

ISSN 2223–2974



СОВРЕМЕННАЯ НАУКА:
АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ
ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ

ЭКОНОМИКА И ПРАВО

№8 2026 (АВГУСТ)

Учредитель журнала
Общество с ограниченной ответственностью
«НАУЧНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ»

Журнал издается с 2011 года.

Редакция:

Главный редактор

В.Н. Боробов

Выпускающий редактор

Ю.Б. Миндлин

Верстка

М. А. Комарова

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

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

Издатель:

Общество с ограниченной ответственностью
«Научные технологии»

Адрес редакции и издателя:

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

Тел/факс: 8(495) 755-1913

E-mail: redaktor@nauteh.ru

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

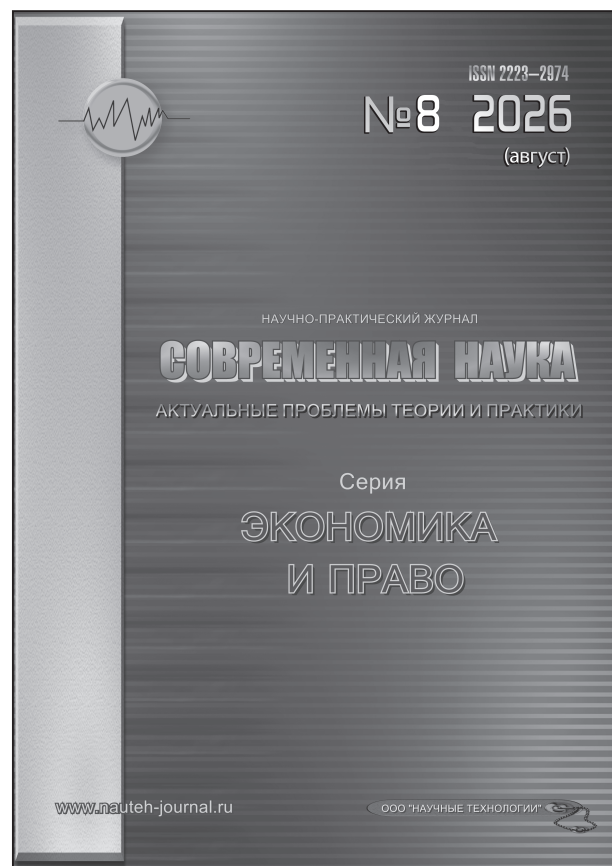
Журнал зарегистрирован Федеральной службой
по надзору в сфере массовых коммуникаций,
связи и охраны культурного наследия.

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

Научно-практический журнал

Scientific and practical journal

(ВАК — 5.1.x, 5.2.x, 5.4.x)



В НОМЕРЕ:
ЭКОНОМИКА,
ПРАВО,
СОЦИОЛОГИЯ

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

При перепечатке ссылка на журнал
«Современная наука:

Актуальные проблемы теории и практики» обязательна.

Журнал отпечатан в типографии

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

Подписано в печать 21.08.2026 г. Формат 84x108 1/16

Печать цифровая Заказ № 0000 Тираж 2000 экз.

ISSN 2223-2974



Редакционный совет

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

СОДЕРЖАНИЕ

CONTENTS

Экономика

Байков И.А. — Факторы изменения потребительских предпочтений алкогольной продукции в России

Baykov I. — Factors of changing consumer preferences of alcoholic beverages in Russia.5

Княжевич Д.М. — Гибридная методика стратегического анализа на основе интеграции сценарного планирования и теории игр для управления предприятиями в условиях высокой волатильности

Kniazhevich D. — Hybrid strategic analysis methodology based on the integration of scenario planning and game theory for enterprise management in highly volatile environments11

Липатников В.С., Аббасзаде Ш.Т., Берстень Е.В. — Управление проектами внедрения ИКТ: от традиционных методологий к адаптивным моделям

Lipatnikov V., Abbaszade Sh., Bersten E. — ICT implementation project management: from traditional methodologies to adaptive models16

Маркелов Д.М. — Управление жизненным циклом инфраструктурного проекта на основе сквозного цифрового процесса

Markelov D. — Infrastructure project lifecycle management based on an end-to-end digital process24

Масликов А.А. — Экономическая эффективность применения методов машинного обучения в подготовке производства промышленного предприятия

Maslikov A. — Economic efficiency of machine learning methods in the production preparation of an industrial enterprise30

Незамайкин В.Н. — Построение институциональной модели некоммерческой экономики

Nezamaikin V. — Building an institutional model of a non-profit economy38

Сушков В.М. — Комплексная методика выявления искажений в финансовой отчетности вследствие недобросовестных действий в ходе аудита

Sushkov V. — A comprehensive methodology for detecting financial statement misstatements caused by fraud during an audit41

Фу Чжаньи — Институциональные условия масштабирования микрогенерации и энергетических сообществ и их влияние на распределение выгод между участниками рынка

Fu Zhanyi — Institutional conditions for scaling microgeneration and energy communities and their impact on the distribution of benefits among market participants48

Шагеева Г.Р. — Влияние искусственного интеллекта на повышение эффективности бизнес-процессов предприятий

Shageeva G. — The impact of artificial intelligence on improving the efficiency of business processes in enterprises53

Право

Аббасов Р.М. — Правовая природа преддоговорного правоотношения в российском гражданском праве: проблемы квалификации и пути их решения

Abbasov R. — Legal nature of pre-contractual relations in Russian civil law: issues of qualification and ways of their resolution.58

Антонов М.А. — Презумпция недобросовестности контрагента при оспаривании кабальной сделки

Antonov M. — Presumption of bad faith of the counterparty in challenging an unconscionable transaction62

Кобзарь-Фролова М.Н. — Развитие законодательства о защите прав и законных интересов налогоплательщика

Kobzar-Frolova M. — Development of legislation on the protection of taxpayer rights and legitimate interests66

Кудрявцев В.А. — Административно-правовой статус участников специальной военной операции как самостоятельный вид специального административно-правового статуса

Kudryavtsev V. — The administrative and legal status of participants in a special military operation as an independent type of special administrative and legal status72

Реймер Л.Р., Бакулин В.М. — Приостановление и прекращение деятельности образовательного учреждения

Reimer L., Bakulin V. — Suspension and termination of the activity of an educational institution76

Сидоров Я.Ю. — Проблемы соразмерности мер пресечения по делам об экономических преступлениях

Sidorov Ia. — Problems of proportionality of preventive measures in cases of economic crimes . .84

Солдатов Н.Е., Казарян А.А. — Формирование института спортивной адвокатуры в Российской Федерации: проблемы правовой идентификации и перспективы специализации

Soldatov N., Kazaryan A. — Formation of the institute of sports advocacy in the Russian Federation: problems of legal identification and prospects for specialization90

Фарзалиев М.Р. — Государственное управление в сфере оборота цифровых валют и криптобирж: проблемы гармонизации информационно-правового регулирования в ЕАЭС

Farzaliev M. — Public administration in the sphere of digital currency and cryptocurrency exchange turnover: problems of harmonization of information-legal regulation in the EAEU96

СОЦИОЛОГИЯ

Андряков П.А. — Цифровизация механизмов формирования потребительских предпочтений на рынке спортивно-физкультурных услуг

Andryakov P. — Digitalization of the mechanisms for shaping consumer preferences in the sports and physical fitness services market..... 101

Жукова Т.А., Передерий В.А. —

Институциональные барьеры и экономические поведенческие паттерны малых форм хозяйствования в контексте экологической повестки и аграрной политики

Zhukova T., Perederiy V. — Institutional barriers and economic behavioral patterns of small forms of business in the context of environmental agenda and agrarian 105

Скопа В.А., Баранов К.Ю. — Образование как инструмент формирования личности: социальное измерение

Skopa V., Baranov K. — Education as a tool for personality development: the social dimension... 111

Фу Гуаншунь — Проблемы и возможности, связанные с растущим лидерством Китая в операциях организации объединённых наций по поддержанию мира

Fu Guangshun — Challenges and opportunities associated with China's growing leadership in united nations peacekeeping operations 115

Наши авторы 120

ФАКТОРЫ ИЗМЕНЕНИЯ ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ ПРЕДПОЧТЕНИЙ АЛКОГОЛЬНОЙ ПРОДУКЦИИ В РОССИИ

FACTORS OF CHANGING CONSUMER PREFERENCES OF ALCOHOLIC BEVERAGES IN RUSSIA

I. Baykov

Summary. Based on statistical data, the article analyzes the transformation of the structure of alcohol consumption in Russia and identifies the factors of changing consumer preferences. The novelty of the research lies in the comprehensive consideration of diverse groups of factors — from macroeconomic indicators to socio-cultural shifts — based on current statistical data and analytical reviews of recent years. Structural shifts have been established: the production of wine, cider and mead, and alcoholic beverages has increased, while the production of low-alcohol beverages has decreased by 15 times due to an increase in excise duty. In retail sales, a similar trend is confirmed by consumers switching from vodka to wine, sparkling wines, cider and premium spirits. According to the results of the analysis, four groups of factors of changes in consumer preferences of alcoholic beverages in Russia were identified: regulatory and pricing, economic (import substitution, elimination of the shadow market), socio-cultural (generational change, healthy lifestyle, change in the perception of traditions) and external shocks. The author comes to the conclusion about the complex and multidirectional nature of the identified factors, where regulatory measures redistribute demand, socio-cultural changes form a long-term trend of reducing consumption, and economic and geopolitical factors introduce short-term fluctuations.

Keywords: consumer preferences, alcohol market, consumption structure, demand factors, government regulation, excise taxes.

Байков Илья Александрович

Аспирант, Российская академия народного хозяйства
и государственной службы
при Президенте Российской Федерации, г. Орел
ilja.bajkov@gmail.com

Аннотация. В статье на основе статистических данных проведён анализ трансформации структуры потребления алкоголя в России и выявлены факторы изменения потребительских предпочтений. Новизна исследования заключается в комплексном рассмотрении разнородных групп факторов — от макроэкономических показателей до социокультурных сдвигов — на основе актуальных статистических данных и аналитических обзоров последних лет. Установлены структурные сдвиги: производство вина, сидра и медовухи, ликёроводочных изделий выросло, тогда как выпуск слабоалкогольных напитков сократился в 15 раз вследствие повышения акциза. В розничных продажах аналогичная динамика подтверждает переключение потребителей с водки на вино, игристые вина, сидр и премиальные крепкие напитки. По результатам проведенного анализа были выявлены четыре группы факторов изменения потребительских предпочтений алкогольной продукции в России: регуляторно-ценовые, экономические (импортзамещение, устранение теневого рынка), социокультурные (смена поколений, ЗОЖ, изменение восприятия традиций) и внешние шоки. Автор приходит к выводу о комплексном и разнонаправленном характере выявленных факторов, где регуляторные меры перераспределяют спрос, социокультурные изменения формируют долгосрочный тренд сокращения потребления, а экономические и геополитические факторы вносят краткосрочные колебания.

Ключевые слова: потребительские предпочтения, алкогольный рынок, структура потребления, факторы спроса, государственное регулирование, акцизы.

Введение

Российский рынок алкогольной продукции находится в состоянии длительной и глубокой трансформации, которую некоторые исследователи характеризуют как «новую эпоху трезвости» [3]. Эта трансформация затрагивает не только общий объём потребления, но и его структуру, а также мотивацию потребителей. Если на рубеже веков в России преобладало потребление крепких алкогольных напитков, то сегодня происходит сдвиг в сторону более лёгких напитков и в сторону качественного, а не количественного потребления. Цель настоящей статьи состоит в выявлении и систематизации факторов, определяющих изменение потребительских предпочтений алкогольной продукции в России. Новизна исследования заключается в комплексном

рассмотрении разнородных групп факторов — от макроэкономических показателей до социокультурных сдвигов — на основе актуальных статистических данных и аналитических обзоров последних лет.

Материалы и методы исследования

Теоретической и эмпирической базой работы послужили официальные данные Федеральной службы по контролю за алкогольным и табачным рынками, результаты мониторинговых опросов Всероссийского центра изучения общественного мнения (ВЦИОМ), аналитические обзоры, а также публикации в специализированных изданиях (РБК, Эксперт и др.). Использованы методы сравнительного и структурно-динамического анализа, а также метод группировки, описания, логики, аналогии, сопоставления.

Результаты и обсуждения

Для выявления факторов изменения потребительских предпочтений алкогольной продукции в России проведем анализ статистических данных. Проанализируем динамику потребления алкоголя на душу населения (табл. 1).

Таблица 1.

Динамика потребления алкоголя на душу населения в России (в литрах этанола)

Период	Потребление на душу населения, л этанола	Ежегодные темпы прироста (снижения), %
2020 г.	9,06	–
2021 г.	8,82	–2,6
2022 г.	8,62	–2,3
2023 г.	8,49	–1,5
2024 г.	8,21	–3,2
2025 г.	8,41	+2,4

Источник: составлено автором по данным [1, 8, 9]

Представленные в таблице данные показывают, что длившаяся с 2020 года тенденция к снижению потребления алкоголя в России в 2025 году сменилась ростом на 2,4 % к уровню 2024 года. Тем не менее, уровень

2025 года (8,42 л) остается ниже показателя 2020 года (9,06 л). Отметим, что в 2009 году потребление составляло почти 14 литров на человека [4]. По данным опросов ВЦИОМ, за последние 20 лет доля потребителей алкоголя сократилась с 73 % до 52% [3].

Несмотря на положительную динамику предыдущих лет, данные за 2025 год обращают внимание на смену тенденции, особенно в контексте поставленной правительством цели снизить потребление алкоголя до 7,8 литра на человека к 2030 году.

Проанализируем статистику производства и продаж алкогольной продукции в России за 2023–2025 гг. Анализ данных о производстве алкогольной продукции показывает рост общей суммы алкогольной продукции в 2024 году и ее снижение в 2025 году (табл. 2).

Такая динамика была обусловлена изменением наибольшей статьи в ее структуре — пиво, на которое приходится 63–64 % в 2023–2025 гг. Объем его производства также увеличился с 715504 тыс. дал в 2023 году до 788997 тыс. дал в 2024 году, а затем сократился до 871231 тыс. дал в 2025 году.

По 8–9 % приходится на крепкие напитки (в совокупности) и пивные напитки, объем производства которых имеет те же тенденции, что и вышеназванные показатели.

Таблица 2.

Производство алкогольной продукции в России по видам в 2023–2025 гг., тыс. дал.

Вид продукции	2023 г., тыс. дал	2023 г., %	2024 г., тыс. дал	2024 г., %	2025 г., тыс. дал	2025 г., %
Спиртные напитки свыше 9 %	111 913,7	9,94	120 916,9	9,82	118 061,2	9,82
в т.ч. водка	80 416,8	7,14	82 794,1	6,72	79 320,8	6,72
ликеро-водочные изделия	14 103,1	1,25	18 137,8	1,47	19 608,3	1,47
коньяк	8 761,4	0,78	9 657,6	0,78	8 374,0	0,78
другие	8 632,4	0,77	10 327,4	0,84	10 758,0	0,84
Слабоалкогольные напитки (≤9 %)	22 332,4	1,98	9 814,6	0,80	1 464,8	0,80
Фруктовая продукция	11 835,7	1,05	5 865,1	0,48	1 903,6	0,48
Вино	29 991,3	2,66	32 556,0	2,64	36 980,5	2,64
Вина игристые (шампанские)	14 124,2	1,25	17 612,9	1,43	18 965,5	1,43
Другая винодельческая продукция	1434,5	0,13	1324,8	0,11	1327,4	0,11
Сидр, пшаре, медовуха	10 000,8	0,89	14 380,1	1,17	17 691,9	1,17
Пиво	715 504,8	63,52	788 994,0	64,06	781 231,0	64,06
Пивные напитки	97 328,3	8,64	119 256,5	9,68	119 755,8	9,68
Всего	1126379,40	100,00	1231637,80	100,00	1215442,80	100,00

Источник: составлено автором по данным [7]

ли. В их составе производство водки снижается за весь период с 80416 тыс. дал до 79320 тыс. дал при снижении доли с 7 % до 6 %. При этом производство ликёро-водочных изделий растёт с 14103 тыс. дал до 19608 тыс. дал. Их доля увеличивается с 1,25 % до 1,47 %. Данная тенденция указывает на переориентацию производителей на более маржинальные и дифференцированные продукты.

Объем производства вина за исследуемый период увеличился с 29991 тыс. дал до 36980 тыс. дал, то есть на 23,3 %. Однако его доля остается стабильной в структуре общего количества производства алкоголя — 2,64–2,66 %.

Одновременно с этим происходит резкое сокращение производства слабоалкогольных напитков крепостью до 9 %: с 22332,4 тыс. дал в 2023 году до 1464,8 тыс. дал в 2025 году — падение более чем в 15 раз. Это прямое следствие повышения акциза с 1 мая 2024 года почти в четыре раза. Ранее акциз рассчитывался в зависимости от содержания этилового спирта, за 1 л безводного спирта платили 514 рублей, на литр коктейля приходилось около 36 рублей. С 1 мая 2024 года акциз стали считать от 1 л самого напитка. Он достиг 141 рубля за литр готового напитка, что сделало производство данной продукции экономически нецелесообразным и привело к значительному снижению объемов производства сла-

боалкогольных напитков и снижению их доли в общем объеме производства с 1,98 % до 0,8 % за 2023–2025 гг.

О растущем интересе производителей к альтернативным слабоалкогольным напиткам свидетельствует прирост в категории сидра, пуаре и медовухи с 10000 тыс. дал до 17691 тыс. дал, то есть на 76,9 %, и рост доли с 0,89 % до 1,17 % к 2025 году.

Далее проанализируем динамику розничных продаж алкогольной продукции в России по видам в 2023–2025 гг., что отражает спрос и предпочтения потребителей (табл. 3).

В 2024 году произошел рост общего объема розничных продаж алкоголя в России, что было обусловлено не столько увеличением объема потребления, а разнонаправленными факторами [2]:

- переходом потребителей из нелегального («серого») сегмента в легальный как результат ужесточения контроля и принимаемых ограничений, что повышает доверие к легальной продукции;
- в условиях импортозамещения отечественные производители начали активно расширять свои линейки, замещая ушедший из страны импорт. Импорт из недружественных стран сократился, но вырос из дружественных (например, Грузии, Индии).

Таблица 3.

Динамика розничных продаж алкогольной продукции в России по видам в 2023–2025 гг., тыс. дал.

Вид продукции	2023 г., тыс. дал	2023 г., %	2024 г., тыс. дал	2024 г., %	2025 г., тыс. дал	2025 г., %
Спиртные напитки свыше 9 %	119 643,6	10,54	123 902,6	10,32	121 538,0	11,64
в т.ч. водка	77 313,2	6,81	77 322,0	6,44	74 103,3	7,10
ликеро-водочные изделия	14 592,8	1,28	17 016,8	1,42	19 022,1	1,82
коньяк	14 076,6	1,24	14 322,2	1,19	12 957,1	1,24
другие виды спиртных напитков >9 %	13 661,0	1,20	15 241,7	1,27	15 455,5	1,48
Слабоалкогольные напитки (≤9 %)	18 543,4	1,63	12 101,4	1,01	1 542,6	0,15
Плодовая продукция	12 855,9	1,13	9 490,6	0,79	2 555,2	0,24
Вино	58 969,6	5,19	58 798,0	4,90	56 856,4	5,44
Вина игристые (шампанские)	22 853,8	2,01	24 504,9	2,04	23 209,1	2,22
Другая винодельческая продукция	2138	0,19	1877,8	0,16	1410,3	0,14
Сидр, пуаре, медовуха	10 025,7	0,88	12 441,9	1,04	13 064,4	1,25
Пиво	680 909,7	59,96	728 960,3	60,74	607 058,0	58,13
Пивные напитки	90 092,2	7,93	104 175,9	8,68	95 535,9	9,15
Всего	1135675,5	100,00	1200156,1	100,00	1044307,9	100,00

Источник: составлено автором по данным [7]

В 2025 году общий объём розничных продаж сократился на 13,0 % по сравнению с 2024 годом, что связано как с сокращением в сегменте слабоалкогольных напитков, так и с общей тенденцией снижения количественного потребления алкоголя в результате движения ЗОЖ.

