.2026).
12. Shiller R.J. From Efficient Markets Theory to Behavioral Finance // Journal of Economic Perspectives. – 2003. – Vol. 17, № 1. – P. 83–104.
13. Barberis N., Thaler R. A Survey of Behavioral Finance // Handbook of the Economics of Finance / ed. by G.M. Constantinides, M. Harris, R.M. Stulz. – Amsterdam: Elsevier, 2003. – Vol. 1B. – P. 1053–1128.
14. Kahneman D., Tversky A. Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk // Econometrica. – 1979. – Vol. 47, № 2. – P. 263–291.
15. Shleifer A., Vishny R.W. The Limits of Arbitrage // The Journal of Finance. – 1997. – Vol. 52, № 1. – P. 35–55.
16. De Long J.B., Shleifer A., Summers L.H., Waldmann R.J. Noise Trader Risk in Financial Markets // Journal of Political Economy. – 1990. – Vol. 98, № 4. – P. 703–738.
17. Barber B.M., Odean T. All That Glitters: The Effect of Attention and News on the Buying Behavior of Individual and Institutional Investors // The Review of Financial Studies. – 2008. – Vol. 21, № 2. – P. 785–818.

18. Spence M. Job Market Signaling // *The Quarterly Journal of Economics*. – 1973. – Vol. 87, № 3. – P. 355–374.
19. Ross S.A. The Determination of Financial Structure: The Incentive-Signalling Approach // *The Bell Journal of Economics*. – 1977. – Vol. 8, № 1. – P. 23–40.
20. Tetlock P.C. Giving Content to Investor Sentiment: The Role of Media in the Stock Market // *The Journal of Finance*. – 2007. – Vol. 62, № 3. – P. 1139–1168.
21. Tetlock P.C., Saar-Tsechansky M., Macskassy S. More Than Words: Quantifying Language to Measure Firms' Fundamentals // *The Journal of Finance*. – 2008. – Vol. 63, № 3. – P. 1437–1467.
22. Baker S.R., Bloom N., Davis S.J. Measuring Economic Policy Uncertainty // *The Quarterly Journal of Economics*. – 2016. – Vol. 131, № 4. – P. 1593–1636.
23. Caldara D., Iacoviello M. Measuring Geopolitical Risk // *American Economic Review*. – 2022. – Vol. 112, № 4. – P. 1194–1225.
24. Petrova, D. and Trunin, P. (2023). Estimation of Economic Policy Uncertainty. *Russian Journal of Money and Finance*, 82(3), pp. 48–61. – URL: <https://rjmf.econs.online/2023/3/estimation-of-economic-policy-uncertainty/> (дата обращения: 11.06.2026).
25. Федорова Е.А., Мусиенко С.О., Федоров Ф.Ю. Индекс политической неопределенности для российской экономики: текстовый анализ // *Экономическая наука современной России*. – 2019. – № 2. – С. 52–64.
26. Bie S., Feng G., Guo N. et al. Can news predict firm bankruptcy? // *Journal of Financial Markets*. – 2025. – Art. 101002.
27. Arno H., Mulier K., Baeck J., Demeester T. From Numbers to Words: Multi-Modal Bankruptcy Prediction Using the ECL Dataset // *arXiv preprint arXiv:2401.12652*. – 2024.
28. Новостной индекс деловой активности : макроэкономический бюллетень // Банк России : офиц. сайт. – URL: https://www.cbr.ru/es_research/mb/ (дата обращения: 11.06.2026).
29. Economic Policy Uncertainty Index: Russia Monthly. – URL: https://www.policyuncertainty.com/russia_monthly.html (дата обращения: 11.06.2026).
30. Baker M., Wurgler J. Investor Sentiment and the Cross-Section of Stock Returns // *The Journal of Finance*. – 2006. – Vol. 61, № 4. – P. 1645–1680.
31. Baker M., Wurgler J. Investor Sentiment in the Stock Market // *Journal of Economic Perspectives*. – 2007. – Vol. 21, № 2. – P. 129–151.

32. Baker M., Wurgler J. Market Timing and Capital Structure // The Journal of Finance. – 2002. – Vol. 57, № 1. – P. 1–32.

33. Malmendier U., Tate G. CEO Overconfidence and Corporate Investment // The Journal of Finance. – 2005. – Vol. 60, № 6. – P. 2661–2700.

34. Fedorova E., Ledyayeva S., Drogovoz P., Nevredinov A. Economic policy uncertainty and bankruptcy filings // International Review of Financial Analysis. – 2022. – Vol. 82. – Art. 102174.

35. Федорова Е.А., Гиленко Е.В., Довженко С.Е. Модели прогнозирования банкротства: особенности российских предприятий // Проблемы прогнозирования. – 2013. – № 2. – С. 85–92.

36. Бекирова О.А., Зубарев А.В. Оценка вероятности банкротства компаний обрабатывающей промышленности с учетом макроэкономической конъюнктуры // Экономическое развитие России. – 2022. – № 12. – С. 18–27.

37. О несостоятельности (банкротстве) : Федеральный закон от 26.10.2002 № 127-ФЗ // Официальные сетевые ресурсы Президента России. – URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/18779> (дата обращения: 11.06.2026).

© Пищулин Н.С., 2026

**СЕКЦИЯ
АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ
СОЦИОЛОГИЧЕСКИХ
НАУК**

ПОДВЕРЖЕННОСТЬ ПОДРОСТКОВ ФИШИНГОВЫМ АТАКАМ

Миннибаев Ильнар Айдарович

Муратшин Данил Денисович

студенты

Научный руководитель: **Корнилова Алия Адиповна**

к.х.н., доцент

ФГБОУ ВО «Уфимский университет науки и технологий»

Аннотация: В статье анализируется проблема повышенной подверженности подростков фишинговым атакам в современной цифровой среде. Рассматриваются психологические, поведенческие и образовательные факторы, способствующие результативности социально-инженерных атак на данную возрастную группу. На основе анализа нормативной базы и учебных материалов, проведенного в работе Корниловой А.А., Юнусовой Д.С. и Салова И.В., выявляются системные пробелы в школьном образовании в области информационной безопасности. Предлагается комплекс мер, включающий внесение изменений в образовательные стандарты, разработку специализированных учебных модулей по противодействию фишингу и повышение квалификации педагогических кадров.

Ключевые слова: фишинг, информационная безопасность, подростки, социальная инженерия, киберугрозы, школьное образование, ФГОС, педагогические компетенции.

VULNERABILITY OF TEENAGERS TO PHISHING ATTACKS

Minnibaev Inar Aidarovich

Muratshin Danil Denisovich

Scientific adviser: **Kornilova Aliya Adipovna**

Abstract: The article analyzes the problem of increased vulnerability of adolescents to phishing attacks in the modern digital environment. Psychological, behavioral and educational factors contributing to the success of social engineering attacks on this age group are considered. Based on the analysis of the regulatory framework and educational materials conducted in the work of Kornilova A.A.,

Yunusova D.S. and Salov I.V., systemic gaps in school education in the field of information security are identified. A set of measures is proposed, including amendments to educational standards, the development of specialized training modules to counter phishing, and advanced training for teaching staff.

Key words: phishing, information security, teenagers, social engineering, cyber threats, school education, Federal State Educational Standard, pedagogical competencies.

Введение. Стремительное развитие информационных технологий и глубокая интеграция интернета во все сферы жизни привели к тому, что современные подростки оказались наиболее активной, но при этом и наименее защищенной группой пользователей. Согласно исследованию, большинство старшеклассников проводят в социальных сетях по 5-6 часов ежедневно, и лишь 7% не испытывают беспокойства в случае отключения интернета [2, с. 140]. Это цифровая среда стала для них естественной средой обитания. Однако доверительность и невысокий уровень критического мышления делают их идеальной мишенью для киберпреступников. Среди множества угроз особое место занимает фишинг — вид мошенничества, направленный на получение конфиденциальных данных (логинов, паролей, данных банковских карт) под видом легитимных организаций или лиц. Подростки без каких-либо опасений переходят по присланным ссылкам, скачивают файлы и, по просьбе аферистов, сообщают данные кредитных карт родителей [1, с. 94]. Проблема усугубилась в период перехода на дистанционное обучение, связанного с пандемией COVID-19, что значительно увеличило динамику роста и без того активно развивающейся области цифровых технологий [1, с. 94].

Ключевая проблема заключается в том, что существующая система школьного образования не формирует у подростков устойчивых навыков распознавания фишинговых атак. Как справедливо отмечают в своей статье Корнилова А.А., Юнусова Д.С. и Салов И.В., анализ ФГОС и примерных образовательных программ показывает серьезные пробелы в этой области.

Целью данной работы является выявление факторов, обуславливающих подверженность подростков фишингу, и разработка практических рекомендаций по усилению образовательной компоненты информационной безопасности.

Психологическая уязвимость подростков перед фишингом обусловлена несколькими факторами. Во-первых, это «возрастная иллюзия неуязвимости» — ощущение собственной неуязвимости, которое снижает осторожность. Во-вторых, высокое доверие к цифровой среде: для молодых людей «виртуальное» часто не воспринимается как опасное. В-третьих, дефицит опыта: они еще не сталкивались с последствиями кражи аккаунтов или денег. Этим активно пользуются злоумышленники, применяя методы социальной инженерии. Типичные фишинговые сценарии для подростков включают: «подтверждение аккаунта» в соцсетях, сообщения о выигрыше в игровой валюте, просьбы о помощи от лица «друга», чей аккаунт был взломан, или фальшивые уведомления от администрации школы/портала госуслуг.

Существующие подходы к обучению информационной безопасности в школе, детально проанализированные Корниловой А.А. и соавторами, не позволяют эффективно противодействовать этим угрозам. Исследователи изучили более 40 учебников для 5-11 классов и выявили критическую ситуацию: «в учебниках для 5-8 классов параграфов, посвященных ИБ нет совсем» [1, с. 95]. В редких случаях, например, в учебнике Босовой Л.Л. для 9 класса, фишинг упоминается, но без системного подхода к методам распознавания. Анализ ФГОС основного общего образования 2021 года (Приказ №287) показал, что в нем есть требования «выбирать безопасные стратегии поведения в сети» и «распознавать попытки вовлечения в деструктивные формы», однако отсутствует четкое требование к изучению конкретных видов фишинговых атак и отработке навыков противодействия им [1, с. 96; 25]. Для среднего общего образования (Приказ № 413) ситуация еще более тревожная: недостаточная системность и неразработанность требований к практическим навыкам противодействия конкретным угрозам [1, с. 96-97; 26]. Таким образом, школа не дает подросткам систематизированных знаний и практических навыков, вынуждая их действовать методом проб и ошибок в среде, насыщенной профессиональными мошенниками.