Однако представленные данные о розничных продажах алкоголя в России показывают структурный сдвиг в потребительских предпочтениях. Продажи вина и шампанского остаются стабильно высокими (доля 5 % и 2 % соответственно), несмотря на снижение общей суммы продаж алкоголя в 2025 году. Продажи сидра и медовухи выросли с 10 025 до 13 064 тыс. дал (+30,3 %), а их доля увеличилась с 0,88 % до 1,25 %, что соответствует росту интереса потребителей к лёгким альтернативным напиткам. В то же время произошло снижение продаж пива, занимающего 58–60 % в структуре продаж алкоголя, в 2025 году на 16,7 % к уровню 2024 года. Здесь возможно переключение на вино и сидр.

Объём продаж слабоалкогольных напитков сократился на 91,7 % за три года из-за повышения цен на него, что является прямым следствием роста акциза. Продажи водки снизились на 4,2 %, однако их доля возросла с 6,8 % до 7,1 % в связи с сокращением общей суммы продаж алкоголя. В свою очередь продажи ликёро-водочных изделий выросли на 30,4 % (с 14 592,8 до 19 022,1 тыс. дал), а продажи других крепких напитков — на 13,1 % (с 13 661 до 15 455,5 тыс. дал). Это показывает переключение потребителей с водки на более дорогие и разнообразные крепкие напитки. Как отмечает INFOLine, происходит переход к премиум-сегменту, всё меньше спроса на обычную водку, всё больше — на виски, джин и вино подороже [11].

Представленные данные согласуются также с данными социологического опроса, проведенного ВЦИОМ. В 2004 году структура предпочтений выглядела следующим об-

разом: пиво — 47 %, вино — 33 %, водка — 33 % (респонденты могли выбирать несколько вариантов) (рис. 1).

Как видим по данным рисунка, в 2024 году структура изменилась. Вино выбрали 19 % опрошенных, пиво — 18 %, водку — только 11 %. Социологи отмечают переход к «южному типу» потребления, характеризующемуся преобладанием лёгких алкогольных напитков [3].

На изменение структуры потребления алкоголя значительное влияние оказал уход западных производителей и рост пошлин на импорт, что создало окно возможностей для местных игроков. В части замещения импорта российские производители стали активно расширять линейки, замещая выпадающие объёмы зарубежного алкоголя. Особенно заметно это в сегменте вин, где доля отечественной продукции выросла, и в производстве виски [6, 10]. Поставки из недружественных стран сократились (например, импорт вина из Испании упал на 29 %, из Франции и Италии — на 23 % и 17 %). Им на смену пришел алкоголь из дружественных стран, например, грузинское вино и индийский виски [5].

На основе проведённого анализа можно выделить несколько групп факторов, которые в совокупности определяют трансформацию потребительского поведения на алкогольном рынке России (рис. 2).

Государственное регулирование остаётся одним из наиболее мощных инструментов воздействия на рынок. Рост акцизов и минимальных розничных цен непосредственно влияет на доступность различных категорий алкоголя. При этом повышение цен по-разному влияет на разные категории. Если дешёвая водка и коньяк теряют покупателей, то премиальные сегменты, напротив, растут. INFOLine прогнозирует, что к 2029 году доля премиум-продукции в сегменте вин достигнет 32,8 % в денежном выражении, в сегменте крепких алкогольных напитков — 39,9 % [11].

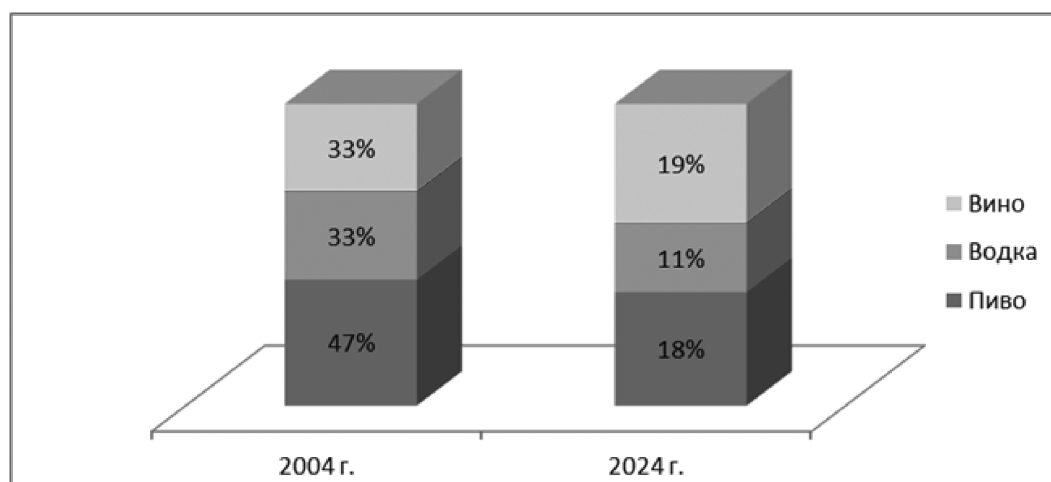


Рис. 1. Динамика структуры алкогольных предпочтений россиян в 2004–2024 гг., % опрошенных
Источник: составлено автором по данным [3]



Рис. 2. Факторы изменения потребительских предпочтений алкогольной продукции в России

Источник: составлено автором

Факторы изменения потребительских предпочтений имеют комплексный и разнонаправленный характер. Регуляторные меры эффективно перераспределяют спрос, но не снижают его в целом. Социокультурные изменения задают долгосрочный тренд на сокращение потребления и его «облагораживание». Экономические и внешнеполитические факторы вносят краткосрочные колебания. Для достижения поставленной правительством цели снижения потребления до 7,8 литра на человека к 2030 году необходим учёт всех этих факторов и разработка более тонких инструментов, сочетающих ценовые, информационные и культурно-просветительские меры.

Выводы

В статье на основе статистических данных проведён анализ трансформации структуры потребления алко-

голя в России и выявлены факторы изменения потребительских предпочтений. Установлены структурные сдвиги: производство вина, сидра и медовухи, ликёроводочных изделий выросло, тогда как выпуск слабоалкогольных напитков сократился в 15 раз вследствие повышения акциза. В розничных продажах аналогичная динамика подтверждает переключение потребителей с водки на вино, игристые вина, сидр и премиальные крепкие напитки. По результатам проведенного анализа были выявлены четыре группы факторов изменения потребительских предпочтений алкогольной продукции в России: регуляторно-ценовые, экономические (импортозамещение, устранение теневого рынка), социокультурные (смена поколений, ЗОЖ, изменение восприятия традиций) и внешние шоки.

ЛИТЕРАТУРА

1. В России второй год подряд продали больше вина, чем водки [Электронный ресурс] // РБК Вино. — URL: <https://www.rbc.ru/wine/news/6790f85c9a79475f37bdeaad> (дата обращения: 15.07.2026).
2. В РФ произвели рекордный объем алкоголя за последние восемь лет [Электронный ресурс] // ПродПортал.ру. — URL: <https://www.prodportal.ru/news/?n=421931> (дата обращения: 15.07.2026).
3. ВЦИОМ. Новая эпоха трезвости [Электронный ресурс] // Всероссийский центр изучения общественного мнения. — URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskiy-obzor/novaya-ehpokha-trezvosti> (дата обращения: 15.07.2026).
4. Захаров, М. «Что они пьют, никто не знает». Как меняются спиртные пристрастия россиян [Электронный ресурс] // Регнум. — <https://regnum.ru/article/3923020> (дата обращения: 15.07.2026).
5. Карабут, Т. Росалкогольтабакконтроль: Санкции поспособствовали росту производства алкоголя // Российская газета — 2024. — №163 (9405). — URL: <https://www.rg.ru/amp/2024/07/23/rosalkogoltabakkontrol-sankcii-posposobstvovali-rostu-proizvodstva-alkogolia.html> (дата обращения: 15.07.2026).

6. Новоселова, Н.В. Влияние экономических санкций на рынок слабоалкогольной продукции / Н.В. Новоселова, А.Ю. Веретенникова // Стратегии развития социальных общностей, институтов и территорий: Материалы IX Международной научно-практической конференции. В 2-х томах, Екатеринбург, 17–18 апреля 2023 года. Том 1. — Екатеринбург: УФУ им. первого Президента России Б.Н. Ельцина, 2023. — С. 63–69.
7. Основные показатели, характеризующие рынок алкогольной продукции в 2023–2025 годах: статистический сборник [Электронный ресурс] // Официальный сайт Федеральной службы по контролю за алкогольным и табачным рынками. — URL: https://fsrar.gov.ru/files/39525_статистический%20сборник.pdf (дата обращения: 15.07.2026).
8. Потребление алкоголя в России выросло на 2,4 % [Электронный ресурс] // Эксперт. — 2025. — URL: <https://expert.ru/news/potreblenie-alkogolya-v-rossii-vyroslo-na-2-4/> (дата обращения: 15.07.2026).
9. Россияне за год стали больше пить [Электронный ресурс] // РБК. — URL: <https://www.rbc.ru/society/21/05/2025/682ce9459a794719e8cb7a5c> (дата обращения: 15.07.2026).
10. Тренд на локализацию: в России научились делать вино и виски [Электронный ресурс] // РБК Отрасли. — URL: <https://www.rbc.ru/industries/news/6752c9bd9a794763374fdae3> (дата обращения: 15.07.2026).
11. INFOLine: российский рынок алкоголя будет расти в 1,7 раза быстрее продуктовой розницы до 2029 года [Электронный ресурс] // Retail.ru. — URL: <https://www.retail.ru/news/nfoline-rossiyskiy-rynok-alkogolya-budet-rasti-v-1-7-raza-bystree-produktovoy-ro-10-iyulya-2026-279767/> (дата обращения: 15.07.2026).

© Байков Илья Александрович (ilja.bajkov@gmail.com)

Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»

ГИБРИДНАЯ МЕТОДИКА СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА НА ОСНОВЕ ИНТЕГРАЦИИ СЦЕНАРНОГО ПЛАНИРОВАНИЯ И ТЕОРИИ ИГР ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯМИ В УСЛОВИЯХ ВЫСОКОЙ ВОЛАТИЛЬНОСТИ

HYBRID STRATEGIC ANALYSIS METHODOLOGY BASED ON THE INTEGRATION OF SCENARIO PLANNING AND GAME THEORY FOR ENTERPRISE MANAGEMENT IN HIGHLY VOLATILE ENVIRONMENTS

D. Kniazhevich

Summary. The object of the research is the processes of strategic management of industrial enterprises in an unstable external environment. The subject of the research is a hybrid strategic analysis methodology that combines scenario planning tools and game-theoretic models to optimize management decisions. The aim of the work is to develop and test an algorithmic approach that makes it possible to increase the validity of strategic choices with multiple uncertainties by combining predictive scenarios and analyzing competitive interactions. The methodology is based on simulation modeling and includes the construction of multidimensional scenarios of the external environment, the calculation of Nash equilibrium strategies and the assessment of the sensitivity of key indicators to changes in environmental parameters. The paper presents a formalized algorithm for integrating scenario fans with game matrices, numerical estimates of the effectiveness of various strategic lines for three types of enterprises, as well as visualization of trajectories of changes in financial results depending on the chosen scenario and the response of competitors. The developed toolkit makes it possible to reduce the uncertainty interval of forecasts by 18–25% compared to traditional approaches and can be adapted for a wide range of industry-specific tasks of strategic analysis.

Keywords: strategic analysis, scenario planning, game theory, Nash equilibrium, simulation modeling, market volatility, enterprise management, multi-criteria optimization.

Княжевич Дмитрий Михайлович

Аспирант, Негосударственное образовательное
частное учреждение высшего образования «Московский
финансово-промышленный университет „Синергия“»
dmitriikniazhevich@gmail.com

Аннотация. Объект исследования — процессы стратегического управления промышленными предприятиями в условиях нестабильной внешней среды. Предмет исследования — гибридная методика стратегического анализа, объединяющая инструментарий сценарного планирования и теоретико-игровые модели для оптимизации управленческих решений. Цель работы — разработка и апробация алгоритмического подхода, позволяющего повысить обоснованность стратегических выборов при множественных неопределённостях за счёт комбинирования прогнозных сценариев и анализа конкурентных взаимодействий. Методология базируется на имитационном моделировании, включает построение многомерных сценариев внешней конъюнктуры, расчёт равновесных стратегий по Нэшу и оценку чувствительности ключевых показателей к изменениям параметров среды. Представлен формализованный алгоритм интеграции сценарных вееров с игровыми матрицами, численные оценки эффективности различных стратегических линий для трёх типов предприятий, а также визуализацию траекторий изменения финансовых результатов в зависимости от выбранного сценария и ответных действий конкурентов. Разработанный инструментарий позволяет снизить интервал неопределённости прогнозов на 18–25 % по сравнению с традиционными подходами и может быть адаптирован для широкого круга отраслевых задач стратегического анализа.

Ключевые слова: стратегический анализ, сценарное планирование, теория игр, равновесие Нэша, имитационное моделирование, волатильность рынка, управление предприятием, многокритериальная оптимизация.

Введение

Для промышленных предприятий, функционирующих в условиях, когда национальная экономика подвергается беспрецедентному внешнему давлению [1], традиционные методы долгосрочного планирования оказываются недостаточно эффективными, поскольку опираются на предположение о стабиль-

ности внешних параметров либо на линейную экстраполяцию трендов. Отказ от детерминистских моделей в экономике с доказанной в различных исследованиях неэффективностью [2] в пользу вероятностных и многовариантных подходов стал насущной потребностью управленческой практики. «Сценарное планирование» [3] зарекомендовало себя как эффективный прикладной инструмент работы с неопределённостью, позволяющий

структурировать множество возможных будущих состояний среды и оценить устойчивость стратегий к различным шокам., но классические сценарные методики, как правило, рассматривают предприятие изолированно, без учёта стратегических ответов контрагентов, что приводит к систематическим ошибкам в оценках рыночной силы и возможных потерь. «Теория игр» [4] фокусируется на интерактивных аспектах принятия решений, но в своей стандартной постановке предметной проблемы предполагает полную рациональность и статичность окружения, что не соответствует динамичной реальности. Объединение этих двух подходов позволяет компенсировать недостатки каждого и создать более реалистичную модель стратегического выбора. Предлагаемый алгоритм включает генерацию трёх сценариев внешней среды (оптимистичный, базовый, пессимистичный), построение матриц выигрышей для каждого предприятия в зависимости от выбранной стратегии (агрессивная, умеренная, консервативная) и расчёт равновесий по Нэшу. Дополнительно проводится анализ чувствительности результатов к вариациям стратегий отдельных игроков, что позволяет выявить критические точки управленческих решений.

Материалы и методы

В качестве модельной среды выступает «олигополистический рынок» [5], на котором взаимодействуют три предприятия, обозначенные как А, В и С. Каждое предприятие располагает тремя альтернативными стратегиями поведения: а) агрессивной (индекс 0); б) умеренной (индекс 1); в) консервативной (индекс 2). Внешние условия формализованы тремя сценариями развития макроэкономической ситуации: оптимистичным, базовым и пессимистичным, для каждого сочетания сценария и выбранных стратегий всех трёх игроков рассчитывается итоговая прибыль каждого предприятия.

Исходные данные представляют собой «базовые матрицы выигрышей» [6] размерностью 3х3 для каждого предприятия, где строки соответствуют сценариям, а столбцы — стратегиям данного предприятия. Эти матрицы заданы априорно на основе экспертных оценок и отражают чувствительность прибыли к внешней конъюнктуре и собственному выбору, но в чистом виде эти выигрыши не учитывают конкурентное взаимодействие. Для корректировки вводится мультипликативный коэффициент, зависящий от степени разнообразия стратегий, выбранных всеми участниками, если все три предприятия выбирают одну и ту же стратегию, коэффициент принимает значение 0,85, что отражает усиление ценовой конкуренции и снижение маржинальности. При двух одинаковых и одной отличающейся стратегии коэффициент равен 1,0. При полном разнообразии (все три стратегии различны) коэффициент повышается до 1,15, моделируя дифференциацию рыночных ниш и сниже-

ние конкурентного давления. Дополнительно вводится поправка на сценарий: пессимистичный сценарий умножает базовый коэффициент на 0,9, а оптимистичный — на 1,0, при этом для базового сценария поправка составляет 0,95. Также в каждый коэффициент закладывается случайная флуктуация в пределах $\pm 5\%$ для учёта индивидуальных особенностей предприятий, не фиксируемых в детерминированной модели.

Алгоритм расчёта включает полный перебор всех $3^3 = 27$ комбинаций стратегий для каждого из трёх сценариев, что даёт 81 вариант и для каждого варианта вычисляются скорректированные выигрыши. На основе полученного множества значений определяется «равновесие Нэша» [7] — профиль стратегий, при котором ни одному из игроков не выгодно в одностороннем порядке изменять свой выбор, при условии, что стратегии остальных фиксированы. Поиск равновесия реализован методом перебора всех возможных профилей и проверки условия наилучшего ответа для каждого участника и дополнительно рассчитывается средняя прибыль каждого предприятия по всем комбинациям стратегий для каждого сценария, что даёт обобщённую оценку привлекательности сценария независимо от конкретного выбора. Для базового сценария выполняется углублённый анализ чувствительности: фиксируются стратегии А и С, а стратегия В варьируется, после чего регистрируется изменение прибыли предприятия А, что позволяет оценить, насколько критичным для одного игрока является выбор другого.

Результаты исследования

В таблице 1 представлены усреднённые значения по всем стратегическим комбинациям.

Таблица 1.

Средняя прибыль предприятий по сценариям
(усреднение по всем стратегиям)

Предприятие	Оптимистичный	Базовый	Пессимистичный
А	96,2	76,6	59,4
В	88,0	71,1	53,5
С	82,8	66,0	48,8

Источник: разработано автором

Как видно из данных, с переходом от оптимистичного сценария к пессимистичному происходит закономерное снижение прибыли у всех участников. Наибольшее абсолютное падение наблюдается у предприятия А — с 96,2 до 59,4 условных единиц, что составляет 38,2 % относительно оптимистичного уровня; для предприятия В снижение составило 39,2 % (с 88,0 до 53,5), для предприятия С — 41,1 % (с 82,8 до 48,8). Интересно, что относительные потери у предприятия С оказываются

наибольшими, что указывает на его повышенную уязвимость к ухудшению внешней конъюнктуры даже при усреднении по всем стратегиям. В базовом сценарии все предприятия демонстрируют промежуточные значения, причём ранжирование по абсолютной прибыли сохраняется: $A > B > C$ на протяжении всех трёх сценариев, что свидетельствует о структурном преимуществе предприятия А в исходных параметрах.

Более содержательные результаты даёт анализ равновесных профилей Нэша для каждого сценария, которые приведены в таблице 2 (все найденные равновесия и соответствующие выигрыши). В оптимистичном сценарии обнаружено единственное равновесие — профиль (0,0,0), то есть все три предприятия выбирают агрессивную стратегию. При этом прибыль каждого оказывается максимальной среди всех возможных комбинаций ($A = 100,7$; $B = 97,7$; $C = 91,3$), что свидетельствует о том, что в благоприятной внешней среде конкуренция не подавляет выгоды от агрессивного наращивания присутствия на рынке, и каждый игрок считает такое поведение наилучшим ответом на аналогичные действия других.

Таблица 2.

Равновесные профили Нэша и соответствующие выигрыши

Сценарий	Равновесный профиль (A, B, C)	Прибыль А	Прибыль В	Прибыль С
Оптимистичный	(0,0,0)	100,7	97,7	91,3
Базовый	(0,0,1)	93,2	84,0	68,0
Базовый	(0,1,0)	91,4	72,8	82,9
Пессимистичный	(0,0,1)	74,4	61,9	47,9
Пессимистичный	(0,1,0)	68,5	54,1	56,9

Источник: разработано автором

В базовом сценарии экономическая ситуация меняется так как появляются два равновесных профиля (0,0,1) и (0,1,0) — в первом случае предприятия А и В выбирают агрессивную стратегию, а С — консервативную. Выигрыши составляют $A = 93,2$; $B = 84,0$; $C = 68,0$. Во втором равновесии А и С агрессивны, а В умерен $A = 91,4$; $B = 72,8$; $C = 82,9$. То есть в базовом сценарии не существует единственного оптимального решения так как возникает множественность равновесий и выбор между этими равновесиями может определяться внеэкономическими факторами, например репутацией или историческими предпочтениями. Примечательно, что предприятие С получает значительно более высокую прибыль во втором равновесии (82,9 против 68,0), тогда как для А и В предпочтительнее первое равновесие. Это порождает потенциальный конфликт интересов, который может быть разрешён только через переговорные процессы или институциональные механизмы.