Для решения этой проблемы необходимо не просто дополнение, а системная перестройка содержания обучения. Опираясь на выводы Корниловой А.А. о необходимости выделения трех разделов в обучении ИБ [1, с. 96], мы предлагаем конкретный модуль «Фишинговая грамотность» для 8-9 классов в рамках предмета «Информатика» и внеурочной деятельности.

Таблица 1

**Примерное содержание модуля «Фишинговая грамотность»
для 8-9 классов**

Раздел модуля	Темы для изучения	Практические занятия / Формируемые навыки
1. Социальная инженерия для школьников (на основе рекомендаций Корниловой А.А. [1, с. 96])	Понятие фишинга и социальной инженерии. Типы фишинга (email, vishing, smishing). Психологические триггеры (страх, срочность, любопытство).	Разбор реальных фишинговых сообщений. Анализ признаков мошенничества (грамматические ошибки, несовпадение URL, необычный отправитель).
2. Технические индикаторы фишинга	Анатомия URL. Понятие HTTPS и сертификата. Правила проверки отправителя в почте и мессенджерах.	Упражнение на проверку ссылок. Настройка двухфакторной аутентификации в соцсетях.
3. Безопасное поведение и регламенты	Что делать при подозрении на фишинг. Кому сообщать (учитель, родители). Процедура восстановления доступа.	Создание чек-листа «Что делать, если я перешел по подозрительной ссылке». Ролевая игра «Звонок из банка».

Корнилова А.А. и соавторы совершенно справедливо подчеркивают, что изменения только в учебниках и стандартах недостаточны. Ключевым звеном остается учитель. В приказе Минобрнауки № 10 от 15.01.2013 г. нет требований к знаниям педагогов в области современной ИБ [1, с. 97; 29]. Учитель, который сам не разбирается в отличиях фишинга от спама или не знает, как проверить ссылку, не сможет обучить этому детей. Следовательно, необходимо в обязательном порядке включить модуль по противодействию фишингу и социальной инженерии в программы повышения квалификации всех педагогов, особенно преподающих информатику, ОБЖ и классных руководителей.

Таким образом, высокая подверженность подростков фишинговым атакам является прямым следствием системных недостатков в образовательной политике в области информационной безопасности. В своем исследовании Корнилова А.А., Юнусова Д.С. и Салов И.В. убедительно доказали, что ни

ФГОС, ни учебники, ни программы подготовки учителей не дают подросткам необходимой защиты. Предлагаемые меры — внесение требований по противодействию фишингу в ФГОС, разработка и внедрение специализированного модуля, а также обязательное обучение педагогов — позволят создать непрерывную и эффективную систему «фишинговой грамотности». Только такой комплексный подход сможет превратить школьное образование из формального инструмента в реальный механизм защиты подрастающего поколения от киберугроз и эффективной социализации в цифровом мире.

Список литературы

1. Юнусова Д.С., Корнилова А.А., Салов И.В. Система школьного образования как инструмент обучения подростков информационной безопасности // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Гуманитарные науки. 2022. № 5-2. С. 94-98.

2. Сорокоумова Е.А., Молостова Н.Ю., Арютина Д.Н. Социализация подростка в процессе интернет-общения // Педагогика и психология образования. 2018. № 2. С. 138–143.

3. Приказ: Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта основного общего образования: приказ М-ва просвещения Рос. Федерации от 31.05.2021 № 287 // Министерство. 05.07.2021. № 64101.

4. Приказ: Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта среднего общего образования: приказ М-ва образования и науки Рос. Федерации от 17.05.2012 № 413 (ред. от 11.12.2020) // И.о. Министра. 07.06.2012. № 24480.

5. Приказ: О федеральных государственных требованиях к минимуму содержания дополнительных профессиональных образовательных программ профессиональной переподготовки и повышения квалификации педагогических работников, а также к уровню профессиональной переподготовки педагогических работников: М-ва образования и науки РФ от 15.01.2013. № 10 // Министерство. 12.03.2013. № 27609.

© Миннибаев И.А., Муратшин Д.Д., 2026

**СЕКЦИЯ
АДМИНИСТРАТИВНОЕ
ПРАВО**

АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ АДМИНИСТРАТИВНО-ПРАВОВОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПО ВЫЯВЛЕНИЮ АВАРИЙНО-ОПАСНЫХ ЗЕЛЕННЫХ НАСАЖДЕНИЙ

Шевелёв Николай Александрович
студент

Кружилин Владимир Сергеевич
канд.юрид.наук, доцент

ЛФ ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства
и государственной службы при Президенте
Российской Федерации»

Аннотация: В настоящей статье рассмотрены актуальные проблемы административно-правового регулирования деятельности по выявлению аварийно-опасных зеленых насаждений. В частности проведен анализ актуальных недостатков, возникающих при практической реализации мероприятий по выявлению аварийно-опасных зеленых насаждений. Сформулированы и проанализированы предложения по правовому закреплению мер, способных привести к повышению эффективности выявления аварийно-опасных деревьев.

Ключевые слова: зеленые насаждения, выявление аварийно-опасных деревьев, обследование деревьев, снос деревьев, санитарная обрезка.

**ACTUAL PROBLEMS OF ADMINISTRATIVE AND LEGAL
REGULATION OF ACTIVITIES AIMED AT IDENTIFYING
HAZARDOUS GREEN SPACES**

Shevelev Nikolay Aleksandrovich
Kruzhilin Vladimir Sergeevich

Abstract: This article discusses the current problems of administrative and legal regulation of activities to identify hazardous green spaces. In particular, the analysis of actual shortcomings arising in the practical implementation of measures to identify emergency-hazardous green spaces is carried out. Proposals for the legal consolidation of measures that can lead to an increase in the effectiveness of identifying emergency trees have been formulated and analyzed.

Key words: green spaces, identification of emergency trees, tree inspection, tree demolition, sanitary pruning.

Общая общественная экологическая тенденция в последние годы сводится к пониманию зеленых насаждений не только в качестве элемента благоустройства, но и в качестве объекта, обеспечивающего рекреацию населения, а также благоприятные экологические условия для жизнедеятельности человека. Однако, содержание зеленых насаждений не ограничивается лишь вышеназванными целями, но также и включает в себя профилактику причинения ущерба потенциально опасными зелеными насаждениями. Так, нередки случаи причинения вреда жизни и здоровью граждан, а также повреждения их имущества вследствие падения аварийно-опасных деревьев и их частей. Возможность потенциального причинения ущерба людям обуславливает значимость надлежащего обеспечения правового урегулирования вопросов содержания зеленых насаждений, так как наличие правовых пробелов, а также несовершенство действующих норм права влечет формирование предпосылок для возникновения угрозы причинения вреда жизни и здоровью людей.

Федеральным законом «Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти» от 20.03.2025 г. № 33-ФЗ вопросы благоустройства, в том числе озеленения, отнесены к вопросам местного значения [1]. При этом нормы федерального законодательства не содержат закрепления детализации определения порядка содержания зеленых насаждений. К компетенции органа местного самоуправления относится принятие правил благоустройства, в предмет которых входит определение порядка содержания зеленых насаждений. Так, именно в правилах благоустройства муниципального образования закрепляется порядок выявления аварийно-опасных деревьев и проведения мероприятий по профилактике причинения таковыми вреда. Поскольку порядок содержания зеленых насаждений преимущественно определяется правилами благоустройства муниципального образования, рассмотрим административно-правовой механизм регулирования содержания зеленых насаждений на территории города Липецка. Правила благоустройства территорий города Липецка утверждены решением Липецкого городского Совета депутатов «О правилах благоустройства территорий города Липецка» от 28.11.2024 № 836 [2].

Согласно положениям Правил благоустройства территорий города

Липецка работы по содержанию зеленых насаждений в виде сноса, обрезки и пересадки осуществляются на основании решения либо акта обследования зеленых насаждений, выдаваемых комиссией по оценке состояния зеленых насаждений. Правилами благоустройства закреплён перечень лиц – постоянных членов комиссии, согласно которому в состав комиссии на постоянной основе входят представители структурных подразделений администрации, а также подведомственных им учреждений. При этом указанный правовой акт ограничивается формулировкой о включении в состав комиссии лишь представителя, а не специалиста, то есть не закрепляет требований к наличию специальных познаний у члена оценочной комиссии, осуществляющего обследование. Требование о наличии специальных познаний у члена оценочной комиссии, обследующей зеленые насаждения, не закреплено в каком-либо правовом акте применимом к городу Липецку. Более того, в общепринятой практике правового регулирования организации озеленения на территориях муниципалитетов данный подход, в большинстве своем, не находит отражения. Отказ от подобного подхода обусловлен рядом проблем, возникающих при его практической реализации. Так, предъявление требований к квалификации члена комиссии по оценке состояния зеленых насаждений может повлечь дополнительные бюджетные обязательства, а также сложности с формированием оценочной комиссии. Введение требований о наличии специальных познаний может повлечь фактическую невозможность формирования состава оценочной комиссии, так как дендрология является довольно узкой специальностью, что в совокупности с низкой привлекательностью работы на рядовых должностях в органах местного самоуправления значительно усложняет привлечение специалистов данной сферы для формирования оценочной комиссии. Вместе с тем организация переподготовки действующих сотрудников муниципальных организаций либо же привлечение квалифицированных специалистов в сфере дендрологии могут повлечь дополнительную нагрузку на бюджет. Таким образом, предъявление требований к квалификации членов оценочной комиссии обосновано и представляется необходимым, так как полноценно и всесторонне определить состояние зеленого насаждения способен лишь специалист-дендролог. Однако, практическая реализация подобного подхода сталкивается с рядом проблем в виде ограниченного финансирования, а также непростой ситуации на рынке труда, что в условиях сложившейся социально-экономической обстановки делает его существование возможным сугубо в рамках теоретической модели,

которая, однако, может быть реализована в будущем.