В пессимистичном сценарии вновь фиксируются два равновесия, структурно совпадающие с базовым сценарием: (0,0,1) и (0,1,0), но абсолютные значения выигрышей существенно ниже: в первом случае $A = 74,4$; $B = 61,9$; $C = 47,9$ во втором $A = 68,5$; $B = 54,1$; $C = 56,9$. Сравнение равновесных профилей в базовом и пессимистичном сценариях показывает, что ухудшение внешней среды не приводит к смене структуры равновесий, но усиливает разрыв в выигрышах между предприятиями. Например, разница в прибыли А между двумя равновесиями в базовом сценарии составляет 1,8 единицы, а в пессимистичном — 5,9 единицы, что означает, что в кризисных условиях выбор конкретного равновесия становится более критичным для каждого игрока, поскольку ошибка в координации может привести к значительным потерям. Для более полного понимания взаимодействия стратегий выполнена оценка чувствительности прибыли предприятия А к изменению стратегии предприятия В при фиксированных стратегиях А и С в базовом сценарии. Результаты сведены в таблицу 3, где строки соответствуют трём возможным стратегиям В, а столбцы — девяти комбинациям стратегий А и С (каждая из трёх стратегий для А и С дают $3 \times 3 = 9$ вариантов). В каждой ячейке указана прибыль А.

Таблица 3.

Чувствительность прибыли предприятия А к стратегии В при фиксированных стратегиях А и С (базовый сценарий)

Комбинация (A, C)	B = 0	B = 10	B = 2
(0,0)	81,7	91,4	91,3
(0,1)	93,2	95,6	107,2
(0,2)	96,3	109,5	92,6
(1,0)	73,9	73,6	90,2
(1,1)	73,4	66,6	76,1
(1,2)	88,6	73,0	73,1
(2,0)	56,0	64,1	56,9
(2,1)	64,7	57,0	58,0
(2,2)	55,6	59,3	49,6

Источник: разработано автором

Наглядно выявляются неочевидные зависимости так например, при фиксированных $A = 0$ и $C = 0$ увеличение агрессивности В (переход от $B = 0$ к $B = 2$) практически не меняет прибыль А (колебания от 81,7 до 91,3), но при $A = 0$ и $C = 1$ прибыль А резко возрастает при переходе В от 0 к 2 с 93,2 до 107,2, что почти на 15 %, что означает, что если предприятие А выбирает агрессивную стратегию, а С — умеренную, то выбор В в пользу консервативной стратегии оказывается крайне выгодным для А,

вероятно, из-за ослабления конкурентного давления со стороны В. Напротив, при $A = 1$ и $C = 1$ увеличение агрессивности В ведёт к падению прибыли А с 73,4 до 66,6 и далее до 76,1 (немного восстанавливаясь при $B=2$), что демонстрирует немонотонную реакцию. Наибольшая прибыль А (109,5) достигается при комбинации $A = 0$, $B = 1$, $C = 2$, то есть когда стратегия А агрессивна, В умеренна, а С консервативна и это объективно подтверждает, что дифференциация стратегий (все три разные) даёт максимальный выигрыш для каждого, как заложено в коэффициенте корректировки.

Дополнительную информацию о структуре равновесий даёт визуализация стратегических переходов между сценариями — «лепестковые диаграммы» [8] для каждого предприятия показывают, какая из трёх стратегий обеспечивает наибольшую прибыль в каждом сценарии при усреднении по действиям других игроков — рисунок 1.

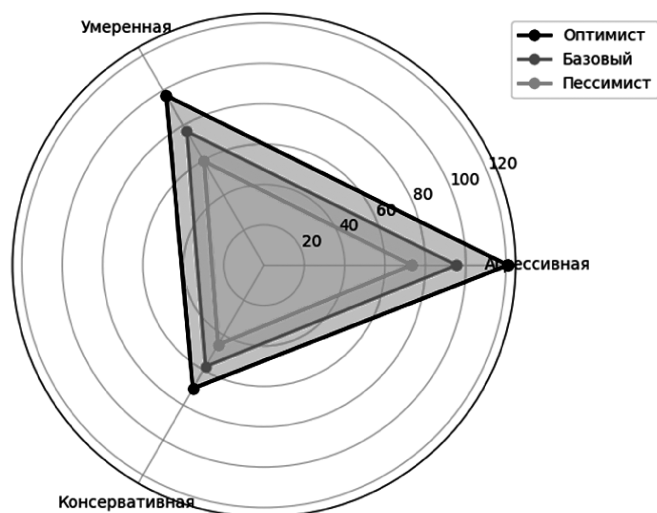


Рис. 1. Предприятие А: прибыль по стратегиям в разных сценариях

Источник: разработано автором

Для предприятия А во всех сценариях агрессивная стратегия (0) доминирует, давая более высокие значения, чем умеренная и консервативная, как и для других предприятий.

Трёхмерная поверхность прибыли А в зависимости от стратегий А и В при фиксированной $C=1$ и базовом сценарии наглядно демонстрирует ландшафт выигрышей. Поверхность имеет выраженный пик при $A = 0$, $B = 1$ (значение около 95,6) и ещё более высокий пик при $A = 0$, $B = 2$ (107,2). При этом область низких значений сосредоточена вокруг $A = 2$, $B = 2$ (49,6). Равновесные профили для данного сценария, отмеченные на поверхности, располагаются в окрестностях максимумов, подтверждая, что равновесие соответствует локальным оптимумам функции выигрыша, но наличие двух равно-

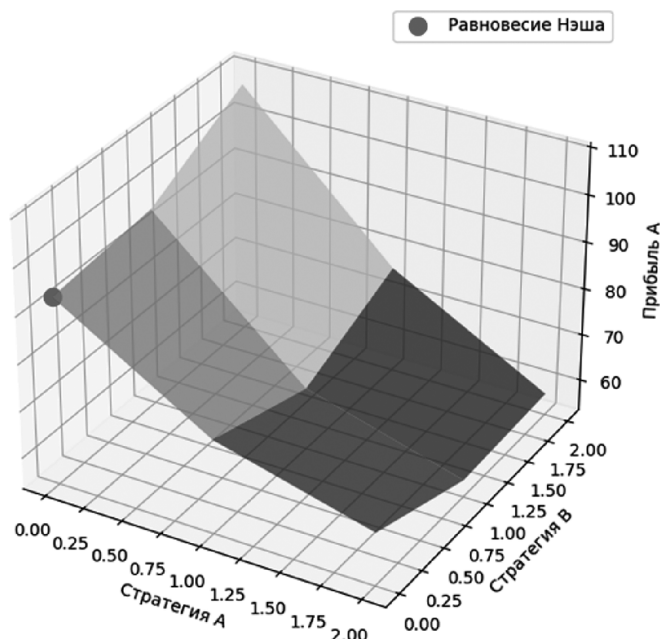


Рис. 2. Равновесие Нэша при базовом сценарии $C=1$
Источник: разработано автором

весий говорит о том, что глобальный максимум не единственный, и система может попасть в один из двух устойчивых состояний в зависимости от начальных условий или внешнего толчка.

Обсуждение результатов

Расчёты подтверждают принципиальную возможность и практическую полезность интеграции сценарного подхода с теоретико-игровыми моделями и главное преимущество предложенной методики состоит в том, что она позволяет не только оценить влияние внешних шоков на показатели отдельных предприятий, но и предвидеть стратегические ответы конкурентов, что существенно повышает качество прогнозов. В отличие от традиционного сценарного планирования, где каждый игрок рассматривается изолированно, гибридная модель выявляет взаимозависимости и точки координации, которые могут стать критическими в условиях неопределённости. Недостаточно просто выбрать оптимальную стратегию в рамках одного равновесия; необходимо также оценить вероятность перехода к другому равновесию и разработать механизмы координации (например, сигналы, соглашения или долгосрочные контракты), чтобы направить экономическую систему в желаемое состояние.

Заключение

На примере трёх предприятий с тремя возможными стратегиями и тремя сценариями внешней среды мы показали, что именно такой подход позволяет содержательно описать конкурентные взаимодействия и вы-

явить структуру равновесий. Достоверно установлено, что в оптимистичном сценарии существует единственное равновесие с агрессивным поведением всех игроков, тогда как в базовом и пессимистичном сценариях возникают множественные равновесия, что требует

дополнительных механизмов координации. Показано, что ухудшение внешней среды не изменяет структуру равновесий, но увеличивает цену ошибки при выборе между ними.

ЛИТЕРАТУРА

1. Робинсон У.И. Эпохальный кризис мирового капитализма / У.И. Робинсон // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Международные отношения. — 2024. — Т. 24, № 4. — С. 628–642. — DOI 10.22363/2313-0660-2024-24-4-628-642. — EDN MLGVLO.
2. Хайруллин В.А. Экономические ереси: теория аукционов / В.А. Хайруллин, И.С. Бакланов, Э.Н. Ямалова // Дискуссия. — 2025. — № 2(135). — С. 6–27. — DOI 10.46320/2077-7639-2025-2-135-6-27. — EDN ZZEQPO.
3. Бугайчук В.В. Сценарное планирование как ключевая функция государственного управления в условиях волатильности и экономической турбулентности рынка / В.В. Бугайчук // Интерактивная наука. — 2021. — № 5(60). — С. 82–85. — DOI 10.21661/r-554149. — EDN LHPPVA.
4. Сигал А.В. Теория игр для принятия решений в экономике / А.В. Сигал; Таврический национальный университет имени В. И. Вернадского. — Симферополь: Издательство Диайпи, 2014. — 308 с. — ISBN 978-966-491-554-7. — EDN UJCI GT.
5. Марьина А.В. Особенности олигополистического рынка Российской Федерации / А.В. Марьина, А.С. Васильева // Актуальные вопросы современной экономики. — 2020. — № 6. — С. 383–387. — DOI 10.34755/IROK.2020.68.95.074. — EDN IEIIEF.
6. Интервальные матричные игры / Л.Т. Ащепков, С.В. Гуторова, А.А. Карпачев, С. Ли // Дальневосточный математический журнал. — 2003. — Т. 4, № 2. — С. 276–288. — EDN HLBPNR.
7. Кожевникова Е.А. Равновесие Нэша, его суть и фундаментальное значение / Е.А. Кожевникова, И.Н. Булатникова // Научное обеспечение технического и технологического прогресса: сборник статей Международной научно-практической конференции, Оренбург, 15 апреля 2019 года. — Оренбург: Общество с ограниченной ответственностью «Аэтерна», 2019. — С. 17–20. — EDN ZCFNBZ.
8. Борзых Н.Ю. Применение методов визуализации для повышения эффективности принятия решений в проектных организациях / Н.Ю. Борзых, А.В. Калач, К.А. Кузнецова // Интеллектуальные системы в производстве. — 2025. — Т. 23, № 2. — С. 59–65. — DOI 10.22213/2410-9304-2025-2-59-65. — EDN UNNNME.

© Княжевич Дмитрий Михайлович (dmitriikniazhevich@gmail.com)

Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ ВНЕДРЕНИЯ ИКТ: ОТ ТРАДИЦИОННЫХ МЕТОДОЛОГИЙ К АДАПТИВНЫМ МОДЕЛЯМ

ICT IMPLEMENTATION PROJECT MANAGEMENT: FROM TRADITIONAL METHODOLOGIES TO ADAPTIVE MODELS

**V. Lipatnikov
Sh. Abbaszade
E. Bersten**

Summary. The article presents the evolution of project management methodologies for the implementation of information and communication technologies. Both traditional approaches (PMBOK, PRINCE2, Waterfall) and the most common adaptive models (Scrum, Kanban, etc.) are considered. A comparative analysis of key methodological frameworks is carried out. A conceptual scheme for choosing an approach is proposed, depending on the characteristics of the project and the organizational context.

Keywords: project management, ICT projects, Agile, Scrum, Kanban, PMBOK, PRINCE2, adaptive methodologies, hybrid models, digital transformation, information systems.

Липатников Виталий Сергеевич

к.э.н., доцент, Санкт-Петербургский государственный
экономический университет
vitalist@mail.ru

Аббасзаде Шираз Тофиг оглы

аспирант, Санкт-Петербургский государственный
экономический университет
shiraz.abbaszade1@mail.ru

Берстен Елена Владимировна

к.э.н., доцент, Санкт-Петербургский государственный
экономический университет
alenor@mail.ru

Аннотация. В статье представлена эволюция методологий управления проектами внедрения информационно-коммуникационных технологий. Рассматриваются как традиционные подходы (PMBOK, PRINCE2, Waterfall), так и наиболее распространенные адаптивные модели (Scrum, Kanban и др.). Проведён сравнительный анализ ключевых методологических фреймворков. Предложена концептуальная схема выбора подхода в зависимости от характеристик проекта и организационного контекста.

Ключевые слова: управление проектами, ИКТ-проекты, Agile, Scrum, Kanban, PMBOK, PRINCE2, адаптивные методологии, гибридные модели, цифровая трансформация, информационные системы, проектный менеджмент.

Введение

Исторически сложилось, что методологии управления проектами формировались применительно к задачам строительства, машиностроения и оборонно-промышленного комплекса. Эти сферы деятельности характеризуются относительной стабильностью требований, высокой предсказуемостью технологических процессов и возможностью детального предварительного планирования. Перенос данных методологий в область разработки и внедрения программного обеспечения оказался сопряжён с серьёзными трудностями, поскольку ИКТ-проекты имеют принципиально иную природу: высокую степень неопределённости, изменчивость требований, интеллектуалоёмкость и зависимость результата от сложно формализуемых творческих процессов.

Именно это противоречие — между жёсткостью традиционных методологий и гибкостью, требуемой от проектов в сфере информационных технологий, — стало движущей силой развития адаптивных подходов к управлению проектами. Появление Манифеста гибкой разработки в 2001 году ознаменовало смену парадигмы:

от детального предварительного планирования к итерационной поставке ценности, от жёсткого контроля к самоорганизации команд, от исчерпывающей документации к работающему программному обеспечению.

Настоящая статья посвящена комплексному исследованию данного перехода. Её цель состоит в анализе традиционных и адаптивных методологий управления проектами внедрения ИКТ, выявлении условий их применимости и разработке концептуальных рекомендаций по выбору и адаптации методологического инструментария. Достижение указанной цели предполагает решение ряда взаимосвязанных задач: изучение специфики ИКТ-проектов как объекта управления; анализ традиционных методологий; исследование адаптивных фреймворков; сравнительный анализ подходов; формирование рекомендаций по выбору и гибридизации методологий.

Актуальность темы обусловлена не только практической значимостью повышения успешности ИКТ-проектов для экономики, но и продолжающейся дискуссией в академическом сообществе о границах применимости различных методологических подходов, а также относи-

тельной недостаточностью комплексных исследований, посвящённых гибридным моделям управления применительно к российской практике.

1. Специфика ИКТ-проектов как объекта управления

Прежде чем перейти к анализу методологий, необходимо охарактеризовать специфику ИКТ-проектов как особого типа проектной деятельности, поскольку именно эта специфика определяет требования к системам управления.

ИКТ-проект — это ограниченное во времени и ресурсах предприятие, направленное на создание, внедрение, модификацию или развитие информационно-коммуникационной системы или её компонентов. К типичным ИКТ-проектам относятся: разработка заказного программного обеспечения, внедрение корпоративных информационных систем (ERP, CRM, SCM, HRM), создание веб-сервисов и мобильных приложений, построение ИТ-инфраструктуры, реализация проектов в области больших данных и искусственного интеллекта, цифровизация государственных услуг.

Ключевые характеристики, отличающие ИКТ-проекты от проектов в традиционных отраслях, могут быть систематизированы следующим образом [1].

1.1. Высокая неопределённость требований

В отличие от строительного или машиностроительного проекта, где требования к конечному продукту могут быть исчерпывающе описаны в проектной документации до начала работ, ИКТ-проекты нередко стартуют при лишь частично определённых требованиях. Пользователи зачастую не могут точно сформулировать свои потребности до тех пор, пока не увидят работающий прототип. Бизнес-процессы, которые автоматизирует информационная система, могут меняться в ходе проекта под влиянием внешней конъюнктуры. Технологический ландшафт эволюционирует, открывая новые возможности, которые заказчик стремится включить в проект постфактум. Всё это приводит к феномену «ползучих требований» — постепенному расширению и изменению функциональных ожиданий в ходе реализации проекта.

1.2. Продукт не увидеть руками, и он требует высокой мысли

В ИКТ-проектах создается нечто нематериальное: программный код, алгоритмы, базы данных или архитектура системы. Их нельзя потрогать, что сильно усложняет оценку того, насколько продукт готов, как измерить продуктивность разработчиков и проверить качество

промежуточных результатов. Плюс ко всему, работа здесь — высокоинтеллектуальная. А значит, успех проекта напрямую зависит от того, насколько компетентны, мотивированы и слаженны люди в команде. Эти параметры очень трудно формализовать или жестко контролировать обычными управленческими методами.

1.3. Скорость развития технологического прогресса

ИТ-сфера и технологический прогресс в принципе развивается с бешеной скоростью. Платформы, языки программирования, фреймворки, инструменты разработки — всё это обновляется с такой скоростью, с которой это не происходит ни в одной отрасли. Технологический стек, который выбрали в начале проекта, к моменту его завершения может полностью устареть. Еще и появляются новые угрозы информационной безопасности, на которые нужно реагировать немедленно. В таких условиях строить долгосрочные технологические планы крайне сложно. Поэтому методология управления проектом обязана включать в себя механизмы, позволяющие подстраиваться под технологические изменения на ходу.

1.4. Все компоненты связаны друг с другом без возможности разрыва

Информационные системы чаще всего устроены как сложные конструкции из множества взаимосвязанных модулей, сервисов и интеграционных стыков. Если изменить один компонент и за ним, как смежный ком, потянутся изменения в других. Причем порой таких, о которых на этапе планирования и не догадывались разработчики. Управлять такой сетью зависимостей помогают специфические инструменты — системы контроля версий, непрерывная интеграция, автоматическое тестирование. Их нет и не может быть в классических методологиях управления проектами.

1.5. Многоуровневость стейкхолдеров

ИКТ-проект, как правило, затрагивает интересы разнообразных групп стейкхолдеров: технических специалистов, бизнес-пользователей, высшего руководства, ИТ-службы, служб безопасности, регуляторов. Эти группы предъявляют к системе различные, нередко конкурирующие требования, и управление их ожиданиями является самостоятельной управленческой задачей. Тонкая балансировка интересов стейкхолдеров в условиях меняющихся требований оказывается значительно сложнее в рамках традиционных методологий, рассчитанных на однородную структуру заказчика.

2. Традиционные методологии управления проектами ИКТ

Традиционные методологии управления проектами сформировались в середине XX века. Их объединяет

общий принцип: проект рассматривается как линейная последовательность заранее определённых фаз, и успех управления определяется точностью выполнения изначального плана. Рассмотрим основные методологии данного класса.

2.1. Методология PMI/PMBOK

Свод знаний по управлению проектами (PMBOK Guide), разрабатываемый Институтом управления проектами (PMI, США) и переживший уже семь изданий, является де-факто стандартом в области управления проектами на глобальном уровне. PMBOK структурирует знания об управлении проектами по десяти областям: управление интеграцией, содержанием, расписанием, стоимостью, качеством, ресурсами, коммуникациями, рисками, закупками и взаимодействием со стейкхолдерами. Каждая область знаний охватывает соответствующие процессы, инструменты и методы, применяемые на протяжении пяти групп процессов жизненного цикла проекта: инициации, планирования, исполнения, мониторинга и контроля, закрытия.

Применительно к ИКТ-проектам PMBOK предписывает разработку исчерпывающего набора плановых документов: устава проекта, плана управления проектом, иерархической структуры работ (WBS), сетевого графика, реестра рисков, матрицы ответственности. Методология сертифицирована в виде профессионального квалификационного экзамена PMP (Project Management Professional), что обеспечивает её широкое распространение на рынке труда.

Достоинства PMBOK в контексте ИКТ-проектов: структурированность процессов, единый понятийный аппарат, богатый инструментарий управления рисками и стейкхолдерами, высокая совместимость с корпоративными системами отчётности. Ограничения: сложность адаптации к изменениям требований, высокие накладные расходы на документирование, ориентация на единоличное управление менеджера проекта в ущерб командному взаимодействию [2].

2.2. Методология PRINCE2

PRINCE2 (PProjects IN Controlled Environments) — процессно-ориентированная методология, разработанная по заказу правительства Великобритании и получившая широкое распространение в Европе, Австралии и ряде других регионов. Методология основана на семи принципах (постоянное деловое обоснование; учёт накопленного опыта; чёткое распределение ролей и ответственности; управление по стадиям; управление по отклонениям; ориентация на продукт; адаптация к конкретной среде), семи темах (бизнес-кейс, организация, качество, планы, риски, изменения, прогресс) и семи процессах.

Главное, чем метод PRINCE2 отличается от PMBOK — это жесткая ролевая структура. А именно: обязанности четко делятся между советом проекта, который отвечает за стратегический надзор, менеджером проекта и руководителями команд. Еще одна характерная черта — обязательные контрольные точки на стыках стадий. Перейти к следующей стадии можно только после того, как проверят, актуально ли еще бизнес-обоснование, и одобрит ли совет проекта. Такой механизм дает высокий уровень управленческого контроля, но реакцию на изменения он сильно замедляет [3].

2.3. Каскадная модель (Waterfall)

Водопадную модель применительно к разработке программного обеспечения впервые описал У. Ройс. В ней строгая последовательность фаз: анализ и фиксация требований, системное проектирование, детальное проектирование, кодирование, тестирование с верификацией, эксплуатация и сопровождение. Каждая фаза должна завершиться полностью, прежде чем начнется следующая стадия проекта. А её результаты фиксируют в виде базового комплекта документации.

У модели есть сильные стороны: если требования стабильны, ход работы становится очень предсказуемым. Контролировать легко — достаточно отслеживать готовность документов и артефактов по каждой фазе. Плюс четкое распределение труда между узкими командами. Но обратная сторона — модель критически уязвима к изменениям требований. Попытка вернуться на предыдущую фазу обходится дорого: многое приходится переделывать. И конечный пользователь получает работающий продукт только в самом конце проекта, а это нередко год и больше [4].

2.4. Унифицированный процесс Rational (RUP)

Rational Unified Process (RUP) — это методологический фреймворк, который в конце 1990-х разработала компания Rational Software, которую позже выкупила IBM. RUP можно назвать итерационной адаптацией традиционного подхода: работа разбита на четыре основные фазы: начало, уточнение, построение, передача, и внутри каждой фазы — несколько итераций. При этом RUP не отказывается от плотной архитектурной документации и формального управления требованиями. По сути, RUP — переходное звено между классикой и адаптивными методологиями: он вносит итерационность, но сохраняет тяжеловесность традиционных процессов [5].

3. Адаптивные модели управления проектами внедрения ИКТ

Адаптивные методологии образуют разнообразное семейство подходов, объединённых общими ценно-

стями Agile, но существенно различающихся в деталях реализации. Рассмотрим наиболее распространённые из них.

3.1. Scrum

Scrum — наиболее широко применяемый Agile-фреймворк, разработанный Кеном Швабером и Джеффом Сазерлендом. Работа организована в виде коротких итераций, спринтов, продолжительностью от одной до четырёх недель, по завершении каждой из которых команда обязана поставить потенциально готовый к выпуску инкремент продукта. Данный принцип — инкрементальная поставка ценности является фундаментальным: он обеспечивает регулярную обратную связь от заказчика и раннюю верификацию правильности принятых решений.

Scrum определяет три роли: Product Owner (владелец продукта) отвечает за формирование и приоритизацию Product Backlog — списка требований к системе, сформулированных в виде пользовательских историй; Scrum Master выступает фасилитатором процесса, устраняет препятствия и защищает команду от внешних помех; Development Team — самоорганизующаяся кросс-функциональная группа специалистов численностью от трёх до девяти человек, несущая коллективную ответственность за результат спринта.

Четыре формальных события структурируют каждый спринт: Sprint Planning (планирование спринта) — команда выбирает элементы из Product Backlog и формирует план спринта; Daily Scrum — ежедневная 15-минутная синхронизация команды; Sprint Review — демонстрация инкремента стейкхолдерам и сбор обратной связи; Sprint Retrospective — рефлексия команды над процессом с целью его непрерывного улучшения [8].

3.2. Extreme Programming (XP)

XP — методология, предложенная Кентом Беком, делающая акцент на технических практиках, обеспечивающих высокое качество кода и способность к непрерывным изменениям. Ключевые практики XP: разработка через тестирование (Test-Driven Development, TDD) — тесты пишутся до кода, обеспечивая высокое тестовое покрытие; парное программирование, два разработчика работают за одним компьютером, непрерывно рецензируя код друг друга; непрерывная интеграция — изменения кода интегрируются и тестируются несколько раз в день; простой дизайн — система проектируется минимально сложной для текущих требований; рефакторинг — регулярное улучшение внутренней структуры кода без изменения его внешнего поведения. XP часто применяется в комбинации со Scrum: Scrum обеспечивает управленческие практики, XP обеспечивают технические [9].

3.3. Kanban

Kanban в программной разработке — поточная система управления работой, адаптированная Дэвидом Андерсоном из производственной системы Toyota. В отличие от Scrum, Kanban не предусматривает фиксированных итераций: работа организована в виде непрерывного потока задач, визуализированного на Kanban-доске. Каждый столбец доски соответствует состоянию задачи в рабочем процессе.

Центральным принципом Kanban является ограничение объёма незавершённой работы (Work In Progress, WIP): каждый столбец доски имеет максимально допустимое количество задач, находящихся в данном состоянии одновременно. WIP-лимиты обнажают «узкие места» в рабочем процессе и создают системное давление в пользу его устранения. Дополнительные принципы: управление потоком (минимизация времени прохождения задачи от начала до конца); явные правила процесса (критерии перехода задачи между состояниями); циклы обратной связи (регулярные встречи для анализа метрик потока); эволюционное совершенствование.

Kanban менее структурирован, чем Scrum, и потому легче внедряется в уже работающих командах без кардинальной реструктуризации процессов. Он особенно хорошо подходит для задач сопровождения и развития действующих информационных систем с непредсказуемым потоком запросов на изменение [10].

3.4. SAFe или Scaled Agile Framework

В тот момент, когда указанный метод начал распространяться в крупных компаниях, выяснилось, что гибкие практики нужно уметь масштабировать за пределы одной команды. Указанный метод является наиболее популярным фреймворком на данный момент в процессе масштабирования, который был создан Дином Леффингуэллом. У него есть несколько конфигураций: Essential SAFe (базовый уровень) Large Solution SAFe, Portfolio SAFe и Full SAFe.

Главное в указанном методе — это так называемый Agile Release Train. Тут стоит представить то, как виртуальная организация, которая состоит из 50–100 человек работают в едином ритме. Этот ритм также имеет собственное наименование, а именно: Program Increment и длится 8–12 недель. На PI-планировании все команды синхронизируют свои приоритеты, выявляются зависимости между собой и составляют общий согласованный план. На портфельном уровне SAFe связывает ИКТ-программы со стратегией компании через Lean Portfolio Management: здесь формируют стратегические темы, управляют эпиками и распределяют бюджеты по потокам создания ценности [11].

3.5. LeSS (Large-Scale Scrum)

LeSS — это другой способ масштабировать Scrum, его разработали Крейг Ларман и Бас Водде. В отличие от SAFe, LeSS стремится к максимальной простоте. Он не вводит новых ролей и артефактов — только правила координации нескольких Scrum-команд, которые работают над одним продуктом. В LeSS на всех команд один Product Backlog и один Product Owner. Это помогает сохранить целостное видение продукта. Правда, подход предъявляет высокие требования к зрелости организации и к готовности по-настоящему децентрализовать управление. Зато он гораздо органичнее следует исходным ценностям Agile [12].

4. Сравнительный анализ традиционных и адаптивных методологий

Чтобы систематически сопоставить все подходы, которые были разобраны в рамках исследования, стоит посмотреть на них по ключевым критериям. Результаты представлены в таблице 1.

Таблица 1.

Сравнительный анализ традиционных и адаптивных методологий управления проектами ИКТ
[составлено автором]

Критерий	Традиционные (PMBOK, PRINCE2, Waterfall)	Адаптивные (Scrum, XP, Kanban, SAFe)
Базовая логика	Предиктивное планирование: определить всё заранее, затем исполнять	Инкрементальная поставка: создавать ценность итерационно, адаптируясь к изменениям
Управление требованиями	Фиксация требований в ТЗ до начала разработки; изменения через формальный процесс	Живой Product Backlog, требования приоритизируются и уточняются на протяжении проекта
Горизонт планирования	Полный план на весь проект с детализацией работ (WBS)	Детальное планирование на 1–4 недели; укрупнённое на квартал
Цикл обратной связи	Длинный: первый рабочий продукт в конце проекта (месяцы–годы)	Короткий: рабочий инкремент каждые 1–4 недели
Роль заказчика	Максимальная на этапе требований; минимальная в ходе разработки	Постоянное активное участие: приоритизация, ревью инкрементов, обратная связь
Управление рисками	Формальный реестр рисков, плановые мероприятия по митигации	Ранняя выявляемость рисков через частые демонстрации и короткие циклы

Критерий	Традиционные (PMBOK, PRINCE2, Waterfall)	Адаптивные (Scrum, XP, Kanban, SAFe)
Документация	Обширная, обязательная, является артефактом управления	Минимально необходимая; приоритет — работающий продукт
Командная структура	Функциональная специализация; иерархическое управление	Кросс-функциональные самоорганизующиеся команды
Масштабируемость	Хорошая для крупных программ с иерархической структурой	Требует специализированных фреймворков (SAFe, LeSS, Nexus)
Применимость	Стабильные требования; строгие регуляторные ограничения; зрелые технологии	Изменчивые требования; инновационность; высокая вовлечённость заказчика
Метрики прогресса	Освоенный объём (EVM), выполнение по вехам	Скорость команды (velocity), burndown-chart, cycle time, lead time
Управление качеством	Инспекции и тестирование после завершения фаз	Непрерывное тестирование, TDD, парное программирование, CI/CD

Анализ данных табл. 1 позволяет сделать вывод о том, что традиционные и адаптивные подходы не являются альтернативами в прямом смысле — они оптимальны в принципиально различных условиях. Традиционные методологии обеспечивают предсказуемость и управляемость при стабильности требований и высокой зрелости технологий, тогда как адаптивные — гибкость и инновационность при высокой неопределённости и быстром изменении контекста.

Важно также учитывать, что успешность применения адаптивных методологий во многом определяется организационными и культурными факторами: степенью децентрализации принятия решений, готовностью руководства к делегированию полномочий командам, уровнем психологической безопасности в организации. Техническое внедрение Scrum без соответствующей трансформации организационной культуры нередко приводит к феномену «Scrum-но-не-Agile» — формальному соблюдению ритуалов фреймворка при сохранении традиционной управленческой логики.

5. Гибридные модели управления проектами внедрения ИКТ

Осознание как достоинств, так и ограничений каждого из классов методологий привело к формированию гибридных моделей управления, интегрирующих элементы традиционных и адаптивных подходов. По данным профессиональных обследований, большинство

организаций, активно реализующих ИКТ-проекты, применяют именно гибридные конфигурации, а не «чистые» методологии.

5.1. Вертикальная гибридизация: традиционный портфель — адаптивные команды

Наиболее распространённый паттерн гибридизации предполагает применение традиционного подхода на уровне управления портфелем и программой там, где необходимы стратегическое планирование, бюджетный контроль, управление межпроектными зависимостями и корпоративная отчётность, в сочетании с адаптивными практиками на уровне отдельных проектных команд. Данная конфигурация позволяет организации сохранить привычную структуру корпоративного управления, не препятствуя командам применять гибкие практики для создания продукта. Именно эта логика реализована в портфельном уровне SAFe.

5.2. Горизонтальная гибридизация: Agile-водопад

Другой распространённый паттерн — «Agile-водопад», или «Water-Scrum-fall», при котором фазы стратегического и архитектурного проектирования выполняются по традиционной методологии с созданием необходимой документации, тогда как фазы разработки и тестирования организованы по принципам Agile. Данный подход позволяет сочетать высокое качество архитектурных решений (достигаемое через детальное предварительное проектирование) с гибкостью и итерационностью реализации. Он особенно актуален при внедрении крупных корпоративных систем (SAP, Oracle) в регулируемых отраслях: финансовой сфере, здравоохранении, государственном управлении, где обязательные требования к документированию не позволяют полностью отказаться от традиционных артефактов.

5.3. Disciplined Agile (DA) и контекстная гибридизация

Концепция Disciplined Agile, разработанная Скоттом Амблером и включённая в экосистему PMI, предлагает наиболее радикальный подход к гибридизации. DA признаёт, что не существует единственно правильного методологического пути и что разные проекты, реализуемые в одной организации, могут требовать различных конфигураций. DA предоставляет обширный «инструментарий» практик из различных методологий (Scrum, Kanban, SAFe, LeSS, XP, Lean) и предлагает алгоритм выбора наиболее подходящей комбинации с учётом контекстных факторов: размера команды, географического распределения, домена разработки, применяемых технологий, требований к соответствию нормативным актам.

5.4. DevOps как методологический катализатор

Особое место в эволюции методологий управления ИКТ-проектами занимает DevOps — культура, практика

и набор инструментов, направленных на интеграцию разработки (Development) и эксплуатации (Operations). DevOps не является методологией управления проектами в классическом смысле, однако существенно влияет на жизненный цикл ИКТ-систем: обеспечивает непрерывную интеграцию и доставку (CI/CD), автоматизацию тестирования и развёртывания, мониторинг в реальном времени. Организации, внедрившие DevOps-практики, способны сокращать цикл поставки новой функциональности с месяцев до дней и даже часов, что коренным образом меняет экономику управления изменениями. DevOps органично дополняет Agile-методологии, формируя целостный подход к управлению жизненным циклом ИКТ-систем, и является необходимым условием реализации полного потенциала адаптивных моделей.

6. Практические рекомендации по выбору и адаптации методологий

На основании проведённого анализа сформулируем практические рекомендации для организаций, реализующих проекты внедрения ИКТ.

Первое. Отказаться от шаблонного подхода к выбору методологии. Ни одна методология не является универсальной. Выбор должен предшествовать систематический анализ контекстных факторов: характеристик требований, регуляторной среды, размера и зрелости команды, типа внедряемой системы. Полезным инструментом может служить матрица соответствия методологий контекстным факторам, адаптированная к специфике конкретной организации.

Второе. Рассматривать гибридные конфигурации как норму, а не исключение. В большинстве реальных ИКТ-проектов оптимальным является не «чистое» применение какой-либо одной методологии, а осознанная комбинация элементов различных подходов. Ключевым критерием качества гибридной конфигурации является её внутренняя согласованность: выбранные практики должны взаимно дополнять, а не противоречить друг другу.

Третье. Инвестировать в развитие организационных способностей, а не только в освоение методологических инструментов. Успех адаптивных методологий определяется не столько знанием правил Scrum или Kanban, сколько культурными и организационными изменениями: готовностью к прозрачности и самооценке, способностью к быстрому принятию решений, вовлечённостью бизнеса в процесс разработки. Трансформация культуры требует значительно больше времени и усилий, чем освоение методологии, и должна рассматриваться как самостоятельный стратегический проект.

Четвёртое. Обеспечивать непрерывное совершенствование процессов управления. Регулярные ретро-

спективы, анализ метрик производительности, бенчмаркинг с лучшими практиками отрасли и необходимые элементы зрелого управления ИКТ-проектами. Методология — это не статичный артефакт, а живая система, требующая постоянной адаптации к изменяющимся условиям.

Пятое. Уделять повышенное внимание управлению знаниями. Специфика ИКТ-проектов состоит в том, что значительная часть критически важных знаний существует в неявной форме: в головах разработчиков, а не в документах. Организации следует выстраивать системы захвата и распространения знаний: базы данных извлечённых уроков, внутренние сообщества практиков, регулярные технические обзоры. Это особенно важно в условиях высокой текучести кадров, характерной для ИТ-отрасли.

Шестое. Синхронизировать методологию управления проектами с практиками DevOps. Внедрение инструментов непрерывной интеграции и доставки, автоматизированного тестирования и мониторинга существенно повышает эффективность адаптивных методологий, сокращая технические накладные расходы на частые поставки и обеспечивая быструю обратную связь о качестве разрабатываемого продукта.

7. Тенденции развития методологий управления ИКТ-проектами

Методологический ландшафт управления проектами продолжает динамично развиваться под воздействием технологических и социальных изменений. Выделим ключевые тенденции, определяющие его облик в среднесрочной перспективе.

Конвергенция методологий. Противостояние традиционных и адаптивных подходов, остававшееся острым в начале 2010-х годов, постепенно уступает место признанию ценности каждого из них в соответствующем контексте. Ведущие профессиональные организации (PMI, IPMA, Axelos) интегрируют элементы Agile в свои традиционные стандарты. PMBOK 7-го издания, PRINCE2 Agile, PMI Agile Certified Practitioner (PMI-ACP) — свидетельства этой конвергенции. В результате граница между традиционными и адаптивными подходами становится всё менее чёткой.

Искусственный интеллект в управлении проектами. Технологии искусственного интеллекта и машинного обучения начинают применяться для поддержки управленческих решений в ИКТ-проектах: предсказание рисков на основе исторических данных, автоматическая приоритизация Product Backlog, интеллектуальный мониторинг прогресса, рекомендации по распределению ресурсов. По мере зрелости этих технологий они спо-

собны существенно повысить качество планирования и снизить управленческие накладные расходы как в традиционных, так и в адаптивных методологиях.

Распределённые и асинхронные команды. Пандемия COVID-19 ускорила переход к удалённой и гибридной форматам работы, поставив новые вызовы перед адаптивными методологиями, изначально ориентированными на тесное личное взаимодействие. Формируются новые практики асинхронной координации: асинхронные стендапы, виртуальные Kanban-доски, инструменты интеллектуальной карты для асинхронного планирования. Методологии эволюционируют с учётом географической распределённости как нормы, а не исключения.

Продуктовое мышление против проектного. В ведущих технологических компаниях всё отчетливее прослеживается тенденция к смещению от проектного подхода (временные команды для решения ограниченных задач) к продуктовому (постоянные команды, несущие долгосрочную ответственность за развитие продукта). Продуктовый подход обеспечивает лучшее накопление экспертизы, снижает транзакционные издержки на формирование и расформирование проектных команд, укрепляет ответственность за архитектурные решения. Для традиционной проектно-ориентированной организации переход к продуктовому мышлению представляет значительный организационный вызов.

Заключение

Проведённое исследование позволило систематизировать и сопоставить традиционные и адаптивные методологии управления проектами внедрения информационно-коммуникационных технологий. Были получены следующие основные результаты.

Специфика ИКТ-проектов, а именно высокая неопределённость требований, интеллектуалоёмкость, технологическая динамичность, многоуровневость стейкхолдеров, что обуславливает принципиальные ограничения традиционных методологий управления проектами, изначально разработанных применительно к предсказуемым производственным и строительным задачам. Каскадная модель, PMBOK и PRINCE2 обеспечивают предсказуемость и управляемость в условиях стабильных требований, однако демонстрируют системные сбои при высокой неопределённости.

Адаптивные методологии — Agile, Scrum, XP, Kanban, SAFe, LeSS — появились именно как реакция на перечисленные выше ограничения классических подходов. Они дают гибкость и позволяют быстрее получать ценность за счет итераций, постоянного диалога с заказчиком, самоорганизации команд и непрерывного улучшения процессов. Но и у них есть свои слабые места: непросто

масштабировать, сложно применять в жестко регулируемых отраслях, да и к зрелости организации предъявляются объективно высокие требования.

Сегодняшний тренд — движение в сторону гибридных моделей, которые собирают сильные стороны и тех и других. Гибридизировать можно по-разному: по вертикали (традиционное управление на уровне портфеля, а внутри команд — гибкие практики), по горизонтали (проектирование по традиционному, а реализацию — адаптивно), или просто контекстно выбирая инструменты из разных методологий под конкретную задачу.

Какую методологию или их смесь использовать — это решение, которое принимается после того, как были

проанализированы конкретные обстоятельства: как устроены требования, есть ли регуляторные ограничения, какого размера команда и насколько она зрелая, какой тип системы внедряется, какая в компании культура. Универсальной методологии не существует. И самая зрелая управленческая позиция — это осознанная гибридизация, когда ты глубоко понимаешь принципы каждого подхода и умеешь их комбинировать.

Далее стоит сделать акцент на исследованиях по следующим направлениями: проверка того, насколько эффективны конкретные гибридные конфигурации в разных типах ИКТ-проектов в российских организациях, а также идентификация, как искусственный интеллект меняет методологии управления проектами.