Вместе с тем немаловажной проблемой остается отсутствие правового закрепления механизма, обеспечивающего выявление скрытых дефектов у зеленых насаждений. Так, зачастую, причиной падения дерева становится наличие внутренних поражений. При этом дерево может не обладать внешними признаками, позволяющими сделать вывод о том, что таковое нуждается в срочном сносе либо санитарной обрезке. Указанное обстоятельство позволяет сделать вывод о том, что проведение внешнего осмотра в большинстве случаев не является достаточным для надлежащего выявления потенциально опасных деревьев – необходимо углубленное исследование его внутренней структуры.

Выявить скрытые дефекты ствола дерева возможно исключительно путем использования специального дендрологического оборудования, в связи с чем представляется необходимым правовое закрепление порядка технического оснащения комиссии по оценке состояния зеленых насаждений. Так, возможно принятие муниципального правового акта, содержащего положения о техническом оснащении комиссии дендрологическим оборудованием. Безусловно, оснащение комиссии дендрологическим оборудованием потребует дополнительных расходов бюджета, однако данный подход в перспективе повысит качество обследования зеленых насаждений и, как следствие, снизит объем компенсаций ущерба, выплачиваемых лицам, пострадавшим из-за падения деревьев и их частей, что делает данный подход экономически обоснованным и практически применимым.

Таким образом, действующее административно-правовое регулирование деятельности по выявлению аварийно-опасных зеленых насаждений нуждается в кардинальном пересмотре, так как не позволяет эффективно выявлять аварийно-опасные деревья. Наиболее целесообразным путем совершенствования правового регулирования деятельности по выявлению аварийно-опасных деревьев представляется закрепление требования о наличии технического оснащения дендрологическим оборудованием комиссии по обследованию зеленых насаждений.

Список литературы

1. Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти : федер. закон Рос. Федерации от 20 марта 2025 г. № 33-ФЗ (в ред. от 09.04.2026) // Собрание законодательства РФ. – 2025. – № 12. – Ст. 1200.

2. О Правилах благоустройства территорий города Липецка : решение Липецкого городского Совета депутатов от 28 ноября 2024 г. № 836 (в ред. от 25 февраля 2025 г.) // Официальный сайт администрации города Липецка : [сайт]. – Режим доступа: <https://lipetskcity.ru/images/Правила%20благоустройства.pdf> (Дата обращения: 10.06.2026).

© Шевелёв Н.А., Кружилин В.С., 2026

**К ВОПРОСУ ОБ АДМИНИСТРАТИВНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ,
УСТАНОВЛЕННОЙ ЗА ПРАВОНАРУШЕНИЕ, ПРЕДУСМОТРЕННОЕ
ЧАСТЬЮ 1 СТАТЬИ 14.7 КОАП РФ**

Васьковский Дмитрий Сергеевич

магистрант 2 курса

Кружилин Владимир Сергеевич

к.ю.н., доцент

ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства
и государственной службы при Президенте
Российской Федерации», Липецкий филиал

Аннотация: В данной статье анализируется состав правонарушения, заключающегося в обмане потребителя, а также изучается проблема, связанная с административными наказаниями, назначаемыми в отношении продавцов, осуществляющих розничную торговлю и использующих незаконные способы, направленные на получение выгоды в виде прибыли от излишне уплаченных денежных средств потребителем. Авторами сделан вывод о необходимости внести в законодательство изменения, касающиеся размера административного штрафа, назначаемого за вышеуказанное правонарушение.

Ключевые слова: административная ответственность, потребитель, административный штраф, обман потребителя, продавец, повторное совершение административного правонарушения.

**ON THE ISSUE OF ADMINISTRATIVE RESPONSIBILITY
ESTABLISHED FOR THE OFFENSE PROVIDED FOR IN PART 1
OF ARTICLE 14.7 OF THE ADMINISTRATIVE CODE
OF THE RUSSIAN FEDERATION**

Vaskovsky Dmitry Sergeevich

Kruzhilin Vladimir Sergeevich

Abstract: This article analyzes the composition of the offence of deceiving the consumer, and also examines the problem associated with administrative penalties imposed on sellers engaged in retail trade and using illegal methods aimed at obtaining benefits in the form of profits from overpaid funds by the consumer. The author concludes that it is necessary to amend the legislation regarding the amount of an administrative fine imposed for the above-mentioned offense.

Key words: administrative liability, consumer, administrative fine, consumer deception, seller, repeated commission of an administrative offense.

Статьей 14.7 Кодекса Российской Федерации об административных правонарушениях [1] (далее – КоАП РФ) установлена административная ответственность за обман потребителей. В соответствии с частью первой данной статьи, обмеривание, обвешивание или обсчет потребителей при реализации товара (работы, услуги) либо иной обман потребителей влечет наложение административного штрафа на граждан в размере от 3 000 рублей до 5 000 рублей, на должностных лиц – от 10 000 рублей до 30 000 рублей, на юридических лиц – от 20 000 рублей до 50 000 рублей. Для выявления проблем необходимо изучить состав правонарушения, предусмотренного частью 1 статьи 14.7 КоАП РФ.

Видовым объектом 14 главы КоАП РФ значатся общественные отношения, которые регулируют порядок осуществления предпринимательской деятельности и деятельности саморегулируемых организаций. Непосредственным объектом правонарушения являются общественные отношения, связанные с правом потребителя на получение товара, работы, услуги на тех условиях, которые были определены соответствующим договором. В соответствии с Законом Российской Федерации от 7 февраля 1992 года № 2300-1 «О защите прав потребителей» [2] под потребителем понимается гражданин, имеющий намерение заказать или приобрести либо заказывающий, приобретающий или использующий товары (работы, услуги) исключительно для семейных, домашних и иных нужд, не связанных с осуществлением предпринимательской деятельности. Таким образом, для наличия состава правонарушения необходимо, чтобы лицо, пострадавшее от деяния, являлось потребителем.

Следует отметить, что при вступлении в отношения предпринимателя с потребителем заключается договор, который является публичным и согласно статье 426 части 1 Гражданского кодекса Российской Федерации [3]

характеризуется повышенными требованиями к условиям, направленным на защиту прав потребителя, таким как: запрет на установление разной цены договора для потребителей из одной категории; отказ предпринимателя заключить договор при наличии возможности его исполнить; обязанность заключать договор в форме, предусмотренной законодательством; и иные условия.

Рассматривая объективную сторону правонарушения, предусмотренного частью 1 статьи 14.7 КоАП РФ, отметим следующее. Во-первых, указанное правонарушение осуществляется активными действиями, которые находят свое выражение в следующих формах: обвешивание (предоставление товара в меньшем объеме или весе, чем предусмотрено договором), обмеривание (предоставление товара в меньшем размере, чем определено договором), обсчет (получение денежных средств в большем размере, чем определено договором) и иных формах, но не относящихся к обману, связанному с введением в заблуждение относительно потребительских свойств или качества товара (работы, услуги), поскольку указанная форма образует другой состав правонарушения. Во-вторых, обман предполагает наличие последствия, а именно получение денежных средств от потребителя в размере, который превышает фактическую стоимость товара (работы, услуги). В-третьих, состав правонарушения является материальным, поскольку привлечение к ответственности возможно только при выявлении причинно-следственной связи между действием лица, осуществляющего предпринимательскую деятельность, в отношении потребителя, и наступлением последствий в виде необоснованного получения прибыли.

Субъектом данного правонарушения может быть гражданин, должностное лицо или юридическое лицо, которое осуществляет деятельность, связанную с продажей товаров, выполнением работ и оказанием услуг потребителям. В зависимости от субъекта, привлеченного к административной ответственности, отличается размер штрафа, назначаемого в качестве наказания.

Субъективная сторона заключается в прямом умысле, поскольку правонарушитель осознает противоправность и последствия совершаемого деяния, желает их наступления. Цель правонарушения характеризуется получением в собственность денежных средств потребителя в размере, превышающем исполненное обязательство субъектом предпринимательской деятельности.

Таким образом, правонарушение, предусмотренное частью 1 статьи 14.7 КоАП РФ, заключается в умышленном активном действии, совершаемом в различных формах, связанных с невыполнением условий договора, влияющих на его цену, субъектом предпринимательской деятельности, которое направлено на получение выгоды в виде излишне уплаченных потребителем денежных средств по договору.

Указанное правонарушение характеризуется высоким уровнем латентности, поскольку факт обсчета, обвешивания, обмеривания сложно заметить потребителю, так как нарушение совершается при незначительном неисполнении условий договора, связано с невнимательностью потребителя, его ожиданием добросовестного поведения контрагента при исполнении им своих обязательств. Следует учитывать, что факт обвешивания и обмеривания потребитель в основном способен установить только при наличии технической возможности, например, собственных весов, что предопределяет риск совершения правонарушения при реализации пищевых продуктов на развес при осуществлении продавцом деятельности в сфере розничной торговли.

Также сложность составляет доказывание наличия умысла у правонарушителя, так как он может сослаться на совершение ошибки, из-за чего возникает проблема с привлечением данного лица к административной ответственности. Кроме того, из-за незначительного ущерба от данного деяния потребитель в случае выявления правонарушения не желает предпринимать меры, направленные на привлечение лица к административной ответственности.

Ввиду вышеуказанных причин, предлагается внести изменение в статью 14.7 КоАП РФ, а именно дополнить частью 3 следующего содержания:

«3. Повторное совершение административного правонарушения, предусмотренного частью 1 настоящей статьи, влечет наложение административного штрафа на граждан в размере пяти тысяч рублей; на должностных лиц – от тридцати тысяч рублей до пятидесяти тысяч рублей; на юридических лиц – от пятидесяти тысяч рублей до ста тысяч рублей».

Данное положение призвано усилить защиту прав потребителей от неправомерных действий контрагентов, которые будучи субъектами предпринимательской деятельности, стремятся к максимизации прибыли, а потому усиление меры ответственности в виде повышения размеров назначаемых административных штрафов позволит снизить количество совершаемых правонарушений в данной сфере.