ЛИТЕРАТУРА

1. Токтарова В.И., Семенова Д.А., Матросова Н.В. Цифровые проекты: сущность, характеристики и инструменты реализации // Вестник Марийского государственного университета. — 2024. — №1. — С. 44–54.
2. Дегтярь Е.Е. Управление человеческими ресурсами ИТ проекта по методологии PMBOK // Вестник науки. — 2023. — №12. — С. 51–63.
3. Вейнберг Р.Р., Моисеев Н.А., Сахарова С.М. Применение стандартов управления проектами в ИТ-индустрии PRINCE2 и PMBoK // Управление инновациями. — 2020. — №1. — С. 56–66.
4. Барулина В.В. Сравнительный анализ гибкой и каскадной методологии разработки программного обеспечения // Вестник магистратуры. — 2020. — №4. — С. 21–22.
5. Никифорова А.А. Методология RUP как эффективное средство разработки программного обеспечения // E-Scio. — 2023. — №3. — С. 11–18.
6. Горшков П.В., Бессмертный И.А., Клименков С.В. Методы и алгоритмы управления процессами разработки программных продуктов // Экономика. Право. Инновации. — 2025. — №3. — С. 59–68.
7. Наточий Н.А., Захаров Н.Л. Влияние гибкой методологии разработки программного обеспечения AGILE на трудовую мотивацию // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2024. — №5. — С. 88–94.
8. Дружинина В.Д. Основные принципы методологии SCRUM для управления проектами // Экономика. Социология. Право. — 2022. — №3. — С. 17–21.
9. Брагин К.И., Агапитов Д.В., Колташев Я.А. Экстремальное программирование как метод развития гибких и профессиональных навыков студентов IT-отрасли // Вестник СибГУТИ. — 2023. — №2. — С. 12–21.
10. Глазгов Г.В. Система Kanban и её влияние на современное предприятие // Вестник науки. — 2024. — №11. — С. 91–95.
11. Temirzhanov M., Umarov T. Scalable Agile Frameworks in Project Management // Universum. — 2025. — №5. — С. 65–74.
12. Данилина Н.В. Масштабирование Agile в организации: теоретические основы и направления исследований // Вестник Московского университета. — 2023. — №5. — С. 162–181.

© Липатников Виталий Сергеевич (vitalist@mail.ru); Аббасзаде Шираз Тофиг оглы (Аббасзаде Шираз Тофиг оглы); Берстень Елена Владимировна (alenor@mail.ru)

Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»

УПРАВЛЕНИЕ ЖИЗНЕННЫМ ЦИКЛОМ ИНФРАСТРУКТУРНОГО ПРОЕКТА НА ОСНОВЕ СКВОЗНОГО ЦИФРОВОГО ПРОЦЕССА

Маркелов Дмитрий Михайлович

аспирант, МГИМО МИД России;
управляющий отелем «Фортон», Москва
dima_markelov1996@mail.ru

INFRASTRUCTURE PROJECT LIFECYCLE MANAGEMENT BASED ON AN END-TO-END DIGITAL PROCESS

D. Markelov

Summary. The subject of this research is the digital integration of infrastructure project management across all stages of their lifecycle. The topic of the work is related to the need to improve the efficiency and transparency of project management in an increasingly complex external environment and global competition.

The objective of the study is to examine the end-to-end digital process of infrastructure project lifecycle management, which creates conditions for improving the efficiency of planning, implementation, and control at all stages of project activities, ensuring transparent interactions between project participants, minimizing risks, and optimizing resource utilization. The methodological framework of the study includes systems analysis, methods for modeling end-to-end digital processes taking into account the project lifecycle concept, and a comparative analysis of existing approaches to managing infrastructure initiatives. The results of the study demonstrate that the implementation of a digital model for infrastructure project lifecycle management ensures the integration of all stages into a unified information environment, automation of key procedures, and objective performance assessment. This helps reduce risks, optimize resource utilization, and improve the quality of decision-making. The application of the obtained results covers the management of large infrastructure projects in construction, energy, transportation, and other capital-intensive industries that require a high degree of coordination and transparency. The study concludes that end-to-end digital lifecycle management is a strategic tool for improving efficiency, reducing risks, and ensuring sustainable infrastructure development, creating a new paradigm for project management in the digital economy.

Keywords: lifecycle, project, management, end-to-end digital process, project management efficiency.

Аннотация. Предметом исследования является процесс цифровой интеграции управления инфраструктурными проектами на всех стадиях их жизненного цикла. Тема работы связана с необходимостью повышения эффективности и прозрачности проектного управления в условиях усложняющегося внешнего окружения и глобальной конкуренции.

Цель исследования заключается в изучении сквозного цифрового процесса управления жизненным циклом инфраструктурного проекта, который формирует условия для повышения эффективности планирования, реализации и контроля на всех стадиях проектной деятельности, обеспечив прозрачность взаимодействия его участников, минимизируя риски и оптимизируя использование ресурсов. *Методологическая база* работы включает системный анализ, методы моделирования сквозных цифровых процессов с учётом использования концепции жизненного цикла проекта, а также сравнительный анализ существующих подходов к управлению инфраструктурными инициативами. *Результаты* исследования заключаются в том, что в данной работе разработан авторский подход к оценке эффективности проектной деятельности на каждом этапе жизненного цикла инфраструктурного проекта. *Область* применения полученных результатов охватывает возможности оценки эффективности проектной деятельности в строительстве, энергетике, транспорте и других капиталоемких отраслях, где требуется высокая степень координации управленческих воздействий. *Выводы* исследования заключаются в том, что сквозной цифровой процесс управления жизненным циклом является инструментом снижения рисков и обеспечения эффективности цифрового проектного управления в области реализации инфраструктурных проектов.

Ключевые слова: жизненный цикл, проект, управление, сквозной цифровой процесс, эффективность проектного менеджмента.

Введение

Тема данной статьи «Модель сквозного цифрового процесса управления жизненным циклом инфраструктурного проекта» отражает актуальность цифровой трансформации в сфере проектного управления, которая определяется тем, что в настоящее время инфраструктурные проекты отличаются высокой сложностью, большим количеством участников и значительными инвестициями, что требует новых подходов к орга-

низации процессов. В этой связи традиционные методы управления жизненным циклом оказываются недостаточно эффективными для обеспечения прозрачности и согласованности управленческих действий и важное значение приобретает концепция сквозного цифрового процесса, позволяющая интегрировать все стадии проекта в единую информационную среду.

В последние годы проблемы рассматривали в своих работах Артемова О.В. [1], Беляев Н.С., Чуднова О.А. [2],

Геокчакян А.Г. [9], Полякова Т.В., Санникова Е.А. [15]. Данные авторы исследовали вопросы внедрения проектного подхода в систему бизнес-управления с целью повышения эффективности реализации инфраструктурных проектов и развития национальной инфраструктуры. Исследователи указывают на то, что в настоящее время во всем мире управление проектами признано как современный подход к эффективному управлению целенаправленными изменениями в любых социально-экономических системах. Данная область управления основана на методологии проектного менеджмента, которая объединяет в себе систему принципов и средств организации теоретической и практической проектной деятельности. Одно из основных понятий в данной методологии — понятие жизненного цикла проекта. Именно ограниченный жизненный цикл отличает проект от традиционного менеджмента, суть которого состоит в повторении в течение довольно длительного времени деятельности организаций на основе серийного производства продукции или услуг. Модель жизненного цикла утверждает положение, что проект является однократной, не циклической деятельностью, завершающейся по достижению целей [13].

Такие ученые как Воскресенская О.В. [7], Лоскутов Г.А. [13], Лякина А.С., Кузнецова О.И. [14] приводят аргументы в пользу необходимости управления инфраструктурными проектами с опорой на концепцию жизненного цикла.

В частности, они указывают на то, что современные инфраструктурные проекты связаны с большими затратами, длительными сроками и множеством участников, в связи с чем без цифровой сквозной модели управления жизненным циклом сложно обеспечить прозрачность процессов, своевременный контроль и эффективное использование ресурсов. В результате возникают задержки, рост стоимости и риски недостижения целей. Цифровая модель позволяет объединить все этапы проекта в единую систему, где информация доступна в реальном времени, решения принимаются быстрее, а взаимодействие участников становится более согласованным. Именно поэтому переход к такому подходу рассматривается как необходимое условие успешной реализации современных инфраструктурных проектов.

В последние годы вопросы применения сквозных процессов управления активно исследуются в различных отраслях. В работах таких ученых, как Бредихин А.В., Кузнецов М.В., Школьников Ю.М. [4], Вакуленко Д.В., Кравец А.Г. [5], Гамидуллаева Л.А., Шкарупета Е.В., Тарасов А.В., Лузгина О.А. [7], Городнова Н.В. [10], Калко А.А. [11], Силкина Г.Ю., Алексеева Н.С., Шевченко С.Ю. [16] и др., подчеркивается необходимость интеграции цифровых технологий на всех стадиях жизненного цикла проектов.

В научных работах акцентируется внимание на роли интеграции информационных систем в повышении про-

зрачности и эффективности процессов. Отмечается, что единые цифровые платформы позволяют объединять все стадии жизненного цикла проекта в единую управленческую систему. Исследования показывают, что сквозные процессы способствуют снижению рисков и оптимизации ресурсов, а единые цифровые платформы позволяют повысить прозрачность и управляемость процессов. Особое внимание уделяется вопросам реинжиниринга бизнес-процессов и внедрения сквозных технологий в условиях цифровой трансформации. [4].

Несмотря на значительное количество исследований в области проектного управления, вопросы формирования сквозного цифрового процесса управления жизненным циклом инфраструктурного проекта остаются недостаточно разработанными и требуют дальнейшего изучения.

Цель исследования состоит в анализе сквозного цифрового процесса управления жизненным циклом инфраструктурного проекта и обосновании его роли в повышении эффективности планирования, реализации и контроля на всех этапах проекта.

Материалы и методы

В исследовании использованы методы системного анализа, сравнительного исследования и моделирования. Теоретическую основу составили научные публикации по проектному управлению и цифровой трансформации инфраструктурных проектов, а также материалы, отражающие практику применения цифровых технологий. Методологической базой исследования послужили концепция жизненного цикла проекта и основные положения проектного менеджмента.

Проведенное исследование показало, что применение сквозного цифрового процесса позволяет повысить качество управления инфраструктурными проектами, улучшить координацию участников, сократить риски и обеспечить более эффективное использование ресурсов.

Результаты

В современных условиях управление жизненным циклом инфраструктурного проекта приобретает особое значение в связи с усложнением проектов, ростом числа стадий их реализации и необходимостью согласования решений на всех этапах. [10].

В зарубежных исследованиях жизненный цикл проекта рассматривается как период от возникновения инвестиционной идеи до завершения проекта и оценки его результатов. Такой подход позволяет рассматривать его как единый процесс, обеспечивающий взаимосвязь всех

стадий проекта и эффективное управление ресурсами, сроками и рисками [18].

Отмечается, что управление жизненным циклом на основе единых стандартов и процедур повышает устойчивость реализации сложных инфраструктурных проектов [6]. Вместе с тем применение данного подхода способствует упорядочению проектных процессов, более эффективному использованию ресурсов и снижению проектных рисков [7].

Концепция жизненного цикла получила дальнейшее развитие в исследованиях, посвящённых цифровой трансформации проектного управления. В них обосновывается переход к сквозному цифровому процессу, объединяющему все стадии инфраструктурного проекта — от разработки концепции и проектирования до эксплуатации и завершения — в единую цифровую среду [18].

Обращение к работам Силкиной Г.Ю., Алексеевой Н.С., Шевченко С.Ю. [16] и Суровицкой Г.В. [17] позволяет определить управление жизненным циклом инфраструктурного проекта как комплексную систему организационных, технологических, экономических и информационных процессов, обеспечивающих последовательное прохождение всех стадий проекта —

от формирования замысла, обоснования и проектирования до реализации, ввода объекта в эксплуатацию, его функционирования и завершения, структурные элементы которой представлены в таблице (табл. 1).

В условиях цифровой трансформации данный процесс рассматривается как сквозной цифровой механизм, где все этапы интегрированы в единую информационную среду. Это позволяет обеспечить прозрачность, согласованность действий участников, оперативное принятие решений и снижение рисков. Таким образом, управление жизненным циклом инфраструктурного проекта — это не только последовательность стадий, но и целостная система, обеспечивающая устойчивое развитие и эффективность реализации стратегически значимых инициатив [5]. Оно представляет собой систему организационных, технологических и информационных мероприятий, обеспечивающих реализацию проекта на всех стадиях — от разработки и проектирования до ввода объекта в эксплуатацию и завершения, а использование цифровых инструментов на всех этапах жизненного цикла инфраструктурного проекта обеспечивает непрерывный обмен данными между участниками, повышает прозрачность управления, снижает риски и способствует более эффективному использованию ресурсов [16].

Таблица 1.

Процесс управления жизненным циклом инфраструктурного проекта в условиях цифровизации
(составлено автором по данным [6], [7])

Этап	Описание этапа	Цифровые инструменты
Инициация	Формирование инвестиционного замысла, определение целей и задач проекта, анализ социально-экономической целесообразности. На этом этапе закладываются стратегические ориентиры, проводится предварительная оценка рисков и ресурсов.	Системы стратегического планирования (ERP), платформы для анализа больших данных, цифровые панели KPI.
Проектирование и планирование	Разработка концепции и технической документации, формирование календарных планов и бюджета. Здесь осуществляется структурирование задач, определение ключевых показателей эффективности, а также выбор методов и инструментов управления.	BIM (Building Information Modeling), CAD-системы, программные комплексы MS Project, Primavera, цифровые платформы для коллаборации.
Реализация	Выполнение строительных, монтажных и организационных работ. Включает контроль сроков, качества и затрат, а также управление взаимодействием участников проекта. Научный акцент делается на применении цифровых технологий мониторинга и автоматизации процессов.	IoT-датчики для мониторинга, системы управления строительством (Construction Management Software), цифровые двойники, облачные платформы для управления подрядчиками.
Эксплуатация	Использование объекта по назначению, мониторинг его состояния, управление ресурсами и затратами. В современных условиях акцент смещается на внедрение систем «умной инфраструктуры», цифровых двойников и IoT для повышения эффективности эксплуатации.	SCADA-системы, IoT-платформы, цифровые двойники, системы управления активами (EAM).
Завершение	Вывод объекта из эксплуатации или его модернизация, анализ достигнутых результатов, закрытие проекта. Научное значение имеет систематизация опыта, формирование базы знаний и разработка рекомендаций для будущих проектов.	Системы управления знаниями (Knowledge Management Systems), базы данных проектных решений, аналитические платформы для постпроектного анализа.

Таблица 2

Плановая эффективность (ожидаемая на основе проектных расчётов) и реальная эффективность (фактически достигнутая в ходе реализации и эксплуатации) на каждом этапе жизненного цикла инфраструктурного проекта «Развязка Коломенского проезда и Нахимовского проспекта с Варшавским и Каширским шоссе в Москве» (составлено автором на основе показателей, приведенных в обосновании проекта Развязка Коломенского проезда и Нахимовского проспекта с Варшавским и Каширским шоссе в Москве»¹)

Этап	План (млн руб.)	Факт (млн руб.)	R_i	Q_i	T_i	Формула	E_i
Инициация	41 400	38 000	0.92	0.95	0.90	$0.4 \cdot 0.92 + 0.35 \cdot 0.95 + 0.25 \cdot 0.90$	0.93
Проектирование и планирование	82 800	79 500	0.94	0.96	0.94	$0.4 \cdot 0.94 + 0.35 \cdot 0.96 + 0.25 \cdot 0.94$	0.95
Реализация	165 600	150 000	0.91	0.92	0.85	$0.4 \cdot 0.91 + 0.35 \cdot 0.92 + 0.25 \cdot 0.85$	0.90
Эксплуатация	82 800	85 000	0.97	0.98	0.95	$0.4 \cdot 0.97 + 0.35 \cdot 0.98 + 0.25 \cdot 0.95$	0.97
Завершение	41 400	39 000	0.91	0.93	0.90	$0.4 \cdot 0.91 + 0.35 \cdot 0.93 + 0.25 \cdot 0.90$	0.92

Формализация эффективности проектной деятельности на каждом этапе жизненного цикла проекта обеспечивает возможность количественной оценки результативности реализации управленческих решений и определения степени достижения поставленных целей. Интегральный показатель эффективности рассчитывается как линейная комбинация частных факторов с соответствующими весовыми коэффициентами, что позволяет выявлять отклонения от запланированных параметров, оценивать влияние отдельных факторов на результаты проекта и своевременно корректировать стратегию управления.

$$E_i = wR \cdot R_i + wQ \cdot Q_i + wT \cdot T_i.$$

Эффективность реализации i -го этапа жизненного цикла проекта может считаться достигнутой в случае, когда значение интегрального показателя E_i превышает установленное нормативное (целевое) значение, определяемое требованиями проекта, отраслевыми нормативами либо экспертным методом.

В свою очередь рациональность использования ресурсов R_i показывает, насколько эффективно использованы выделенные ресурсы (финансовые, материальные, трудовые).

$$R_i = \frac{\text{Фактические затраты}}{\text{Плановые затраты}}$$

Если $R_i=1$ — ресурсы использованы рационально; если $R_i \geq 1$ — перерасход; $R_i \leq 1$ — экономия.

Качество выполнения работ Q_i отражает соответствие результата стандартам, нормам и требованиям:

$$Q_i = \frac{\text{Количество - работ, выполненных - без - дефектов}}{\text{Общее - количество - работ}}$$

Чем ближе к 1, тем выше качество.

Соблюдение сроков T_i — показатель своевременности выполнения этапа.

$$T_i = \frac{\text{Фактическая - длительность - этапа}}{\text{Плановая - длительность - этапа}}$$

Если $T_i=1$ — сроки соблюдены; если $R_i > 1$ — задержка; $R_i < 1$ — выполнено быстрее.

Данная методика может быть проиллюстрирована на примере реализации инфраструктурного проекта «Развязка Коломенского проезда и Нахимовского проспекта с Варшавским и Каширским шоссе в Москве». В таблице показана плановая эффективность (ожидаемая на основе проектных расчётов) и реальная эффективность (фактически достигнутая в ходе реализации и эксплуатации) по каждому этапу жизненного цикла инфраструктурного проекта (табл. 2).

В данном примере значение коэффициентов составляет: $wR=0.4$, $wQ=0.35$, $wT=0.25$, что отражает приоритет рационального использования ресурсов при сохранении значимости качества и сроков.

Такое распределение весовых коэффициентов осуществлено на основе экспертной оценки значимости ключевых параметров управления проектом: рационального использования ресурсов, качества выполнения работ и соблюдения сроков. В процессе определения весов принималось во внимание, что в условиях ограниченности финансовых, трудовых и материально-технических ресурсов наибольшее значение приобретает ресурсная эффективность, поэтому коэффициент wR

¹ «Развязка Коломенского проезда и Нахимовского проспекта с Варшавским и Каширским шоссе в Москве». URL: <https://budget.mos.ru/about/documents/download/12862>

установлен на уровне 0,40. Также учитывалась высокая значимость показателя качества, учитывая, что снижение качества может привести к дополнительным затратам, переделкам и снижению результативности проекта, в связи с чем весовой коэффициент w_Q принят равным 0,35. Сроки выполнения проекта являются важным, но в данном случае менее приоритетным параметром по сравнению с ресурсами и качеством, в связи с чем коэффициент w_T установлен на уровне 0,25. Корректность весовых коэффициентов подтверждается тем, что сумма весов составляет 1,00, что подтверждает обоснованность их распределения:

$$w_R + w_Q + w_T = 0,40 + 0,35 + 0,25 = 1,00.$$

Эффективность проекта по строительству транспортной развязки можно рассматривать как совокупность показателей, отражающих рациональность использования ресурсов, качество выполнения работ и соблюдение сроков на каждом этапе жизненного цикла. Для формализации используется модель, где эффективность этапа определяется как линейная комбинация трёх факторов с весовыми коэффициентами:

На этапе инициации проекта эффективность составила 0,93 в связи с тем, что, несмотря на высокое качество постановки целей и адекватность ресурсного обеспечения, сроки согласований оказались увеличенными, что снизило итоговый показатель. На этапе проектирования и планирования эффективность достигла 0,95, поскольку документация была подготовлена полноценно, бюджет уточнён, а календарное планирование выполнено достаточно точно, что обеспечило близость фактических результатов к плановым.

Этап реализации показал наименьшую эффективность — 0,90, в данном случае основные потери связаны с ростом стоимости строительных материалов и задержками подрядчиков, что негативно сказалось как на рациональности использования ресурсов, так и на соблюдении сроков.