Список литературы

1. Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях от 30 декабря 2001 г. № 195-ФЗ (в ред. от 25 мая 2026 г.) // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2002. – № 1. – Ст. 1.
2. Закон Российской Федерации от 7 февраля 1992 г. № 2300-1 «О защите прав потребителей» (в ред. от 28 декабря 2025 г.) // Ведомости съезда народных депутатов Российской Федерации и Верховного Совета Российской Федерации. – 1992. – № 15. – Ст. 766.
3. Гражданский кодекс Российской Федерации, часть 1 от 30 ноября 1994 г. № 51-ФЗ (в ред. от 10 июня 2026 г.) // Собрание законодательства Российской Федерации. – 1994. – № 32. – Ст. 3301.

© Васьковский Д.С., Кружилин В.С., 2026

**СЕКЦИЯ
ГОСУДАРСТВЕННОЕ
И МУНИЦИПАЛЬНОЕ
УПРАВЛЕНИЕ**

МОТИВАЦИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ

Гукасян Мариям Айковна

студент

Научный руководитель: Ишмухаметова Рания Радиковна

доцент

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

Аннотация: Данная статья посвящена проблеме мотивации государственных служащих. Рассматриваются понятие и структура мотивации, основные теории мотивации и их применимость к государственной службе, материальные и нематериальные стимулы, а также возможности профессионального и карьерного роста. На основе анализа отечественных и зарубежных исследований выделяются ключевые факторы, влияющие на мотивацию государственных служащих, и даются практические рекомендации по повышению эффективности мотивационных систем в органах государственной власти.

Ключевые слова: мотивация, государственная служба, стимулы, материальная мотивация, нематериальная мотивация, карьерный рост, профессиональное развитие, публичный сектор.

MOTIVATION OF CIVIL SERVANTS

Ghukasyan Mariam Haykovna

Scientific adviser: Ishmukhametova Rania Radikovna

Abstract: This article is devoted to the problem of motivation of civil servants. The concept and structure of motivation, the main theories of motivation and their applicability to public service, material and non-material incentives, as well as opportunities for professional and career growth are considered. Based on the analysis of domestic and foreign studies, the key factors influencing the motivation of civil servants are identified, and practical recommendations are given on improving the effectiveness of motivation systems in public authorities.

Key words: motivation, public service, incentives, material motivation, non-material motivation, career growth, professional development, public sector.

Мотивация государственных служащих выступает ключевым фактором, определяющим эффективность органов власти и качество публичных услуг. В силу действующих бюджетных ограничений и возрастания требований общества к уровню реализации государственных (муниципальных) задач, повышение мотивации служащих становится важнейшей задачей управления в государственном и муниципальном секторе. [1]

Теоретическая база изучения мотивации формируется на стыке психологии, социологии и теории управления. Понятие мотивации традиционно определяется как совокупность внутренних и внешних факторов, побуждающих лицо к деятельности, направленной на достижение определённых целей. В контексте государственной службы мотивация охватывает:

- потребности и устремления служащего (в том числе материальные, социальные, самоактуализационные);
- мотивы, определяющие выбор поведения;
- стимулы и санкции, предоставляемые нанимателем и обществом;
- условия труда и организационная культура, влияющие на устойчивость мотивации.

Классические теории мотивации дают разные объяснения мотивационного поведения сотрудников. Рассмотрим наиболее значимые из них и их релевантность для государственного сектора (табл.1) [2, 3].

Эффективность применения теорий в госслужбе зависит от институциональных ограничений: бюджетных рамок, нормативно-правовых ограничений, особенностей кадровой политики. Многие исследования подчеркивают, что комплексный подход—сочетание материальных и нематериальных мер, структурных изменений и развития управленческих практик — дает наилучший эффект.

Таблица 1

Теории мотивации

Теория Маслоу: иерархия потребностей	Абрахам Маслоу выделил пять уровней потребностей: физиологические, безопасность, принадлежность, уважение, самоактуализация. В контексте госслужбы нижние уровни удовлетворяются через стабильную заработную плату и социальные гарантии, верхние — через предоставление признания, ответственности и возможностей профессионального развития. Ограниченность финансовых ресурсов делает критически важным внимание к «высшим» потребностям через нематериальные меры (признание, интересная работа).
--------------------------------------	---

Продолжение таблицы 1

Теория Герцберга (двухфакторная)	Фредерик Герцберг разделил факторы на гигиенические (зарплата, условия труда, безопасность) и мотиваторы (достижения, признание, содержание работы). Для госслужбы гигиенические факторы часто стандартизированы, поэтому управленческий фокус должен смещаться на мотиваторы: расширение полномочий, повышение ответственности, признание эффективности работы.
Теория ожиданий Виктора Врума	Теория утверждает, что мотивация зависит от ожиданий: вера в то, что усилия приведут к результату (эффективность), что результат будет вознаграждён (инструментальность), и от субъективной ценности вознаграждения (валентность). Применительно к государственным служащим важно обеспечить прозрачную связь между результатом и вознаграждением, а также значимость самих вознаграждений для служащих. Часто бюрократические процедуры ослабляют инструментальность, что снижает мотивацию.
Теория справедливости Адамса	Сотрудники сравнивают своё соотношение вклада/вознаграждения с вкладом/вознаграждением других. В государственных организациях, где зарплаты стандартизированы, восприятие несправедливости (например, при распределении премий или признании) может приводить к демотивации. Управление прозрачностью процедур и справедливая оценка результатов важны для снижения негативных эффектов.
Современные теории самодетерминации	Теория самодетерминации выделяет автономию, компетентность и связь как ключевые психологические потребности, способствующие внутренней мотивации. Государственный сектор может усиливать автономию в рамках компетенции, предоставлять возможности роста компетенций и стимулировать командную работу для удовлетворения социальных потребностей.

Материальная мотивация для государственных служащих включает заработную плату, премии, надбавки, социальные гарантии (пенсии, медицинское обслуживание), льготы и компенсации. Ключевые характеристики материальных стимулов в госслужбе:

- ограниченность гибкости: ставятся рамки тарифных сеток и бюджетного финансирования;
- равенство и публичность выплат: высокая требовательность к прозрачности;
- сочетание стабильности (базовая зарплата) и переменной части (премии, надбавки) для стимулирования результативности [4].

Эмпирические исследования показывают, что повышение заработной платы до определённого уровня существенно влияет на мотивацию, однако после удовлетворения базовых потребностей следует эффект убывающей предельной полезности. Следовательно, повышение материальной составляющей само по себе не всегда ведёт к устойчивому росту мотивации без параллельных нематериальных мер. Важный аспект — связать премиальные выплаты с объективными показателями эффективности, разработать прозрачные критерии оценки, чтобы избежать восприятия несправедливости.

Нематериальные стимулы включают признание и благодарность, интересную содержательную работу, автономию, участие в принятии решений, корпоративную культуру и возможности самореализации. Для государственных служащих нематериальные стимулы имеют особое значение в виду часто ограниченных финансовых возможностей государственного сектора [5].

Примеры нематериальных механизмов:

- официальное признание и публикация достижений;
- расширение полномочий и создание проектных команд;
- участие в решении значимых общественных задач;
- гибкие режимы труда и возможности дистанционной работы;
- обеспечение условий для баланса работа/личная жизнь;
- предоставление непрерывного образования и стажировок;
- возможности профессионального и карьерного роста.

Исследования показывают, что нематериальные стимулы особенно эффективны для сотрудников с высокими профессиональными ценностями и мотивацией к службе обществу. Их сочетание с прозрачной системой оценки и возможностями карьерного роста усиливает удержание талантливых кадров.

Публичный сектор отличается от частного рядом особенностей, влияющих на мотивацию:

- миссия служения обществу: для части служащих важна нематериальная мотивация, связанная с реализацией общественных целей;
- высокая регламентация: ограничения в оплате труда, в назначениях и санкциях;
- публичность и подотчётность: необходимость демонстрировать прозрачность и равенство;
- политическое влияние и сменяемость руководства: риск демотивации при частой смене приоритетов.

Поэтому стратегии мотивации должны учитывать и формировать организационную культуру, ориентированную на результат и профессионализм, одновременно обеспечивая соблюдение принципов законности и равных возможностей.

На основе теоретического анализа и эмпирических данных предлагаются следующие рекомендации:

1) Сбалансированная система вознаграждений:

- сочетать адекватную базовую оплату с переменной частью, связанной с прозрачными показателями эффективности;

– предусматривать негарифные надбавки и поощрения за сложность и особые условия труда.

2) Развитие нематериальных стимулов:

– система публичного признания достижений (награждения, публикации успехов);

– расширение автономии и участия в принятии решений через проектные команды и делегирование полномочий.

3) Карьерное и профессиональное развитие:

– разработка индивидуальных планов развития и карьерных треков;

– регулярное обучение, аттестации, менторство и ротация для обогащения опыта.

4) Повышение прозрачности и справедливости:

– внедрение прозрачных критериев оценки труда и продвижения;

– обеспечение обратной связи и механизмов обжалования решений.

5) Менеджмент изменений и укрепление организационной культуры:

– формирование культуры ориентированной на результат и службу обществу;

– обучение руководителей навыкам мотивации и управления персоналом.

Эффективность внедрения таких мер требует интегрированного подхода, учета местных условий и постоянного мониторинга результатов. Важна роль руководителей среднего звена как непосредственных мотиваторов и реализаторов кадровой политики.

Итак, мотивация государственных служащих — многомерный феномен, формируемый взаимодействием индивидуальных потребностей, организационных практик и институциональных ограничений. Для повышения мотивации в публичном секторе необходимо сочетать материальные и нематериальные стимулы, развивать возможности профессионального и карьерного роста, обеспечивать прозрачность и справедливость кадровых процедур. Теоретические модели (иерархия потребностей, двухфакторная теория, теория ожиданий, теория справедливости, теория самодетерминации) дают разные, но взаимодополняющие основания для проектирования мотивационных систем. Практические меры должны быть адаптированы к специфике государственной службы и базироваться на доказательных исследованиях.

Список литературы

1. Гаврилов, Д.С. Совершенствование системы мотивации и стимулирования на государственной гражданской службе Российской Федерации: анализ существующих подходов и стратегии развития [Электронный ресурс] // Государственное и муниципальное управление. Учёные записки. — 2020. — № 4. — С. 112–118. — Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-sistemy-motivatsii-i-stimulirovaniya-na-gosudarstvennoy-grazhdanskoy-sluzhbe-rossiyskoy-federatsii-analiz>.