На этапе эксплуатации эффективность составила 0,97, превысив плановые показатели, что объясняется оптимизацией транспортных потоков, что повысило качество функционирования объекта и рациональность использования ресурсов. Завершение проекта дало эффективность 0,92, данное снижение связано с огра-

ниченной полнотой анализа достигнутых результатов и недостаточной систематизацией опыта для будущих проектов.

В представленном примере итоговая эффективность рассчитана как среднее арифметическое эффективности всех этапов жизненного цикла проекта и составила 93,4 % и таким образом, можно сделать вывод, что проект в целом реализован успешно, при этом слабым звеном оказался этап реализации, а наиболее сильным — эксплуатация, где фактические показатели превысили плановые.

В целом предложенный подход может быть имплементирован в цифровую среду проектного менеджмента и позволяет формализовать смысл сквозного цифрового подхода к управлению инфраструктурными проектами. Он демонстрирует, что эффективность на каждом этапе может быть выражена через систему показателей, интегрируемых в единую цифровую среду. В условиях цифровой трансформации такие показатели формируются автоматически на основе данных из BIM, IoT-систем, ERP и аналитических платформ, что обеспечивает объективность оценки, прозрачность процессов и возможность оперативной корректировки управленческих решений.

Выводы

В заключение следует отметить, что управление жизненным циклом инфраструктурного проекта в условиях цифровой трансформации приобретает особую значимость.

Сквозная цифровая модель позволяет интегрировать все стадии проекта в единую информационную систему, обеспечивая прозрачность и согласованность действий участников, а разработанный авторский подход и математическая модель позволяют количественно оценивать эффективность управления на отдельных этапах жизненного цикла инфраструктурного проекта и выявлять факторы, оказывающие наибольшее влияние на конечные результаты.

Это создает основу для принятия обоснованных управленческих решений и объективной оценки проектных процессов, повышая тем самым эффективность проектной деятельности в области реализации инфраструктурных проектов.

ЛИТЕРАТУРА

1. Артемова О.В. Проектное управление как современный вид проектной деятельности // Вестник Челябинского государственного университета. 2024. №12. С. 116–126.
2. Беляев Н.С., Чуднова О.А. Перспективы развития проектного управления // Международный научно-исследовательский журнал. 2022. №7. С. 175–181.
3. Бережных М.В., Гвоздь А.А. Роль AI в современном проектном управлении // Дискуссия. 2025. № 7(140). С. 216–220
4. Бредихин А.В., Кузнецов М.В., Школьников Ю.М. Разработка методики формирования сквозного технологического процесса в цифровом производстве // Вестник Воронежского государственного технического университета. 2019. №4. С. 14–19.
5. Вакуленко Д.В., Кравец А.Г. Реинжиниринг бизнес-процессов агропромышленных предприятий в условиях сквозной цифровой трансформации // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Управление, вычислительная техника и информатика. 2021. №3. С. 115–125.
6. Володин С.В. Управление фазами жизненного цикла проектов в наукоемкой отрасли // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2013. №2. С. 39–48.
7. Воскресенская О.В. Управление жизненным циклом проекта на промышленных предприятиях // E-Scio. 2022. №3. С. 34–41.
8. Гамидуллаева Л.А., Шкарупета Е.В., Тарасов А.В., Лузгина О.А. Разработка и реализация сценариев цифровой трансформации промышленных экосистем // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки. 2019. №4. С. 202–211.
9. Геокчалян А.Г. Проблемы развития проектного управления // Вестник Челябинского государственного университета. 2023. № 11 (481). С. 231–236.
10. Городнова Н.В. Цифровая трансформация: возможности применения сквозных технологий в проектах цифрового инжиниринга // Вопросы инновационной экономики. 2023. №1. С. 173–193.
11. Калко А.А. Особенности метода Smart-Stage-Gate управления сквозным процессом создания и вывода на рынок наукоемкой продукции в условиях цифровой трансформации // Дискуссия. 2025. №6. С. 264–270.
12. Коновалова Ю.С., Бурцев Д.С. Сквозные технологии и инструменты управления бизнес-процессами в условиях санкционных ограничений // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия «Экономика и экологический менеджмент». 2023. №4. С. 34–46.
13. Лоскутов Г.А. Использование жизненных циклов проекта в качестве модели управления // Московский экономический журнал. 2023. №6. С. 445–456.
14. Лякина А.С., Кузнецова О.И. Жизненный цикл проекта — ключевая концепция в области управления проектами // Экономика и бизнес: теория и практика. 2026. Том 1. №131. С. 156–161.
15. Полякова Т.В., Санникова Е.А. Проектное управление на предприятии // Экономика и социум. 2023. №2. С. 1340–1346.
16. Силкина Г.Ю., Алексеева Н.С., Шевченко С.Ю. Сквозные технологии производства и управления: эффекты отраслевого применения и потенциальной синергии // π-Economy. 2022. №5. С. 43–57.
17. Суловицкая Г.В. Развитие систем менеджмента качества на базе сквозных цифровых технологий // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки. 2021. №4. С. 111–121.
18. Monteiro A., Varajão J., Santos V. Project Management Office Typologies, Types, and Functions // Project Management Journal. 2025. Vol. 6, Is. 5. Pp. 567–584. <https://doi.org/10.1177/87569728241297899>

© Маркелов Дмитрий Михайлович (dima_markelov1996@mail.ru)
Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ МЕТОДОВ МАШИННОГО ОБУЧЕНИЯ В ПОДГОТОВКЕ ПРОИЗВОДСТВА ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

ECONOMIC EFFICIENCY OF MACHINE LEARNING METHODS IN THE PRODUCTION PREPARATION OF AN INDUSTRIAL ENTERPRISE

A. Maslikov

Summary. The paper examines the economic efficiency of machine learning in technological and organizational production preparation. The study uses official Russian statistics for 2024, operational data for the first quarter of 2026, and a structured comparative analysis of empirical publications issued in 2018–2025. In 2024, large and medium-sized manufacturing organizations spent RUB 459.2 billion on digital technologies; software accounted for 33.8 % of expenditures and machinery and equipment for 44.7 %. Artificial intelligence was used by 3.4 % of organizations in manufacturing. Among organizations using artificial intelligence, 57.5 % reported a positive effect on business-process efficiency, 46.2 % on production processes, 9.8 % on cost reduction, and 7.0 % on time to market. The paper distinguishes technical, managerial, operational, and economic outcomes of machine learning. An evaluation sequence is proposed that links changes in model accuracy with a managerial decision, a process indicator, and a monetary result. The cost structure and conditions of economic feasibility are specified.

Keywords: production preparation, machine learning, economic efficiency, production planning, lead-time prediction, cost estimation, industrial enterprise.

Масликов Алексей Анатольевич

Аспирант, Санкт-Петербургский государственный университет аэрокосмического приборостроения
alexmas1999@yandex.ru

Аннотация. В данной статье рассматривается экономическая эффективность применения машинного обучения в технологической и организационной подготовке производства. Исследование основано на официальной статистике по РФ за 2024 г., оперативных данных за I квартал 2026 г. и структурированном сравнительном анализе эмпирических публикаций 2018–2025 гг. По данным обрабатывающих производств, затраты крупных и средних организаций на цифровые технологии в 2024 г. составили 459,2 млрд руб.; доля расходов на программное обеспечение достигла 33,8 %, на оборудование — 44,7 %. Технологии искусственного интеллекта использовали 3,4 % организаций отрасли. Среди организаций, применяющих искусственный интеллект, положительное влияние на эффективность бизнес-процессов отметили 57,5 %, на производственные процессы — 46,2 %, снижение себестоимости — 9,8 %, сокращение срока вывода продукции на рынок — 7,0 %. Разграничены технический, управленческий, операционный и экономический результаты машинного обучения. Предложен порядок оценки, связывающий изменение точности модели с управленческим решением, показателем процесса и денежным результатом. Определены состав затрат и условия, при которых применение машинного обучения может быть экономически обосновано.

Ключевые слова: подготовка производства, машинное обучение, экономическая эффективность, производственное планирование, прогнозирование сроков, оценка стоимости, промышленное предприятие.

Введение

Подготовка производства объединяет работы, обеспечивающие технологическую и организационную готовность предприятия к выпуску продукции. В состав процесса входят разработка технологических маршрутов, нормирование, расчет трудоемкости и стоимости, планирование сроков и ресурсов, подготовка документации и согласование изменений. ГОСТ Р 44.002–2025 определяет технологическую подготовку производства как совокупность мероприятий, обеспечивающих технологическую готовность, а ГОСТ Р 44.001–2025 устанавливает общие положения системы технологической подготовки [1; 2]. Экономическое содержание процесса связано с формированием затрат до начала устойчивого выпуска продукции и с влиянием принятых

решений на последующие стадии производственного цикла [3].

В целом, масштаб цифровых расходов промышленных организаций увеличивается. В 2024 г. затраты крупных и средних организаций обрабатывающей промышленности на внедрение и использование цифровых технологий составили 459,2 млрд руб. против 368,7 млрд руб. в 2023 г. [4].

Технологии искусственного интеллекта в 2024 г. использовали 4,8 % крупных и средних организаций России и 3,4 % организаций обрабатывающей промышленности [4]. Среди пользователей искусственного интеллекта положительное влияние на эффективность бизнес-процессов отметили 57,5 %, на эффективность

производственных процессов — 46,2 %. Снижение себестоимости указали 9,8 %, сокращение срока вывода продукции и услуг на рынок — 7,0 % [4].

В научных публикациях машинное обучение в производственном планировании оценивается преимущественно через:

- MAE (Mean Absolute Error, средняя абсолютная ошибка) — среднее абсолютное отклонение прогноза от фактического значения. Измеряется в тех же единицах, что и целевой показатель. Чем меньше MAE, тем точнее модель.
- MSE (Mean Squared Error, средняя квадратичная ошибка) — среднее значение квадратов ошибок прогноза. Сильнее учитывает крупные ошибки.
- RMSE (Root Mean Squared Error, корень из средней квадратичной ошибки) — квадратный корень из MSE. Также сильнее реагирует на крупные ошибки, но выражается в исходных единицах показателя. Чем меньше RMSE, тем точнее модель.
- MAPE (Mean Absolute Percentage Error, средняя абсолютная процентная ошибка) — средняя ошибка прогноза в процентах от фактического значения. Используется для сравнения моделей на показателях разного масштаба. Некорректна или нестабильна, если фактические значения равны нулю или близки к нему.
- Коэффициент детерминации R^2 — показывает, какую долю изменчивости фактического показателя объясняет модель. Значение, близкое к 1, означает хорошее соответствие данным; 0 — модель не лучше прогноза по среднему значению; отрицательное значение — модель хуже базового прогноза [8–13].

Указанные метрики характеризуют точность прогноза. Экономическая оценка требует установить, изменяет ли прогноз график, ресурсный план, технологический маршрут, смету или иной параметр подготовки производства. Если результаты модели не используются при принятии решений, повышение ее точности не приводит к измеримому изменению показателей предприятия.

Цель статьи состоит в разработке порядка оценки экономической эффективности применения методов машинного обучения в подготовке производства промышленного предприятия. Для достижения цели определены границы исследуемого процесса, сопоставлены результаты официальной статистики и открытых эмпирических исследований, разграничены уровни результата и систематизированы затраты проекта. Объектом исследования выступают процессы технологической и организационной подготовки производства. Предмет исследования составляют экономические результаты, затраты и условия применения машинного обучения. Научная новизна связана с последовательным разграни-

чением технического, управленческого, операционного и экономического результатов и с построением схемы их проверки на данных предприятия.

1. Экономическое содержание подготовки производства и области применения машинного обучения

В рамках исследования подготовка производства ограничивается процессами, предшествующими устойчивому выполнению производственной программы. Рассматриваются разработка и корректировка технологических процессов, формирование маршрутов, оценка трудоемкости и стоимости, планирование сроков и загрузки, расчет потребности в ресурсах, подготовка графиков и управление инженерными изменениями. Предиктивное обслуживание оборудования, контроль дефектов серийной продукции и управление энергопотреблением не включаются, если они не связаны с подготовкой запуска или пересмотром производственного решения.

Экономическая эффективность машинного обучения выражается в изменении затрат и результатов подготовки производства относительно базового способа решения. Базой может выступать норматив, среднее историческое значение, экспертная оценка, действующая статистическая модель или параметр информационной системы. Результат учитывает сокращение трудоемкости расчетов, уменьшение продолжительности подготовки, снижение числа корректировок, предотвращение задержек и повышение точности стоимостной оценки. В состав затрат входят сбор и подготовка данных, интеграция с ERP-системами (управление ресурсами предприятия), MES-системами (управление производственными процессами) и PLM-системами (управление жизненным циклом продукции), разработка модели, вычислительная инфраструктура, обучение пользователей, сопровождение и переобучение.

Машинное обучение применяется при наличии повторяемой задачи и массива наблюдений, отражающих связь характеристик заказа, состояния производства и фактического результата. Для прогноза срока используются данные о составе операций, маршруте, загрузке участков, характеристиках изделия и выполнении предшествующих заказов. Для оценки трудоемкости и стоимости используются конструктивные параметры, технологические признаки, состав ресурсов и история расчетов. Для выявления риска задержки анализируются отклонения графика, доступность ресурсов, изменения заказа и нестандартные маршруты.

Технический результат приобретает экономическое содержание после включения прогноза в регламент принятия решения. Более точный срок может использо-

Таблица 1.

Задачи подготовки производства, данные и экономические показатели

Задача	Основные данные	Результат модели	Управленческое применение	Экономический показатель
Прогноз срока	Заказы, маршруты, операции, загрузка, история исполнения	Оценка продолжительности или даты завершения	Корректировка графика и очередности работ	Стоимость задержек, срок подготовки
Оценка трудоемкости	Состав работ, характеристики изделия, нормы и фактические затраты времени	Прогноз человеко-часов	Распределение персонала и бюджета	Трудовые затраты, сверхурочные расходы
Оценка стоимости	Конструкторские и технологические признаки, материалы, история калькуляций	Прогноз производственной стоимости	Выбор варианта и формирование предложения	Точность цены, внеплановые расходы
Прогноз риска	Отклонения, изменения заказа, дефицит ресурсов	Вероятность задержки или превышения бюджета	Предупреждающее действие и резервирование ресурсов	Ожидаемые предотвращенные потери
Поддержка маршрутизации	Состав операций, оборудование, ограничения, история решений	Ранжирование технологических вариантов	Выбор маршрута и загрузки оборудования	Срок, себестоимость, число корректировок

Источник: составлено автором.

ваться для изменения очередности работ и резервирования мощности. Прогноз трудоемкости влияет на распределение персонала и бюджет. Оценка стоимости применяется при выборе технологического варианта и подготовке коммерческого предложения. Связь результата модели с управленческим действием должна быть установлена до расчета экономического эффекта.

2. Материалы и методы исследования

В список источников входят официальные статистические материалы и рецензируемые научные публикации. Для оценки условий цифровизации использован сборник «Индикаторы цифровой экономики: 2026», содержащий последние завершённые годовые наблюдения за 2024 г. [4]. Для характеристики текущей инвестиционной динамики использован дайджест по инвестициям отраслей в программное обеспечение и ИКТ-оборудование за I квартал 2026 г. [5].

Научные публикации отбирались по сочетаниям терминов machine learning, production planning, production preparation, lead time prediction, manufacturing cost estimation, scheduling, AutoML и offer pricing. Рассматривались работы 2018–2025 гг. Критериями включения являлись применение машинного обучения, связь задачи с планированием, оценкой срока, трудоемкости или стоимости, описание исходных данных и наличие измеримого результата. Исключались исследования предиктивного ремонта, распознавания дефектов и эксплуатации оборудования без связи с подготовкой производства.

В аналитический массив включены 12 эмпирических публикаций и шесть обзорных и методических работ [8–26]. Для каждой эмпирической публикации фиксировались отрасль, тип производства, задача, источник

данных, базовый способ сравнения, метрика качества, управленческое применение и наличие экономического показателя. Значения из разных исследований не объединялись в среднее из-за различий в объектах, выборках и метриках.

При анализе разделены опубликованный результат и его экономическая интерпретация. Опубликованным результатом признавался показатель, прямо приведенный авторами: изменение MAE, RMSE, MSE, MAPE, коэффициента детерминации, времени расчета или объема запасов. Экономическая интерпретация проводилась при наличии описанного управленческого действия либо показателя затрат, запасов, срока или трудоемкости.

3. Результаты исследования

3.1. Экономические условия внедрения машинного обучения

В 2024 г. крупные и средние организации России затратили на внедрение и использование цифровых технологий 5,244 трлн руб. В обрабатывающей промышленности затраты составили 459,2 млрд руб., в том числе 325,6 млрд руб. внутренних и 133,6 млрд руб. внешних затрат [4]. Рост к 2023 г. составил 24,5 %. В структуре расходов отрасли 44,7 % приходилось на машины и оборудование, 33,8 % — на программное обеспечение, 3,9 % — на услуги электросвязи, 0,9 % — на цифровой контент и базы данных, 0,3 % — на обучение сотрудников, 16,4 % — на прочие затраты [4].

Структура расходов не отражает все работы с производственными данными: часть затрат на очистку, разметку, интеграцию и сопровождение может учитывать-

ся в программном обеспечении или прочих расходах. Низкая доля обучения и цифрового контента указывает на необходимость отдельного анализа данных и кадровых работ при оценке проекта машинного обучения. Финансирование цифровых затрат крупных и средних организаций в 2024 г. на 86,6 % осуществлялось за счет собственных средств [4].

Доля крупных и средних организаций, использующих искусственный интеллект, составила 4,8 %, в обрабатывающей промышленности — 3,4 % [4]. Среди промышленных пользователей 54 % применяли обработку визуальных данных, 31,5 % — интеллектуальную поддержку принятия решений, 40,6 % — обработку текста, 33,5 % — технологии повышения эффективности систем искусственного интеллекта. В бизнес-процессе производства товаров или оказания услуг искусственный интеллект использовали 31,8 % организаций обрабатывающей промышленности, применявших соответствующие технологии [4].

Оценки результатов организаций не подтверждают прямое совпадение процессного и стоимостного эффекта. Положительное влияние на эффективность бизнес-процессов указали 57,5 % пользователей, на производственные процессы — 46,2 %, на производительность труда — 19,6 %, на качество продукции и услуг — 18,1 %. Снижение себестоимости отметили 9,8 %, сокращение срока вывода продукции и услуг на рынок — 7,0 % [4].

В составе препятствий для использования искусственного интеллекта 54,3 % организаций указали высокие затраты, 34,5 % — недостаточный объем массивов данных, 33,9 % — недостаточную ИКТ-инфраструктуру, 32,5 % — нехватку средств для привлечения квалифицированных кадров, 27,3 % — сложность интеграции с производственными и бизнес-процессами [4]. Для технологий больших данных распределение близко: высокие затраты указали 54,4 %, недостаток массивов данных — 36,2 %, недостаточную инфраструктуру — 34,6 % [4].

3.2. Прогнозирование сроков и производственное планирование

Прогнозирование срока выполнения заказа формирует наиболее развитую группу эмпирических исследований. В работе L. Lingitz и соавторов методы регрессии применены к данным MES полупроводникового предприятия [14]. D. Gyulai и соавторы сопоставили аналитические и обучаемые модели в поточном производстве и показали необходимость регулярного обновления прогноза по данным текущего состояния системы [15]. Публикации рассматривают точность как основу корректировки сроков и диспетчерских решений, но не содержат полного денежного расчета.

Для позаказного и мелкосерийного производства исследовано применение AutoML. J. Bender и J. Ovtcharova разработали прототип, объединяющий данные ERP

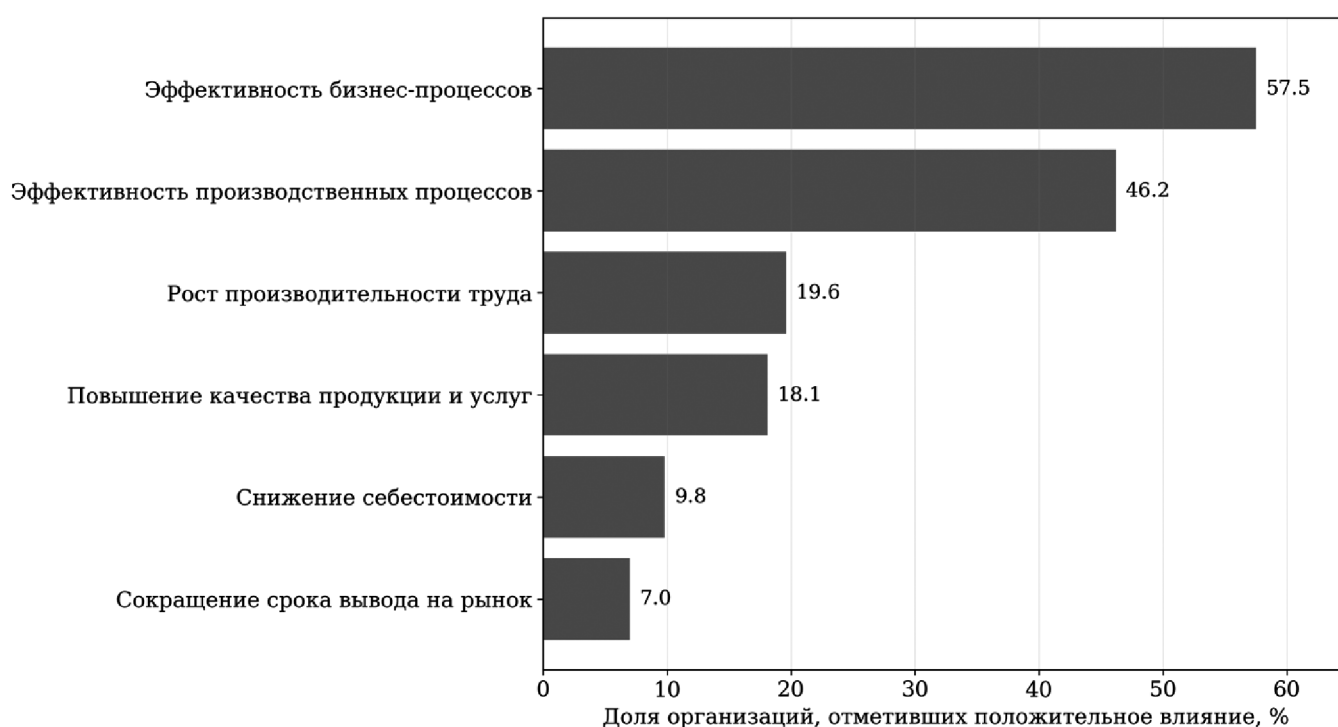


Рис. 1. Положительные результаты использования искусственного интеллекта в крупных и средних организациях России в 2024 г.

Источник: составлено на основе данных ИСИЭЗ НИУ ВШЭ [4]

Таблица 2.

Показатели условий внедрения искусственного интеллекта в промышленности

Показатель	Значение	Период	Использование в экономической оценке
Цифровые затраты обрабатывающей промышленности	459,2 млрд руб.	2024 г.	Характеристика масштаба расходов отрасли
Доля ПО в цифровых затратах отрасли	33,8 %	2024 г.	Оценка программной составляющей
Доля оборудования	44,7 %	2024 г.	Оценка капиталоемкой составляющей
Доля обучения сотрудников	0,3 %	2024 г.	Проверка полноты кадровых затрат проекта
Использование ИИ в обрабатывающей промышленности	3,4 % организаций	2024 г.	Характеристика распространения технологии
Снижение себестоимости среди пользователей ИИ	9,8 % организаций	2024 г.	Разграничение процессного и денежного результата
Высокие затраты как барьер ИИ	54,3 % организаций	2024 г.	Включение полной стоимости внедрения

Источник: составлено автором [4; 5].

и состояние производства, поступающее через IIoT-платформу [16]. Последующее сравнение AutoML-решений на данных двух малых и средних предприятий показало превосходство моделей над ручными прогнозами, но подготовка данных и признаков сохранила высокую трудоемкость [17].

A. Aslan и соавторы использовали массив свыше 1,18 млн наблюдений по производственным линиям и предложили ансамблевую модель для прогноза срока в позаказном производстве [18]. На реальных данных качество было ниже, чем на имитационной выборке, что отражает влияние неучтенных взаимодействий и ошибок регистрации. Результат подтверждает необходимость проверки модели на данных действующего предприятия.

K.-J. Flores-Huaman и соавторы исследовали процессы изготовления башен ветроустановок [19]. В последующей работе модель для продольной сварки сопоставлена с инженерной оценкой: MAE снизилась с 11,36 до 2,03 часа, RMSE — с 12,01 до 3,13 часа [20]. В модель включены данные предыдущей операции, толщина листа, опыт персонала и показатели качества. Низкое время выполнения прогноза допускает корректировку производственного графика, но публикация не содержит денежной оценки изменения срока.

Прямая связь точности прогноза с экономическим показателем приведена R. Reiners, C. Haubitz и U. Thonemann [21]. На данных 160 048 заказов по 17 728 номенклатурным позициям плановые сроки, рассчитанные машинным обучением, были более чем на 30 % точнее по MSE по сравнению с параметрами ERP. Имитация управления запасами показала снижение вложений приблизительно на 7 % при сохранении уровня обслуживания. Работа демонстрирует полный переход от прогноза к изменению параметра управления и экономическому результату.

3.3. Оценка трудоемкости и стоимости

Стоимостная оценка в подготовке производства выполняется при неполной информации о конструкции, технологии и загрузке. Структурированный обзор F. Bodendorf, P. Merkl и J. Franke показывает применение машинного обучения для оценки стоимости и поддержки закупочных решений на ранних стадиях [22]. Большая часть публикаций измеряет ошибку прогноза, а данные о сокращении трудоемкости калькуляции раскрываются ограниченно.

M. Hajj Chegade и соавторы исследовали оценку производственного времени для формирования цены предложения на французском металлургическом предприятии в условиях Make-to-Order и Engineer-to-Order [23]. Модель использует структурированные и неструктурированные сведения о заказе. Экономическое применение связано со скоростью и обоснованностью коммерческого предложения.

В специальном машиностроении M. Eichenwald, M. Karkowski и R. Muller предложили конвейер обработки исторических данных для оценки стоимости и трудоемкости подсистем производственной системы [24]. Решение относится к подготовке предложения и планированию производственной системы. Публикация описывает архитектуру и показатели модели, но не раскрывает стоимость внедрения и изменение маржинальности заказа.

F. Ning и соавторы разработали методы оценки производственной стоимости на основе изображений и технологических признаков деталей [25; 26]. Прогноз стоимости на ранней стадии проектирования снижает объем ручных расчетов и используется для сравнения вариантов. Денежная оценка требует зафиксировать длительность действующего расчета, стоимость человеко-часа, число калькуляций и стоимость ошибочного предложения. Без указанных данных техническая точность модели не подтверждает экономическую эффективность.

4. Порядок оценки экономической эффективности

Оценка начинается с определения управленческой проблемы, которую должна решить модель. Повышение

точности прогноза само по себе не отражает экономический результат. Поэтому проблема формулируется через конкретный показатель: отклонение фактического срока от планового, продолжительность подготовки графика, трудоемкость расчета, количество корректировок, стоимость задержек или точность бюджета. Для выбранного показателя устанавливаются период оценки, источник данных, ответственное подразделение и исходное значение.

Далее выбирается базовый способ решения. Модель сравнивается с нормативом, экспертной оценкой, текущим параметром ERP, историческим средним или действующей статистической моделью на одной тестовой выборке. Сопоставление разных периодов без контроля состава заказов может отразить изменение производственной программы, а не результат машинного обучения.

Результаты проекта разделяются на четыре уровня. Технический уровень отражает точность и скорость модели. Управленческий уровень фиксирует изменение графика, маршрута, бюджета или ресурсного плана. Операционный уровень отражает изменение срока, трудоемкости, числа корректировок или загрузки. Экономический уровень выражается в снижении затрат, предотвращенных потерях, высвобождении оборотного капитала или изменении маржи.

Таблица 3.

Уровни результата применения машинного обучения

Уровень	Содержание	Показатели	Условие подтверждения
Технический	Качество и скорость модели	MAE, RMSE, MAPE, MSE, R2, время расчета	Сравнение с базовым способом на одной выборке
Управленческий	Изменение решения	Пересмотр графика, маршрута, бюджета, ресурсов	Результат модели включен в регламент
Операционный	Изменение процесса	Срок, трудоемкость, число корректировок, загрузка	Измерение до и после применения решения
Экономический	Денежный результат	Экономия затрат, предотвращенные потери, капитал, маржа	Подтвержденная связь с операционным изменением

Источник: составлено автором.

Относительное изменение ошибки используется для сопоставления модели с базовым способом. Показатель рассчитывается при одинаковой метрике и одной тестовой выборке:

$$\Delta E = ((E_0 - EML) / E_0) \times 100 \% \quad (1)$$

где E_0 — ошибка базового способа; EML — ошибка модели машинного обучения. Показатель отражает технический результат. Он не включается в состав экономического эффекта без определения изменяемого решения.

Экономия трудовых затрат рассчитывается при сокращении времени подготовки расчета, графика или стоимостной оценки:

$$\text{Этр} = (T_0 - T_1) \times Cч \quad (2)$$

где T_0 и T_1 — трудоемкость до и после внедрения; $Cч$ — полная стоимость человеко-часа с учетом начислений и относимых накладных расходов. При перераспределении работников без сокращения оплачиваемого времени результат отражается как высвобождение ресурса, а не как денежная экономия.

Эффект сокращения продолжительности подготовки определяется через стоимость единицы времени задержки:

$$\text{Эвр} = (D_0 - D_1) \times Cд \quad (3)$$

где D_0 и D_1 — продолжительность подготовки; $Cд$ — экономически обоснованная стоимость дня задержки. В состав $Cд$ могут включаться дополнительные условно-постоянные расходы, стоимость занятых ресурсов, договорные санкции и недополученная маржа. Состав показателя устанавливается для конкретного проекта.

Для задач классификации риска применяется оценка предотвращенных ожидаемых потерь:

$$\text{Эп} = (P_0 - P_1) \times L \quad (4)$$

где P_0 и P_1 — вероятность неблагоприятного события до и после применения модели; L — размер потерь при наступлении события. Расчет требует оценки того, какая часть выявленных рисков приводит к фактическому управленческому действию.

Совокупный чистый результат проекта формируется после вычета затрат на машинное обучение:

$$\text{Эч} = \text{Этр} + \text{Эвр} + \text{Эп} + \text{Эрес} - 3ML \quad (5)$$

где Эрес — экономия материальных и иных ресурсов; $3ML$ — затраты на данные, интеграцию, разработку, внедрение и эксплуатацию модели. При распределении эффектов по годам используется дисконтирование денежных потоков. Для краткосрочного сопоставления может применяться рентабельность затрат:

$$\text{ROI} = ((B - 3ML) / 3ML) \times 100 \% \quad (6)$$

где B — сумма подтвержденных денежных выгод. Показатель не рассчитывается на основе предполагаемого

снижения ошибки без данных о фактическом использовании прогноза.

Практический порядок оценки состоит из семи действий: фиксация проблемы и базового показателя; проверка доступности исторических данных; сравнение модели с действующим способом; определение изменяемого управленческого решения; измерение операционного показателя; денежная оценка подтвержденного изменения; учет затрат на сопровождение и устойчивости модели. Расчет проводится на сопоставимом наборе заказов или в рамках контролируемой опытной эксплуатации.

Экономическая целесообразность выше при повторяемой задаче, достаточном числе сопоставимых наблюдений, заметной ошибке действующего способа и высокой стоимости отклонения. Для единичного решения с малым числом наблюдений затраты на подготовку данных могут превышать результат. Для регулярного процесса модель используется многократно, что снижает удельные затраты.

5. Обсуждение результатов

Официальная статистика и эмпирические исследования описывают разные уровни результата. Статистика фиксирует распространение технологии, структуру затрат, самооценку эффектов и барьеры. Эмпирические публикации измеряют точность модели на конкретной задаче. Совместное рассмотрение источников показывает, что переход между уровнями не является автоматическим.

В обрабатывающей промышленности расходы на оборудование и программное обеспечение формируют 78,5 % цифровых затрат [4]. Расходы на обучение составляют 0,3 %, на цифровой контент и базы данных — 0,9 %. Категории официальной статистики не раскрывают все работы по подготовке данных, но подтверждают необходимость отдельного учета очистки, согласования справочников, интеграции и обучения пользователей. Высокие затраты названы главным барьером применения искусственного интеллекта, а ограничения данных и инфраструктуры занимают следующие позиции [4].

Среди рассмотренных эмпирических работ экономический показатель прямо рассчитан в исследовании плановых сроков и запасов [21]. В остальных публикациях для оценки экономического результата необходимы дополнительные данные предприятия. Для прогноза срока нужны стоимость задержки и факт изменения графика. Для оценки трудоемкости требуется стоимость человеко-часа и число повторных расчетов. Для стои-

мостной модели требуются последствия ошибки предложения, затраты на подготовку калькуляции и частота использования.

Опубликованные результаты не подтверждают преимущество одного алгоритма для всех задач. Ошибка зависит от состава заказов, производственной операции, правил регистрации и доступных признаков [14–20]. AutoML сокращает часть работ по выбору и настройке модели, но не исключает подготовку данных и проверку признаков [16; 17]. Интерпретируемость требуется при включении прогноза в производственное решение, особенно при оценке срока, стоимости и риска.

Заключение

Проведенный анализ показывает, что повышение точности модели машинного обучения само по себе не означает экономической эффективности. Экономический результат возникает только в том случае, когда прогноз используется при принятии управленческого решения и приводит к изменению конкретного показателя подготовки производства: срока, трудоемкости, стоимости, числа корректировок, объема запасов или величины предотвращенных потерь.

Эмпирические исследования подтверждают способность машинного обучения повышать точность прогноза сроков, трудоемкости и стоимости. Однако в большинстве публикаций оценивается преимущественно технический результат. Прямая связь с экономическим эффектом установлена лишь в отдельных работах. Например, повышение точности прогноза плановых сроков более чем на 30 % по MSE сопровождалось сокращением вложений в запасы примерно на 7 % [21]. В остальных случаях для денежной оценки необходимы дополнительные данные предприятия о стоимости задержек, трудоемкости расчетов, частоте использования модели и последствиях ошибочных решений.

Предложенный порядок оценки последовательно связывает четыре уровня результата: технический, управленческий, операционный и экономический. В состав затрат должны включаться подготовка данных, интеграция с информационными системами, разработка и внедрение модели, вычислительная инфраструктура, обучение пользователей, сопровождение и переобучение. Применение машинного обучения в подготовке производства может считаться экономически обоснованным при наличии повторяемой задачи, достаточного объема сопоставимых данных, существенной стоимости ошибки и возможности использовать прогноз в действующем процессе принятия решений.

ЛИТЕРАТУРА

1. ГОСТ Р 44.002–2025. Система технологической подготовки производства. Термины и определения. Введ. 2025-09-01. URL: <https://protect.gost.ru/gost/details/10d134ab-74cf-4dbb-9117-ab4c9c800d9a> (дата обращения: 25.07.2026).
2. ГОСТ Р 44.001–2025. Система технологической подготовки производства. Основные положения. Введ. 2025-09-01. URL: <https://protect.gost.ru/gost/details/19d2bd7b-edfa-4e4c-9597-83b7e8d3591a> (дата обращения: 25.07.2026).
3. Организация производства и управление предприятием: учебник / О.Г. Туровец, В.Н. Родионова, В.Н. Попов и др.; под ред. О.Г. Туровца. 3-е изд. Москва: ИНФРА-М, 2025. 506 с. ISBN 978-5-16-019090-7.
4. Индикаторы цифровой экономики: 2026: статистический сборник / В.Л. Абашкин, Г.И. Абдрахманова, М.Я. Бочаров, К.О. Вишневский, Л.М. Гохберг и др. Москва: ИСИЭЗ НИУ ВШЭ, 2026. 304 с. DOI: 10.17323/978-5-7598-3047-4.
5. Абдрахманова Г.И., Зинина Т.С., Ковалева Г.Г., Рудник П.Б. Инвестиции отраслей в ПО и ИКТ-оборудование. I квартал 2026: дайджест на основе официальной статистической информации. Москва: ИСИЭЗ НИУ ВШЭ, 2026. 15 с. DOI: 10.17323/INVEST_ICT_Sector_2026_IQ.
6. Nolan A. Artificial Intelligence, Its Diffusion and Uses in Manufacturing. OECD Going Digital Toolkit Notes. 2021. No. 12. 33 p. DOI: 10.1787/249e2003-en.
7. Bajgar M., Calligaris S., Calvino F., Criscuolo C., Timmis J. Bits and Bolts: The Digital Transformation and Manufacturing. OECD Science, Technology, and Industry Working Papers. 2019. No. 2019/01. 42 p. DOI: 10.1787/c917d518-en.
8. Usuga Cadavid J.P., Lamouri S., Grabot B., Fortin A. Machine Learning in Production Planning and Control: A Review of Empirical Literature // IFAC-PapersOnLine. 2019. Vol. 52, no. 13. P. 385–390. DOI: 10.1016/j.ifacol.2019.11.155.
9. Buttner K., Antons O., Arlinghaus J. C. Applied Machine Learning for Production Planning and Control: Overview and Potentials // IFAC-PapersOnLine. 2022. Vol. 55, no. 10. P. 2629–2634. DOI: 10.1016/j.ifacol.2022.10.106.
10. Buttner K., Antons O., Arlinghaus J. C. Exploring Implementation Barriers of Machine Learning in Production Planning and Control // Procedia CIRP. 2023. Vol. 120. P. 1546–1551. DOI: 10.1016/j.procir.2023.09.211.
11. Guzman E., Andres B., Poler R. Models and Algorithms for Production Planning, Scheduling and Sequencing Problems: A Holistic Framework and a Systematic Review // Journal of Industrial Information Integration. 2022. Vol. 27. Art. 100287. DOI: 10.1016/j.jii.2021.100287.
12. Bertolini M., Mezzogori D., Neroni M., Zammori F. Machine Learning for Industrial Applications: A Comprehensive Literature Review // Expert Systems with Applications. 2021. Vol. 175. Art. 114820. DOI: 10.1016/j.eswa.2021.114820.
13. Fahle S., Prinz C., Kuhlentkotter B. Systematic Review on Machine Learning Methods for Manufacturing Processes: Identifying Artificial Intelligence Methods for Field Application // Procedia CIRP. 2020. Vol. 93. P. 413–418. DOI: 10.1016/j.procir.2020.04.109.
14. Lingitz L., Gallina V., Ansari F., Gyulai D., Pfeiffer A., Sihn W., Monostori L. Lead Time Prediction Using Machine Learning Algorithms: A Case Study by a Semiconductor Manufacturer // Procedia CIRP. 2018. Vol. 72. P. 1051–1056. DOI: 10.1016/j.procir.2018.03.148.
15. Gyulai D., Pfeiffer A., Nick G., Gallina V., Sihn W., Monostori L. Lead Time Prediction in a Flow-Shop Environment with Analytical and Machine Learning Approaches // IFAC-PapersOnLine. 2018. Vol. 51, no. 11. P. 1029–1034. DOI: 10.1016/j.ifacol.2018.08.472.
16. Bender J., Ovtcharova J. Prototyping Machine-Learning-Supported Lead Time Prediction Using AutoML // Procedia Computer Science. 2021. Vol. 180. P. 649–655. DOI: 10.1016/j.procs.2021.01.287.
17. Bender J., Trat M., Ovtcharova J. Benchmarking AutoML-Supported Lead Time Prediction // Procedia Computer Science. 2022. Vol. 200. P. 482–494. DOI: 10.1016/j.procs.2022.01.246.
18. Aslan A., Vasantha G., El-Raoui H., Quigley J., Hanson J., Corney J., Sherlock A. Hierarchical Ensemble Deep Learning for Data-Driven Lead Time Prediction // The International Journal of Advanced Manufacturing Technology. 2023. Vol. 128. P. 4169–4188. DOI: 10.1007/s00170-023-12123-4.
19. Flores-Huaman K.-J., Escudero-Santana A., Munoz-Diaz M.-L., Cortes P. Lead-Time Prediction in Wind Tower Manufacturing: A Machine Learning-Based Approach // Mathematics. 2024. Vol. 12, no. 15. Art. 2347. DOI: 10.3390/math12152347.
20. Flores-Huaman K.-J., Lorenzo-Espejo A., Munoz-Diaz M.-L., Escudero-Santana A. Enhancing Process Lead Time Forecasting with Machine Learning and Upstream Process Data: A Case Study in Wind Tower Manufacturing // Computers & Industrial Engineering. 2025. Vol. 209. Art. 111410. DOI: 10.1016/j.cie.2025.111410.
21. Reiners R., Haubitz C. B., Thonemann U. W. Lead Time Prediction for Inventory Optimization with Machine Learning // Production and Operations Management. 2025. Vol. 34, no. 1. P. 3010–3025. DOI: 10.1177/10591478251328630.
22. Bodendorf F., Merkl P., Franke J. Intelligent Cost Estimation by Machine Learning in Supply Management: A Structured Literature Review // Computers & Industrial Engineering. 2021. Vol. 160. Art. 107601. DOI: 10.1016/j.cie.2021.107601.
23. Hajj Chehade M., Sylla A., Diallo A. R., Doremus Y. Manufacturing Time Estimation for Offer Pricing: A Machine Learning Application in a French Metallurgy Industry // Engineering Applications of Artificial Intelligence. 2024. Vol. 137. Art. 109089. DOI: 10.1016/j.engappai.2024.109089.
24. Eichenwald M., Karkowski M., Muller R. Generalizable AI Pipeline for the Cost Estimation of Manufacturing System Structures in Special Machine Engineering // Procedia CIRP. 2024. Vol. 126. P. 140–145. DOI: 10.1016/j.procir.2024.08.314.
25. Ning F., Shi Y., Cai M., Xu W., Zhang X. Manufacturing Cost Estimation Based on a Deep-Learning Method // Journal of Manufacturing Systems. 2020. Vol. 54. P. 186–195. DOI: 10.1016/j.jmsy.2019.12.005.
26. Ning F., Shi Y., Cai M., Xu W., Zhang X. Manufacturing Cost Estimation Based on the Machining Process and Deep-Learning Method // Journal of Manufacturing Systems. 2020. Vol. 56. P. 11–22. DOI: 10.1016/j.jmsy.2020.04.011.