2. Губарев Р.В. Анализ современных теорий мотивации и стимулирования труда // Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. [Электронный ресурс] Серия: Экономика. — 2014. — № 4 (10). — С. 120–125. — Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-sovremennyh-teoriy-motivatsii-i-stimulirovaniya-truda>.

3. Зарубина Е.В., Петрова Л.Н. Основные теории мотивации // Аграрное образование и наука. [Электронный ресурс] — 2016. — № 4. — С. 41. — Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnye-teorii-motivatsii>.

4. Поспелова Е.А., Гвоздева М.А. Потенциал применения стимулирующих инструментов на российской государственной службе // Российское предпринимательство. [Электронный ресурс] — 2016. — № 12. — С. 295–304. — Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/potentsial-primeneniya-stimuliruyuschih-instrumentov-na-rossiyskoy-gosudarstvennoy-sluzhbe>.

5. Бекмурзиева Х.М. Принципы формирования эффективной системы мотивации трудовой деятельности государственных гражданских служащих // Региональные проблемы преобразования экономики. [Электронный ресурс] — 2019. — № 3. — С. 114–119. — Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/printsiipy-formirovaniya-effektivnoy-sistemy-motivatsii-trudovoy-deyatelnosti-gosudarstvennyh-grazhdanskih-sluzhaschih>.

© Гукасян М.А., 2026

**СЕКЦИЯ
МИРОВАЯ ЭКОНОМИКА**

DOI 10.46916/18062026-3-978-5-00276-125-8

**ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ СУВЕРЕНИТЕТ РОССИИ В УСЛОВИЯХ
САНКЦИЙ: ПРЕДЕЛЫ И РИСКИ СЕЛЕКТИВНОЙ
ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЙ ПЕРЕОРИЕНТАЦИИ НА КИТАЙ**

Павличенко Егор Михайлович

студент факультета международных отношений
РГГУ (г. Москва)

Аннотация: В статье рассмотрена трансформация российско-китайской цифровой экономической дипломатии в 2022–2025 гг. Показано, что санкционное давление ускорило переход России от курса на технологическую автономию к модели «селективной китаизации». Проанализированы аппаратный импорт, платформенная логистика, трансграничные расчёты и ИИ. Сделан вывод, что краткосрочная адаптация сопровождалась формированием долгосрочных рисков асимметричной зависимости от Китая.

Ключевые слова: цифровая дипломатия, технологический суверенитет, санкции, российско-китайские отношения, асимметричная взаимозависимость, селективная китаизация, цифровая экономика.

**RUSSIA'S TECHNOLOGICAL SOVEREIGNTY UNDER SANCTIONS:
LIMITS AND RISKS OF SELECTIVE TECHNOLOGICAL
REORIENTATION TOWARD CHINA**

Pavlichenko Egor Mikhailovich

Abstract: The article examines the transformation of Sino-Russian digital economic diplomacy in 2022–2025. It shows that sanctions pressure accelerated Russia's shift from technological autonomy to selective Chinization. The analysis covers hardware imports, platform logistics, cross-border settlements, and artificial intelligence. The article concludes that short-term adaptation has increased Russia's long-term asymmetric dependence on China.

Key words: digital diplomacy, technological sovereignty, sanctions, Sino-Russian relations, asymmetric interdependence, selective Chinization, digital economy.

После 2022 г. российская политика технологического суверенитета перестала быть преимущественно программной декларацией и приобрела характер антикризисной стратегии поддержания технологической и экономической устойчивости. Беспрецедентный разрыв западнцентричных цепочек поставок выявил высокую степень зависимости отечественной цифровой инфраструктуры от внешних поставок. Глобальные технологические сети, ранее воспринимавшиеся как нейтральное благо, превратились в мишень инструментального принуждения в логике «вооруженной взаимозависимости» (weaponized interdependence) [10, p. 45]. Использование Соединенными Штатами и Европейским союзом монопольного контроля над критическими узлами (chokepoints) — от микроэлектроники и серверного оборудования до проприетарного программного обеспечения и систем межбанковских сообщений — сделало цифровую сферу одним из ключевых направлений геоэкономического соперничества [5, с. 16].

Экстренным ответом на санкционный шок стал ускоренная макроэкономическая переориентация к Китаю. Однако объективный дефицит внутренних производственных мощностей, кадрового контура и алгоритмических компетенций скорректировал первоначальный российский курс на абсолютное импортозамещение в сторону модели «селективной китаизации». Данная модель подразумевает выборочное, но масштабное замещение западного оборудования и платформ китайскими аналогами при сохранении зависимости от зарубежной элементной базы.

В связи с этим центральный исследовательский вопрос данной работы формулируется следующим образом: каким образом западные санкции 2022–2025 гг. трансформировали архитектуру российско-китайской цифровой экономической дипломатии, и каковы долгосрочные политэкономические последствия этого процесса для технологической независимости РФ? Рабочая гипотеза статьи состоит в том, что технологическое сближение с Пекином обеспечило России успешную краткосрочную адаптацию и снизило риск дестабилизации критической информационной инфраструктуры, но стратегически оно институционализирует асимметричную взаимозависимость. Вместо формирования равноправного макрорегионального блока Россия занимает в формирующейся технологической архитектуре преимущественно адаптивную, а не соархитектурную позицию.

Методологической базой исследования выступают политико-экономический и институциональный подходы, позволяющие проанализи-

ровать не только декларативный, но и структурный уровень двустороннего партнерства. Эмпирическую основу статьи составили статистика внешней торговли, документы центральных банков, а также актуальные аналитические доклады международных профильных структур (МВФ, ЮНКТАД, Банка международных расчетов, MERICS, SWP) за 2023–2026 гг. Для комплексной проверки гипотезы в статье последовательно исследуются: аппаратный уровень взаимодействия и проблема экспортного комплаенса китайских корпораций; трансформация торгово-финансовой инфраструктуры под давлением вторичных санкций США; структурные пределы кооперации в сфере искусственного интеллекта и больших данных. В завершение формируется взвешенный прогноз, и предлагаются стратегии инфраструктурного хеджирования геоэкономических рисков.

Аппаратный фундамент цифрового разворота России наглядно демонстрирует переход от стратегии полноценной технологической автономизации к переориентации на альтернативный внешний источник технологических поставок. После начала масштабной санкционной блокады в 2022 г. отечественный ИТ-сектор столкнулся с обвальным сокращением поставок западной микроэлектроники, серверных решений и телекоммуникационного оборудования. Уход с российского рынка ключевых мировых вендоров (Cisco, Ericsson, Nokia, Intel, AMD) поставил под угрозу процессы модернизации сетей связи и функционирование центров обработки данных. Экстренным механизмом компенсации выпавших объемов стал резкий рост китайского высокотехнологичного экспорта. По оценкам профильных европейских центров, уже по итогам 2022 г. стоимость поставок интегральных схем из КНР в Россию увеличилась на 142% по сравнению с предыдущим годом, при этом Китай и Гонконг совокупно обеспечили до 85% российского импорта чипов [23, р. 11].

В последующий период эта макроэкономическая тенденция приобрела устойчивый характер и утратила характер временной антикризисной меры. Согласно данным Главного таможенного управления КНР, в 2024–2025 гг. именно высокотехнологичные товары — вычислительные машины, электронное оборудование, компоненты телекоммуникационной инфраструктуры и промышленная робототехника — стали одной из ключевых категорий китайского товарного экспорта в РФ. Аналитики Немецкого института международных отношений и безопасности (SWP) фиксируют, что в отдельных сегментах телеком-оборудования и пользовательской электроники доля

китайских брендов на российском рынке превысила 70–80%, существенно изменив конкурентный ландшафт [15, р. 10].

Безусловно, оперативная легализация параллельного импорта частично смягчила первичный институциональный шок, позволив сохранить доступ к определенным категориям западных процессоров и серверов. Однако параллельный импорт, сопряженный с высокими транзакционными издержками, сложной логистикой и отсутствием официальной сервисной поддержки, имеет ограниченный потенциал как база для системной модернизации критической информационной инфраструктуры (КИИ). В результате место западных корпораций в качестве ключевых провайдеров базовых технологий существенно усилили позиции азиатские производители.

Приведенная эмпирика подтверждает: в краткосрочной перспективе китайские аппаратные поставки способствовали сохранению операционной устойчивости и бесперебойную работу российской цифровой экономики. Тем не менее, одновременно он усилил зависимость от ограниченного круга внешних поставщиков. Данная конфигурация создает противоречие с заявленной целью расширения технологической самостоятельности, фактически превращая политику импортозамещения в процесс адаптивного перехода к иному центру технологического притяжения.

Двойственный характер формирующейся зависимости отчетливо проявляется в корпоративных стратегиях китайских технологических гигантов. Оказавшись в условиях глобальной геоэкономической фрагментации, транснациональные корпорации КНР вынуждены выстраивать сложный баланс: максимизировать прибыль от захвата освободившейся российской рыночной ниши и одновременно минимизировать риски нарушения строгого санкционного комплаенса. Базовое противоречие заключается в том, что большинство крупных китайских ИТ-компаний сохраняют значительную интеграцию в западные производственные цепочки, критически завися от американских патентов, инженерного программного обеспечения и зарубежной микроэлектронной базы. Следовательно, угроза вторичных санкций США и применения «правил прямого иностранного продукта» (FDPR) выступает для них более весомым ограничителем, нежели политические декларации о всеобъемлющем российско-китайском стратегическом партнерстве [1, с. 120].

Показательным индикатором данной тенденции служит кейс телекоммуникационной корпорации Huawei, которая до 2022 г. рассматривалась как ключевой партнер РФ во внедрении стандарта 5G и разработке систем

искусственного интеллекта. Опасаясь экстерриториального действия американского экспортного контроля, компания де-факто приостановила прямые официальные контракты на поставку базовых станций и серверного оборудования крупным российским операторам связи. Товарные потоки были переведены в контур посреднических каналов через третьи юрисдикции. Это может вести к непрогнозируемому удорожанию логистики, транзакционным издержкам и, что наиболее критично, лишает российских корпоративных потребителей полноценной гарантийной, архитектурной и сервисной поддержки от производителя [14, р. 5].

Вместе с тем институциональное дистанцирование в аппаратной сфере не привело к полному уходу корпорации с российского рынка — изменилась сама форма извлечения ценности. Сократив прямые инфраструктурные поставки, Huawei расширила привлечение российского инженерно-математического потенциала. Через расширение сети собственных R&D-центров в Москве, Санкт-Петербурге, Нижнем Новгороде и Новосибирске корпорация активно привлекает отечественных разработчиков, специалистов по машинному обучению и архитектуре сетей. В результате такой кооперации часть российского исследовательского потенциала может интегрироваться в коммерческий продукт китайской юрисдикции, закрепленный зарубежными патентами.

Подобная корпоративная тактика позволяет выявить одну из политико-экономических особенностей модели «селективной китаизации». Российский высокотехнологичный сектор оказывается в парадоксальном положении: его критическая инфраструктура в значительной степени ориентируется к китайским аппаратным стандартам, однако легальный и предсказуемый доступ к этому оборудованию не гарантируется государственным аппаратом КНР. Объем, номенклатура и глубина технологической интеграции теперь в значительной степени зависят от оценки санкционных рисков, который китайский бизнес считает для себя приемлемым в отношениях с Западом. В этой конфигурации пространство самостоятельного технологического выбора России сужается, выступая для восточного партнера преимущественно в роли потребителя внешних технологических решений и поставщика инженерно-исследовательских компетенций.

Трансформация логистических цепочек через механизмы платформенной электронной коммерции (e-commerce) служит еще одним индикатором усиления роли России как рынка с высокой долей китайских технологических и

товарных поставок. В условиях беспрецедентных санкционных ограничений китайская макроэкономическая инициатива «Цифровой Шелковый путь» (Digital Silk Road, DSR) претерпела качественную эволюцию на российском направлении. Если до 2022 г. она рассматривалась преимущественно как долгосрочный инструмент глобальной инфраструктурной экспансии Пекина, то сегодня DSR трансформировался в критически важный, один из ключевых каналов товарного обеспечения потребительского рынка РФ [6, р. 3].

Описанная платформизация двусторонней торговли наиболее наглядно прослеживается на примере существенного изменения бизнес-моделей ведущих отечественных маркетплейсов. Вместо заявленной ранее конкуренции с зарубежными поставщиками и стимулирования внутреннего импортозамещения, российские цифровые экосистемы форсировали значительную интеграцию с китайской производственной базой. В частности, площадка Ozon Global, стремясь оперативно компенсировать дефицит западных товаров, открыла официальное представительство в Шэньчжэне с целевым показателем привлечения более 100 тысяч китайских продавцов (селлеров). Для стимулирования товарного потока платформа внедрила значительные льготные условия: 50-процентное снижение комиссий, прямую интеграцию с логистическими операторами КНР (например, China Post и ePacket) и перевод расчетов с зарубежными контрагентами в режим прямой конвертации в юани [15, р. 25].

Подобная институциональная конфигурация свидетельствует о том, что крупнейшие российские торговые ИТ-площадки де-факто превращаются в национальные интерфейсы (витрины) для китайской производственной экосистемы (merchant ecosystem). Россия в этом процессе импортирует не просто физическую товарную массу, а готовую зарубежную цифровую среду, частично адаптируясь к китайским стандартам электронного документооборота, системы скоринга и алгоритмы логистической дистрибуции. Как подчеркивается в профильных докладах ЮНКТАД, высокая степень концентрации контроля над цифровыми рынками и данными ведет к тому, что платформенная интеграция может усиливать инфраструктурную зависимость государств-реципиентов [22, р. 15].

Таким образом, сетевая коммерция и адаптивные инструменты Цифрового Шелкового пути действительно обеспечивают высокую товарную устойчивость российской экономики, однако одновременно такая модель сопровождается усилением рыночной асимметрии. В формирующейся архитектуре Москва выступает не равноправным соархитектором правил

глобальной цифровой торговли, а зависимым распределительным узлом внутри непрерывно расширяющегося коммерческого контура КНР.

Уязвимость платформизированной торговой модели предельно обостряется в сфере трансграничных расчетов, где дедолларизация парадоксальным образом усилила зависимость России от внешнего корпоративного комплаенса. После отключения значительной части отечественного банковского сектора от системы SWIFT, Москва и Пекин форсировали переход на национальные валюты, сопрягая возможности российской Системы передачи финансовых сообщений (СПФС) и китайской системы трансграничных межбанковских платежей (CIPS). По оценкам независимых аналитиков и данным Международного валютного фонда (МВФ), к 2024 г. доля юаня в структуре российских экспортно-импортных операций достигла исторического максимума, фактически превратив китайскую валюту в базовый расчетный инструмент отечественной внешней торговли [17, р. 4; 16, р. 8].

Однако этот масштабный инфраструктурный сдвиг натолкнулся на значительный барьер вторичных ограничений. Издание Указа Президента США (Executive Order 14114) в декабре 2023 г. и его последующие расширительные трактовки американским Минфином перенесли тяжесть контроля за соблюдением экспортного эмбарго непосредственно на иностранные финансовые учреждения. Будучи значительно интегрированными в глобальную долларовую экосистему, ключевые китайские банки (включая институты из «Большой четверки») предсказуемо отдали приоритет собственной институциональной безопасности, а не политической солидарности с Москвой. Следствием этого страха перед экстерриториальными санкциями стали массовые отказы в приеме платежей от российских импортеров, кратное увеличение сроков обработки транзакций и вынужденная миграция расчетов в сеть мелких, непрозрачных региональных банков и платежных агентов [18, р. 135].

Расчетный кризис 2024–2025 гг. наглядно позволяет сделать вывод, что механическая юанизация экономики не тождественна обретению подлинного финансового суверенитета. Российская внешняя торговля переместилась в новую регуляторную зону, где пределы, логистические маршруты и общая стоимость транзакций напрямую диктуются оценкой санкционных рисков со стороны финансового сектора КНР. Таким образом, зависимость от западного долларового клиринга сменилась не менее жесткой структурной зависимостью от китайского банковского комплаенса, что вновь закрепляет за Россией

уязвимую более слабую переговорную позицию в двустороннем экономическом диалоге.

Попытки снизить зависимость от ограничений традиционного корреспондентского банкинга через развитие цифровых валют центральных банков (CBDC) обнажают еще один уровень значительной структурной асимметрии двустороннего партнерства. Концептуальные архитектуры российского и китайского проектов кардинально различаются по своему стратегическому целеполаганию. Цифровой рубль, пилотирование которого было экстренно форсировано Банком России в 2023–2025 гг. с поэтапным выходом на B2B-переводы, проектируется Москвой преимущественно как утилитарный инструмент санкционной адаптации и прорыва финансовой блокады во внешней торговле [19, р. 7]. В противовес этому, цифровой юань (e-CNY) выстраивается Пекином не как ситуативный обходной канал, а как фундаментальный механизм укрепления глобального финансово-технологического влияния и строго контролируемой интернационализации национальной валюты, в том числе в контуре стран-партнеров «Цифрового Шелкового пути».

Наиболее ярким макроэкономическим маркером формирующегося неравенства служит развитие многосторонней DLT-платформы mBridge, вышедшей в 2024 г. на стадию минимально жизнеспособного продукта (MVP) под эгидой Банка международных расчетов [8, р. 2]. В то время как китайские государственные институты (в частности, Bank of China) целенаправленно масштабируют объемы клиринга в новой сети, обрабатывая коммерческие транзакции на сотни миллиардов юаней [7, р. 45], Россия институционально полностью изолирована от данного проекта. Примечательно, что Пекин, критически заинтересованный в международной легитимности mBridge и избегающий рисков вторичных санкций, не предпринимает усилий по интеграции подсанкционного партнера в ядро системы.

Следовательно, контуры перспективной инфраструктуры трансграничных расчетов выстраиваются не на основе паритетной российско-китайской кооперации, а исключительно вокруг суверенных инициатив КНР. Для отечественной экономики это означает, что доступ к независимым финансовым каналам будущего вновь окажется технологически и юридически опосредован китайской стороной. Подобная конфигурация может закреплять за Россией преимущественно пользовательскую, а не соархитектурную роль, зависящую от правил и процедур, формируемых внешним технологическим партнером, и

лишает ее роли соархитектора новых глобальных расчетных режимов [11, p. 18].

Представление о технологическом паритете, регулярно воспроизводимое в политических декларациях, наиболее очевидно разрушается в сфере искусственного интеллекта (ИИ) и обработки больших данных. На этом направлении структурная асимметрия вычислительных мощностей существенно ограничивает возможности России для паритетного участия. В геоэкономическом диалоге с Москвой Пекин выступает не просто как ситуативный партнер, а как полноценная глобальная ИИ-сверхдержава, обладающая гигантской суверенной аппаратной базой и сверхмасштабируемыми центрами обработки данных. Согласно официальным отчетам Государственного управления данных КНР, по итогам 2024 г. национальное производство данных достигло колоссального объема в 41,06 зеттабайта, а совокупная вычислительная мощность страны превысила 280 EFLOPS, при этом растущая доля этих ресурсов приходится на специализированные ИИ-вычисления (intelligent computing). Более того, международные метрики подтверждают качественный переход китайской индустрии: отчет Стэнфордского университета (AI Index Report) за 2025 г. фиксирует, что КНР занимает лидирующие позиции в мире по числу профильных патентов, а также сокращает разрыв с США в разработке передовых базовых моделей (foundation models), выпустив 15 значимых глобальных ИИ-систем за год против 40 американских [20, p. 112].

Напротив, российский технологический сектор, отрезанный западными экспортными ограничениями от легальных поставок высокопроизводительных микросхем (в первую очередь, графических процессоров (GPU) уровня H100/A100), сталкивается с выраженным дефицитом высокопроизводительных аппаратных ресурсов. В условиях санкционной изоляции и отсутствия суверенных производственных линий тонкого техпроцесса возможности России по самостоятельному развертыванию сопоставимых вычислительных кластеров существенно ограничены. Параллельный импорт способен закрыть лишь точечные потребности бизнеса, но не обеспечивает масштабов, требуемых для национального технологического лидерства.

Как следствие, декларируемое в межправительственных коммуникациях двустороннее партнерство в сфере ИИ, с высокой вероятностью будет развиваться не как паритетное слияние исследовательских экосистем. На практике оно трансформируется в процесс вынужденного подключения

отечественной ИТ-индустрии к китайской вычислительной инфраструктуре и облачным платформам. Подобный материальный дисбаланс ставит под вопрос практическую реализуемость модели полностью независимого «суверенного ИИ»: опора на чужой аппаратный масштаб и зарубежные дата-центры может вести к долгосрочной технологической и архитектурной зависимости стандартам страны-донора, сужая пространство для суверенного алгоритмического маневра.

Закономерным следствием описанного аппаратного дефицита становится переход к модели прикладной адаптации внешних алгоритмических решений. Лишенные физической возможности создавать собственные сверхмасштабные кластеры для обучения фронтальных моделей с нуля, отечественные ИТ-лидеры вынужденно переориентируются на прикладное использование и адаптацию китайских нейросетей с открытым исходным кодом (open-source). Ярким индикатором этой тенденции выступает растущий интерес к интеграции решений на базе передовых китайских моделей, таких как DeepSeek, которые начинают активно тестироваться российским корпоративным сектором (в частности, исследовательскими подразделениями Сбербанка) для оптимизации собственных ИИ-продуктов. Подобный маневр действительно позволяет российским разработчикам компенсировать нехватку дефицитных вычислительных ресурсов (GPU) и снижать затраты на R&D. Однако в долгосрочной перспективе это означает снижение роли самостоятельной архитектурной инициативы в пользу доработки китайских базисных платформ, где базовые параметры, логика работы и уязвимости алгоритма закладываются страной-донором.

Парадокс ситуации заключается в том, что даже эта асимметричная, сугубо прикладная кооперация наталкивается на значительные нормативные ограничения, обусловленные жесткой доктриной киберсуверенитета. Полноценное развитие кросс-национальных систем искусственного интеллекта требует свободного доступа к трансграничным массивам больших данных (big data) для совместного обучения нейросетей. В то же время и Москва, и Пекин рассматривают цифровые следы не как пространство свободного академического и коммерческого обмена, а как критический стратегический актив. Данный подход, классифицируемый в современной политической экономике как «локализация данных как инструмент государственного управления» (data localization as statecraft), превращает информацию в высшую форму структурной власти [13, p. 5].

На практике это ведет к взаимному нормативному блокированию интеграции. Внедрение Пекином эшелонированной системы контроля, закрепленной Законом КНР о безопасности данных (Data Security Law, 2021), предусматривает строгую классификацию информации и обязательный государственный аудит при трансграничной передаче любых национально значимых дата-сетов. С российской стороны действует симметричный законодательный императив: требования Федерального закона № 152-ФЗ «О персональных данных» диктуют строгую первоначальную локализацию баз данных на физических серверах внутри РФ. Взаимное наложение этих протекционистских режимов делает полноценное слияние цифровых экосистем юридически затрудненным.

Таким образом, возникает институциональное ограничение: масштабные политические декларации о совместном технологическом прорыве девальвируются взаимным недоверием регуляторов. В результате российско-китайский альянс в сфере ИИ остается фундаментально фрагментированным. Он допускает односторонний импорт в Россию готовых китайских алгоритмических решений, но исключает паритетное формирование общих суверенных дата-сетов. Тем самым жесткие рамки киберсуверенитета парадоксально ограничивают пределы двустороннего сотрудничества, ограничивая возможности России участвовать в формировании паритетной научно-прикладной повестки в рамках формирующегося макрорегионального блока.

Оценка долгосрочных стратегических рисков формирующейся асимметрии требует обращения к историческим прецедентам технологической зависимости в условиях жесткой внешней изоляции. Наиболее релевантной структурной параллелью, в которой нынешние акторы находились в зеркально противоположных ролях, выступает советско-китайское сотрудничество 1950-х годов. Находясь под тотальным западным эмбарго, КНР критически зависела от массового импорта промышленных компетенций, оборудования и технологической инфраструктуры из СССР. Последовавший на рубеже десятилетий идеологический и политический раскол, сопровождавшийся отзывом советских специалистов и сворачиванием программ технической помощи, спровоцировал тяжелейший кризис китайской промышленности [4, с. 73]. Этот исторический опыт наглядно продемонстрировал значительную уязвимость государства-реципиента перед сменой политической конъюнктуры единственного технологического донора.

Второй, современный и не менее показательный политэкономический кейс — технологический вектор развития Исламской Республики Иран. Многолетнее конструирование так называемой «экономики сопротивления» в режиме всеобъемлющей санкционной блокады объективно истощило внутренние ресурсы развития и закономерно привело Тегеран к подписанию 25-летнего всеобъемлющего стратегического соглашения с Пекином. В рамках этой асимметричной модели критическая цифровая и телекоммуникационная поддержка (включая развертывание сетей связи и систем видеонаблюдения) предоставляется Китаем в обмен на долгосрочный дисконтный доступ к углеводородным ресурсам. Подобный бартер де-факто закрепляет за Ираном статус зависимого периферийного узла в китайской макроэкономической архитектуре, лишая его технологического суверенитета [12, р. 8].

Для России данные исторические и современные паттерны формулируют важный политэкономический вывод: делегирование базовой функции аппаратного и алгоритмического обеспечения одному внешнему центру силы может существенно ограничивать суверенную маневренность государства. Встраивание в китайскую макрорегиональную вертикаль превращает объективную технологическую зависимость в потенциальный инструмент асимметричного политико-экономического влияния. В ситуации гипотетического пересмотра Пекином своих геостратегических приоритетов или радикального ужесточения глобального санкционного режима со стороны США, отсутствие диверсифицированных каналов поставок создаст для отечественной цифровой экономики риск системной дестабилизации инфраструктуры.

Формирование взвешенного прогноза развития двустороннего технологического партнерства требует четкого разделения краткосрочных антикризисных эффектов и долгосрочных структурных последствий. Безусловным позитивным итогом реализации модели «селективной китаизации» стало успешное купирование первичного шока западной технологической блокады. Оперативный допуск на внутренний рынок китайских аппаратных решений, форсированная платформизация логистики и частичное сопряжение банковских расчетных систем обеспечили макроэкономическую устойчивость Российской Федерации в наиболее острый период 2022–2025 гг. Этот геоэкономический маневр предотвратил прогнозируемый коллапс критической информационной инфраструктуры, позволил поддержать бесперебойное функционирование

финансового сектора и обеспечил товарную связность в потребительском сегменте [15, p. 12].

Однако стратегическая цена обретенной устойчивости выражается в нарастающей угрозе долгосрочной технологической периферизации. Масштабный импорт при ограниченном числе альтернатив готовых китайских ИТ-компонентов и алгоритмических стеков формирует эффект постепенного вытеснения части внутренних технологических решений на внутреннем рынке. Доступность относительно дешевых и массовых азиатских технологий дестимулирует развитие внутренних фундаментальных исследований, ведет к сокращению корпоративных инвестиций в сложные НИОКР и может ослаблять стимулы к развитию национальных инженерных школ. Эмпирически эти опасения подтверждаются настроениями самого российского инновационного бизнеса: согласно исследованиям Института Гайдара, 54% малых технологических компаний РФ прямо называют ключевым макроэкономическим риском избыточную импортозависимость от Китая, признавая, что санкции лишь сменили географический полюс зависимости [21, p. 225].

Вместо формирования суверенного технологического ядра российская цифровая экономика встраивается в чужую макрорегиональную вертикаль на правах зависимого пользователя. Подобный дисбаланс детерминирует неблагоприятный политэкономический сценарий: в условиях распада глобального цифрового управления Москва рискует окончательно утратить способность к генерации собственных фронтальных инноваций. Зафиксировав за собой преимущественно потребительскую позицию в китаецентричной технологической архитектуре, Россия органично интегрируется в структуру китаецентричной «цифровой империи» (Digital Empire). В этой архитектуре доминирующий технологический центр получает возможность существенно влиять на аппаратные стандарты и нормативные правила, а периферийные государства предоставляют свои рынки и данные в обмен на право пользоваться готовой цифровой инфраструктурой [9, p. 48].

Купирование системных рисков нарастающей технологической асимметрии требует от России качественного перехода от реактивной антисанкционной адаптации к стратегии проактивного инфраструктурного хеджирования. Во-первых, критически важной геоэкономической задачей становится снижение концентрации зависимости от китайских аппаратных и платформенных решений через институционализацию трансграничных ИТ-консорциумов на базе объединения БРИКС+. Многостороннее пулирование

государственных и частных инвестиций стран-участниц в разработку независимых облачных мощностей и суверенного открытого программного обеспечения позволит конвертировать накопленный политический капитал РФ в дополнительный технологический контур, формируя альтернативные центры цифровой гравитации [2, с. 43].

Во-вторых, действенным инструментом внешнеэкономической диверсификации должно стать международное масштабирование экспериментальных правовых режимов (в соответствии с положениями Федерального закона № 258-ФЗ). Создание выделенных трансграничных цифровых полигонов с точечными изъятиями из жесткого национального режима локализации данных сформирует привлекательные регуляторные стимулы для интеграции независимых технологических стартапов из стран Глобального Юга. Подобная правовая гибкость способна сгенерировать независимые от Пекина сети инноваций на российской территории, снижая издержки западной изоляции.

В-третьих, осознавая объективную невозможность симметричной конкуренции с КНР в ресурсоемкой аппаратной сфере (такой как производство полупроводников и строительство гигантских дата-центров), российские государственные инвестиции целесообразно сконцентрировать на узких нишевых компетенциях. Фокусировка на фундаментальной математической алгоритмике, криптографии, решениях в области глубокой кибербезопасности и прикладных промышленных ИИ-системах позволит создать уникальные интеллектуальные активы [3, с. 35]. Обладание подобными трудновоспроизводимыми технологиями обеспечит Москве необходимый переговорный рычаг в диалоге с Пекином, исключая сценарий одностороннего влияния. В конечном итоге, формирование сложной, многовекторной сети макрорегиональных взаимозависимостей вместо тотальной ориентации на одного технологического донора остается наиболее реалистичным сценарием сохранения подлинной политико-экономической субъектности России.

Подводя итог проведенному исследованию, следует констатировать, что представленный материал в целом подтверждает выдвинутую гипотезу в пределах рассмотренных эмпирических данных. Беспрецедентное западное санкционное давление 2022–2025 гг. не привело к формированию автономного российского ИТ-ядра. Напротив, оно выступило мощным катализатором геоэкономической переориентации, усилившей асимметрию позиций России и Китая в технологическом взаимодействии в китаецентричной технологической макроне. Изучение трансформации аппаратного импорта, форсированной

платформизации коммерческой логистики, перестройки инфраструктуры трансграничных расчетов и структурных ограничений в сфере искусственного интеллекта позволяет сделать вывод, что первоначальный национальный курс на импортозамещение трансформировался в модель селективной технологической переориентации на Китай. В текущей конфигурации российско-китайский цифровой альянс имеет признаки асимметричного партнерства: Пекин предоставляет критически важные аппаратные и платформенные ресурсы строго в рамках собственных прагматичных интересов, ограничивая глубину интеграции комплаенс-рисками вторичных санкций США.

Вместе с тем, текущую архитектуру двустороннего сотрудничества не следует однозначно квалифицировать как политический просчет. В условиях масштабных внешнеэкономических ограничений опора на китайский технологический контур стала одним из ключевых механизмов краткосрочной макроэкономической адаптации, позволившим снизить риск острой дестабилизации критической инфраструктуры. Фундаментальный политэкономический риск заключается в концептуальной подмене, при которой вынужденная асимметричная адаптация начинает неправомерно трактоваться в политико-управленческом дискурсе как достижение подлинного технологического суверенитета.

Безусловным ограничением данного исследования выступает тот факт, что в условиях нарастающей глобальной геоэкономической фрагментации абсолютная технологическая автаркия невозможна ни для одного государства мира. Однако сохранение реальной национальной политико-экономической субъектности требует от России критической переоценки ожиданий относительно симметричного двустороннего партнерства. Стратегическим императивом государства становится переход к модели управляемой зависимости. Это подразумевает последовательную диверсификацию ИТ-импорта, концентрацию ресурсов на развитии нишевых интеллектуальных компетенций и проактивное технологическое хеджирование через конструирование многосторонних цифровых альянсов (в частности, в формате БРИКС+) вне доминирующего влияния китайских корпоративных контуров.

Список литературы

1. Гудкова О. Е. Влияние международных технологических санкций на инновационное развитие национальной экономики России // Экономика,

предпринимательство и право. 2024. Т. 14, № 5. С. 1753–1768. DOI: 10.18334/epp.14.5.120948. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-mezhdunarodnyh-tehnologicheskikh-sanktsiy-na-innovatsionnoe-razvitiie-natsionalnoy-ekonomiki-rossii> (дата обращения: 15.06.2026).

2. Зиновьева Е. С., Шитьков С. В. Цифровой суверенитет в практике международных отношений // *Международная жизнь*. 2023. № 3. С. 38–51.

3. Изотов Д. А. Россия и Китай: текущие проблемы торговых взаимодействий и долгосрочные перспективы сближения экономик // *Власть и управление на Востоке России*. 2023. № 3 (104). С. 70–87. DOI: 10.22394/1818-4049-2023-104-3-70-87.

4. Кашин В. Б., Пятачкова А. С., Смирнова В. А., Литвинова А. А., Поташев Н. А. Китайские эксперты о новом пятилетнем плане КНР : аналитическая записка К6/03/2021. М. : ЦКЕМИ НИУ ВШЭ, 2021. 24 с.

5. Цифровая трансформация отраслей: стартовые условия и приоритеты : доклад к XXII Апрельской международной научной конференции по проблемам развития экономики и общества, Москва, 13–30 апреля 2021 г. / Г. И. Абдрахманова, К. Б. Быховский, Н. Н. Веселитская, К. О. Вишневский, Л. М. Гохберг [и др.] ; рук. авт. кол. П. Б. Рудник ; науч. ред. Л. М. Гохберг, П. Б. Рудник, К. О. Вишневский, Т. С. Зинина ; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2021. 239, [1] с. ISBN 978-5-7598-2510-4. ISBN 978-5-7598-2270-7 (e-book).

6. Vaark E. China's Digital Silk Road: Innovation in a New Geopolitical Environment // *East Asian Policy*. 2024. Vol. 16, No. 1. P. 25–38.

7. Bank of China Limited. 2025 Annual Report [Electronic resource]. Beijing: Bank of China Limited, 2026. URL: https://www.boc.cn/en/investor/ir3/202603/t20260330_25657344.html (accessed: 15.06.2026).

8. BIS Innovation Hub. Project mBridge Reaches Minimum Viable Product Stage [Electronic resource]. Basel: Bank for International Settlements, 2024. URL: <https://www.bis.org/press/p240605.htm> (accessed: 15.06.2026).

9. Bradford A. *Digital Empires: The Global Battle to Regulate Technology*. Oxford: Oxford University Press, 2023. 599 p.

10. Farrell H., Newman A. L. Weaponized Interdependence: How Global Economic Networks Shape State Coercion // *International Security*. 2019. Vol. 44, No. 1. P. 42–79. DOI: 10.1162/isec_a_00351.

11. Filatov M. Reproducing Power through Infrastructure: The Development of Sino-Russian Financial Interdependence (2014–2024) // *Cogent Social Sciences*. 2025. Vol. 11, No. 1. Article 2566307. DOI: 10.1080/23311886.2025.2566307.

12. Eslami M., Kemie J. A. China–Iran’s 25-Year Deal: The Implication for the Belt and Road Initiative and Joint Comprehensive Plan of Action (JCPOA) // *The Palgrave Handbook of Globalization with Chinese Characteristics*. Singapore : Springer Nature Singapore, 2023. P. 575–589. DOI: 10.1007/978-981-19-6700-9_34. URL: https://www.researchgate.net/publication/366935561_China-Iran%27s_25-Year_Deal_The_Implication_for_the_Belt_and_Road_Initiative_and_Joint_Comprehensive_Plan_of_Action_JCPOA (accessed: 15.06.2026).

13. Han S. Data and Statecraft: Why and How States Localize Data // *Business and Politics*. 2024. Vol. 26, No. 2. P. 263–288. DOI: 10.1017/bap.2023.41.

14. Hmaid A. Huawei Is Quietly Dominating China’s Semiconductor Supply Chain [Electronic resource]. Berlin: Mercator Institute for China Studies (MERICS), 2024. URL: <https://merics.org/en/report/huawei-quietly-dominating-chinas-semiconductor-supply-chain> (accessed: 15.06.2026).

15. Kluge J. Russia-China Economic Relations: Moscow’s Road to Economic Dependence. Berlin: Stiftung Wissenschaft und Politik (SWP), 2024. 39 p. DOI: 10.18449/2024RP06.

16. Koosakul J., Zhang L., Zia M. Geopolitical Proximity and the Use of Global Currencies. Washington, D.C.: International Monetary Fund, 2024. (IMF Working Paper; No. 24/189). DOI: 10.5089/9798400287763.001.

17. Prokopenko A. What Are the Limits to Russia’s Yuanization? [Electronic resource]. Washington, D.C.: Carnegie Russia Eurasia Center, 2024. URL: <https://carnegieendowment.org/russia-eurasia/politika/2024/05/china-russia-yuan> (accessed: 15.06.2026).

18. Ribakova E. China-Russia Cooperation: Economic Linkages and Sanctions Evasion // *Intereconomics*. 2025. Vol. 60, No. 2. P. 135–136. DOI: 10.2478/ie-2025-0025.

19. Shagina M. Central Bank Digital Currencies and the Implications for the Global Financial Infrastructure: The Transformational Potential of Russia’s Digital Rouble and China’s Digital Renminbi [Electronic resource]. Helsinki: Finnish Institute of International Affairs (FIIA), 2022. (FIIA Briefing Paper; No. 329). URL: <https://fiia.fi/en/publication/central-bank-digital-currencies-and-the-implications-for-the-global-financial-infrastructure> (accessed: 15.06.2026).

20. Stanford HAI. Artificial Intelligence Index Report 2025 [Electronic resource]. Stanford, CA: Stanford University, 2025. URL: <https://hai.stanford.edu/ai-index/2025-ai-index-report> (accessed: 15.06.2026).

21. The Impact of Sanctions on Small Technology Companies in Russia / V. A. Barinova, M. A. Gvozdeva, S. P. Zemtsov, N. A. Poilov // Russian Economy in 2024. Trends and Outlooks. Issue 46. Moscow: Gaidar Institute Publishers, 2025. P. 221–229.

22. UNCTAD. Digital Economy Report 2024: Shaping an Environmentally Sustainable and Inclusive Digital Future [Electronic resource]. Geneva: United Nations, 2024. URL: <https://unctad.org/publication/digital-economy-report-2024> (accessed: 15.06.2026).

23. Von Essen H. Russia-China Economic Relations since the Full-Scale Invasion of Ukraine [Electronic resource]. Stockholm: Swedish Centre for Eastern European Studies (SCEEUS), 2023. (NKK/SCEEUS Report; No. 2). URL: <https://sceeus.se/publikationer/russia-china-economic-relations-since-the-full-scale-invasion-of-ukraine/> (accessed: 15.06.2026).

© Павличенко Е.М., 2026

НАУЧНОЕ ИЗДАНИЕ

ЭКОНОМИКА И ПРАВО В РОССИИ И МИРЕ

Сборник статей

XIX Международной научно-практической конференции,
состоявшейся 15 июня 2026 г. в г. Петрозаводске.

Ответственные редакторы:

Ивановская И.И., Кузьмина Л.А.

Подписано в печать 18.06.2026.

Формат 60x84 1/16. Усл. печ. л. 11.63.

МЦНП «НОВАЯ НАУКА»

185002, г. Петрозаводск,

ул. С. Ковалевской, д.16Б, помещ. 35

office@sciencen.org

www.sciencen.org

16+

НОВАЯ НАУКА

Международный центр
научного партнерства



NEW SCIENCE

International Center
for Scientific Partnership

МЦНП «НОВАЯ НАУКА» - член Международной ассоциации издателей научной литературы
«Publishers International Linking Association»

ПРИГЛАШАЕМ К ПУБЛИКАЦИИ

1. в сборниках статей Международных
и Всероссийских научно-практических конференций
<https://www.sciencen.org/konferencii/grafik-konferencij/>



2. в сборниках статей Международных
и Всероссийских научно-исследовательских,
профессионально-исследовательских конкурсов
<https://www.sciencen.org/novaja-nauka-konkursy/grafik-konkursov/>



3. в составе коллективных монографий
<https://www.sciencen.org/novaja-nauka-monografii/grafik-monografij/>



<https://sciencen.org/>