© Масликов Алексей Анатольевич (alexmas1999@yandex.ru)

Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»

ПОСТРОЕНИЕ ИНСТИТУЦИОНАЛЬНОЙ МОДЕЛИ НЕКОММЕРЧЕСКОЙ ЭКОНОМИКИ

BUILDING AN INSTITUTIONAL MODEL OF A NON-PROFIT ECONOMY

V. Nezamaikin

Summary. The article examines the theoretical and methodological foundations for constructing an institutional model of the non-profit economy. Based on an analysis of the classical institutionalism of J. R. Commons and J. K. Galbraith, as well as modern approaches to studying the third sector, the necessity of forming a comprehensive institutional model that takes into account the formal and informal rules governing the activities of non-profit organizations is substantiated. Special attention is paid to the institutional environment, the functions of the non-profit sector, and the mechanisms of its interaction with the state and the market.

Keywords: institutional model, non-profit economy, non-profit organizations, third sector, institutional environment, socially oriented non-profit organizations.

Незаймакин Валерий Николаевич

д.э.н., профессор, Российский государственный гуманитарный университет (Москва)

NezamaikinVN@mail.ru

Аннотация. В статье рассматриваются теоретико-методологические основания построения институциональной модели некоммерческой экономики. На основе анализа классического институционализма Дж. Р. Коммонса, Дж. К. Гэлбрейта, а также современных подходов к исследованию третьего сектора обосновывается необходимость формирования целостной институциональной модели, учитывающей формальные и неформальные правила, регулирующие деятельность некоммерческих организаций. Особое внимание уделяется институциональной среде, функциям некоммерческого сектора и механизмам его взаимодействия с государством и рынком.

Ключевые слова: институциональная модель, некоммерческая экономика, некоммерческие организации, третий сектор, институциональная среда, социально ориентированные некоммерческие организации.

Введение

В последние десятилетия наблюдается устойчивый рост интереса к некоммерческому сектору как к значимому элементу современной экономической системы. Как отмечают исследователи, в мире происходит «глобальная ассоциативная революция» — «значительный подъем организованной, частной, добровольной и некоммерческой активности». Некоммерческие организации играют многообразные социальные, экономические и политические роли, предоставляя услуги в сферах образования, здравоохранения, социального обеспечения, культуры, спорта и других.

Теоретические основания институционального подхода к некоммерческой экономике

Институциональный подход к анализу некоммерческого сектора опирается на теоретическое наследие классиков институционализма. Особое значение имеют работы Джона Р. Коммонса, который разработал теорию дефицита, эффективности и трансакций. В отличие от неоклассической концепции рыночной оптимальности, теория «разумной ценности» Коммонса акцентирует внимание на роли некоммерческого сектора в достижении разумного качества общественной жизни. Специфическая структура прав собственности некоммерческой ор-

ганизационной формы, согласно Коммонсу, оказывается хорошо приспособленной именно для этой цели.

Другой важный теоретический вклад принадлежит Джону Кеннету Гэлбрейту, чей институциональный анализ корпоративной власти был применен к исследованию некоммерческих организаций. Гэлбрейт показал, что корпорации порождают тонкие, но повсеместные общественные дисбалансы, а некоммерческие организации выполняют функцию компенсации этих дисбалансов. Таким образом, корпорации и некоммерческие организации предстают как взаимодополняющие, а не антагонистические акторы.

Системно-теоретические идеи Никласа Лумана и Кеннета Боулдинга дополняют этот анализ. Согласно их взглядам, коммерческие корпорации, стремясь к развитию высокой технологической сложности, нередко жертвуют своей общественной устойчивостью, тогда как улучшение последней составляет основную цель многих некоммерческих организаций. Однако та же системно-теоретическая логика указывает на то, что некоммерческие организации могут недооценивать технологическую сложность реализации своих миссионерских задач, что подрывает их эффективность.

Радхамакал Мукарджи, другой представитель институциональной традиции, рассматривал некоммерческий

сектор как институциональную основу для преследования общих интересов, которые не сводятся к индивидуальной максимизации полезности. Этот подход подчеркивает, что некоммерческие организации выполняют функции, выходящие за рамки чисто экономической рациональности.

Институциональная среда некоммерческого сектора

Построение институциональной модели некоммерческой экономики требует анализа институциональной среды — совокупности формальных и неформальных правил, определяющих условия функционирования некоммерческих организаций. Как отмечает Г.Г. Волкова, «если сформировавшееся институциональное ядро не подкрепляется «сопутствующей» институциональной средой, например соответствующими ценностными установками и мотивацией, то оно может долгое время быть малоэффективным». Институты, дополняющие друг друга, образуют единое непрерывное институциональное пространство.

Поддержка некоммерческого сектора экономики: институциональный и инфраструктурный уровни

Механизм поддержки некоммерческого сектора экономики можно условно разделить на два уровня — институциональный уровень и инфраструктурный уровень. На первом уровне со стороны государства необходимо определить организационно-правовые формы его функционирования. С точки зрения организационных форм институциональное разнообразие всех некоммерческих организаций можно условно объединить в три основные группы:

- фонды, создаваемые для аккумуляции финансовых ресурсов;
- организации для создания конкретных услуг социальной направленности;
- структуры для защиты коллективных (групповых) интересов.

На инфраструктурном уровне к задачам государства относится поддержка, а в некоторых случаях и создание определенных элементов информационной и обслуживающей инфраструктуры функционирования некоммерческого сектора. К услугам такого типа относятся издание средств информации для НКО, создание информационно-справочных систем, подготовка специалистов для НКО, поиск новых контактов.

Институциональная функция некоммерческого сектора

Некоммерческий сектор выполняет три базовые функции — экономическую, социальную и институци-

ональную. Институциональная функция заключается в формировании и поддержании норм, правил и моделей поведения, которые структурируют взаимодействия между экономическими агентами. Как подчеркивается в исследовании А.С. Дмитриева, институционализация некоммерческих организаций представляет собой «закрепление в обществе связанных с их функционированием норм, правил и моделей поведения».

Некоммерческие организации выступают важным институциональным механизмом преодоления провалов рынка. Как отмечает В. Валентинов, некоммерческие организации «заменяют обмен самодостаточностью». В условиях высокой транзакционной стоимости институциональной среды, характерной для стран с низким уровнем дохода, некоммерческие организации оказываются особенно эффективными.

Важно отметить, что некоммерческие организации рассматриваются не только как институциональный ответ на провалы рынка. Согласно институциональной логике, некоммерческий сектор представляет собой «преднамеренно сконструированную» или спроектированную государством систему для создания определенных моделей поведения в экономике. Государство и правовые структуры разрабатывают законы и политику, направленные на достижение конкретных институциональных результатов в частном рынке.

Институционализация некоммерческого сектора в России

Процесс институционализации некоммерческих организаций в России имеет свою специфику.

Несмотря на значительный прогресс, окончательная институционализация субъектов некоммерческого сектора еще не завершена. Однако уже сейчас некоммерческие организации с высокой степенью эффективности выступают партнерами государства в решении социальных проблем, что характерно для европейской модели некоммерческого сектора, хотя и с российской спецификой, выраженной в усиленном контроле со стороны государства.

Заключение

Построение институциональной модели некоммерческой экономики требует интеграции теоретических подходов классического институционализма (Коммонс, Гэлбрейт, Мукерджи) с современными эмпирическими исследованиями третьего сектора. Такая модель должна учитывать:

1. **Институциональную среду** — совокупность формальных (законодательных) и неформальных (ценностных, культурных) норм, регулирующих деятельность некоммерческих организаций.

2. **Институциональную иерархию** — взаимосвязь и когерентность институтов разных уровней, обеспечивающую устойчивость институциональной системы.
3. **Институциональные функции** некоммерческого сектора — компенсацию общественных дисбалансов, создаваемых корпорациями; преодоление провалов рынка; формирование и поддержание общественных норм и ценностей.
4. **Механизмы взаимодействия** с государством и рынком, включая институциональный и инфраструктурный уровни поддержки.

5. **Национальную специфику** институционализации некоммерческого сектора, обусловленную историческими традициями и особенностями государственной политики.

Дальнейшие исследования в этой области должны быть направлены на эмпирическую верификацию предлагаемой институциональной модели, а также на разработку практических рекомендаций по совершенствованию институциональной среды для более эффективного функционирования некоммерческого сектора в национальных экономиках.

ЛИТЕРАТУРА

1. Valentinov, V. (2015). Nonprofit organizations, institutional economics, and systems thinking. *European Journal of Law and Economics*, 39(3), 1–18.
2. Valentinov, V. (2012). The economics of the nonprofit sector: Insights from the institutionalism of John R. Commons. *The Social Science Journal*, 49(4), 545–553.
3. Волкова, Г.Г. Роль и функции некоммерческого сектора в национальной экономике. *CyberLeninka*.
4. Экономика общественного сектора в России и в мире. Анализ законодательных механизмов регулирования деятельности третьего сектора. *CyberLeninka*.
5. Дмитриев, А.С. (2026). О специфике процесса институционализации некоммерческих организаций в России. *Экономическая наука современной России*.
6. Valentinov, V. (2008). Non-Market Institutions in Economic Development: The Role of the Third Sector. *Development and Change*, 39(3), 477–485.
7. Lamothe, M., et al. (2024). Nonprofits as Part of an Engineered Social Economy. In *Reimagining Nonprofits*. Cambridge University Press.

© Незамайкин Валерий Николаевич (NezamaikinVN@mail.ru)

Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»

КОМПЛЕКСНАЯ МЕТОДИКА ВЫЯВЛЕНИЯ ИСКАЖЕНИЙ В ФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ ВСЛЕДСТВИЕ НЕДОБРОСОВЕСТНЫХ ДЕЙСТВИЙ В ХОДЕ АУДИТА¹

Сушков Виктор Михайлович

старший преподаватель, НИЯУ МИФИ (Москва)

VMSushkov@mephi.ru

A COMPREHENSIVE METHODOLOGY FOR DETECTING FINANCIAL STATEMENT MISSTATEMENTS CAUSED BY FRAUD DURING AN AUDIT

V. Sushkov

Summary. The article is devoted to the development and testing of a comprehensive methodology for identifying distortions in financial statements caused by fraud within the framework of audit procedures. The relevance of the study is determined by the significant economic damage caused by fraud in financial statements, which is relatively difficult to detect using traditional audit methods. The proposed methodology is structured into four sequential analytical components: checking the reliability of the initial sample, testing with the Benford's law, clustering of accounting records, and assessing the likelihood of distortions. The methodology was tested on a sample of ten organizations in the road construction sector of the Central Federal District of the Russian Federation. The obtained data is also confirmed by comparison with analytical indicators of financial statements. The practical significance of the study lies in the possibility of implementing the developed methodology in the practice of audit organizations.

Keywords: audit, financial reporting, unfair practices, fraud, data mining, Benford's law, cluster analysis, anomaly detection, and Bayesian statistics.

Аннотация. Статья посвящена разработке и апробации комплексной методики выявления искажений в финансовой отчетности вследствие недобросовестных действий в рамках аудиторских процедур. Актуальность исследования определяется значительным экономическим ущербом от мошенничества с отчетностью при его сравнительно низкой выявляемости традиционными аудиторскими методами. Предлагаемая методика структурирована в четыре последовательных аналитических компонента: проверка надежности исходной совокупности, тестирование законом Бенфорда, кластеризация бухгалтерских записей и оценка вероятности искажений. Апробация проведена на выборке из десяти организаций сектора дорожного строительства Центрального федерального округа РФ. Полученные данные также подтверждены сопоставлением с аналитическими показателями финансовой отчетности. Практическая значимость исследования состоит в возможности внедрения разработанной методики в практику аудиторских организаций.

Ключевые слова: аудит, финансовая отчетность, недобросовестные действия, мошенничество, интеллектуальный анализ данных, закон Бенфорда, кластерный анализ, выявление аномалий, байесовская статистика.

Введение

Проблема обеспечения достоверности финансовой отчетности приобретает всё большую значимость в условиях усложнения хозяйственной деятельности и возрастающих требований к корпоративной прозрачности. Согласно данным Ассоциации сертифицированных исследователей мошенничества (ACFE), потери от корпоративного мошенничества в среднем составляют около 5 % годовой выручки компании, причём в каждом пятом случае (20 %) сумма ущерба превышает 1 млн долларов США. При этом почти половина организаций в глобальном масштабе (46 %) сталкиваются с данной проблемой [7].

Среди основных категорий корпоративных злоупотреблений особое место занимает мошенничество

с финансовой отчетностью. Как продемонстрировано на рисунке 1, несмотря на относительно низкую распространённость (не более 6 % от общего числа выявленных случаев) именно данная категория влечёт наиболее значительный экономический ущерб: медианный размер потерь на один выявленный инцидент достигает 1 000 тыс. долларов США. Для сравнения, медианный ущерб от незаконного присвоения активов, на долю которого приходится подавляющее большинство инцидентов (около 90 %), составляет лишь 100 тыс. долларов, а от коррупционных схем (45 % случаев) — 150 тыс. долларов [7]. Данная диспропорция указывает на то, что искажение финансовой отчетности является качественно иным по степени опасности явлением, способным нанести ущерб финансовому состоянию организации и подорвать доверие к системе её учёта.

¹ Исследование выполнено за счет гранта Российского научного фонда № 25-28-00901 (<https://rscf.ru/project/25-28-00901/>) по проекту «Повышение эффективности финансового аудита с помощью технологий больших данных».



Рис. 1. Статистика случаев корпоративного мошенничества

Источник: составлено автором на основе [7]

Проблема выявления искажений финансовой отчетности активно изучается в отечественной и зарубежной литературе. Исследования в данной области развиваются в нескольких направлениях. Первое связано с применением аналитических процедур на основе финансовых показателей: работы М. Бениша [10], П. Дечоу [11], А.К. Завалишиной [2] и др. демонстрируют диагностическую ценность коэффицентного анализа в выявлении признаков манипулирования отчетностью. Второе направление — использование закона Бенфорда: ключевой вклад внесли М. Нигрини [13], К. Дурчи [12], П.Ю. Леонов [4] и др. Третье направление охватывает применение методов машинного обучения и интеллектуального анализа данных. Следует выделить работы К. Аль-Хашеди [8], Ю. Бао [9], С. Пападакис [14], С.В. Арженовского [1] и др. Вместе с тем, на текущий момент в научной литературе отсутствует комплексная методика, объединяющие методы интеллектуального анализа данных в рамках единой процедуры, ориентированной на соответствие требованиям международных стандартов аудита (далее — МСА). Восполнение данного пробела определяет цель настоящего исследования.

Материалы и методы исследования

В соответствии с МСА 240 «Обязанности аудитора в отношении недобросовестных действий при проведении аудита финансовой отчетности» аудитор обязан идентифицировать факторы риска недобросовестных действий, выявить и оценить риски существенного искажения вследствие недобросовестных действий (далее — РСИНД) и провести аудиторские процедуры в ответ на РСИНД.

Основной и наиболее эффективной аудиторской процедурой в ответ на РСИНД является проверка надлежащего характера бухгалтерских записей [5]. Данная процедура позволяет проверить минимальный элемент учетной системы — отдельную бухгалтерскую запись, что обеспечивает наиболее детальный уровень анализа финансовой отчетности.

Журналы бухгалтерских операций крупных организаций содержат значительный объем стандартных, повторяющихся транзакций, среди которых необходимо идентифицировать немногочисленные записи с признаками преднамеренного искажения. Обработка подобных массивов данных классическими статистическими методами (отбором, группировкой, фильтрацией) является крайне ресурсоемкой задачей. При этом ее выполнение само по себе не гарантирует обнаружения высокорисковых операций ввиду нелинейного и зачастую намеренно запутанного характера современных мошеннических схем [3].

Закон Бенфорда, согласно которому ведущие цифры в реальных наборах числовых данных подчиняются логарифмическому распределению, широко применяется в аудиторской практике для выявления аномальных паттернов в финансовых данных [4, 6]. Вместе с тем, изолированное использование данного инструмента имеет ряд существенных ограничений. Во-первых, тесты выявляют отклонения на уровне совокупности, а не отдельных транзакций. Во-вторых, метод не позволяет разграничить случайные статистические отклонения и целенаправленные манипуляции. В-третьих, применение

метода без надлежащей верификации исходных данных и последующей аналитической интерпретации не в полной мере соответствует требованиям МСА в части оценки и реагирования на риски существенного искажения [6]. Преодоление указанных ограничений составляет ключевую задачу предлагаемой методики.

Для обработки данных большого объема с целью извлечения неявных, нетривиальных и потенциально значимых зависимостей методика опирается на инструменты интеллектуального анализа данных (data mining) [8]. Среди них особую роль играют методы кластерного анализа и обнаружения аномалий, доказавшие свою эффективность в задачах выявления подозрительных операций.

С учётом выявленных ограничений существующих подходов предлагается комплексная методика выявления искажений в финансовой отчетности вследствие недобросовестных действий в ходе аудита, в схематичном виде представленная на рисунке 2. Методика предполагает последовательную аналитическую обработку массива бухгалтерских записей, экспортированных из учётной системы, в разрезе четырёх компонентов: проверка надёжности совокупности, тестирование законом Бенфорда, кластеризация и оценка вероятности искажений. Результаты консолидируются в рабочем документе аудитора формата *.xlsx.

В качестве исходной информационной базы используются два учётных регистра: журнал бухгалтерских записей и оборотно-сальдовая ведомость за единый период.

Компонент 1. Проверка надёжности исходной совокупности

В соответствии с требованиями МСА 500 «Аудиторские доказательства» предусмотрен комплекс из трёх последовательных тестов, направленных на подтверждение достоверности исходного массива данных — проверка целостности данных, математической точности и полноты выгрузки. Отрицательный результат любого из них является основанием для признания популяции ненадёжной и прекращения дальнейшей аналитической обработки.

Компонент 2. Тестирование законом Бенфорда

Центральным элементом методики является система тестов, основанных на законе Бенфорда. Процедура включает последовательное выполнение основных (тест первой цифры, второй цифры и первого порядка), дополнительных (тест второго порядка, сумм и мантисс) и связанных тестов (дубликатов, последних цифр, оценка коэффициента искажения). Порядок проведения статистических тестов на основе закона Бенфорда описан в работах М. Нигрини [13], П.Ю. Леонова и В.М. Сушкова [4].

Результаты каждого теста визуализируются в виде гистограмм, сопоставляющих теоретическое и фактическое распределения цифр. Наряду с визуальным анализом рассчитываются количественные метрики: Z-статистика для оценки отклонений по отдельным позициям, критерий хи-квадрат для проверки соответствия совокупного распределения и среднее абсолютное отклонение в качестве общей меры расхождения.

Компонент 3. Кластеризация бухгалтерских записей

Кластерный анализ представляет собой многомерный статистический метод, задача которого состоит в разбиении объектов на группы таким образом, чтобы объекты внутри одной группы были максимально схожи, а объекты различных групп максимально различны. В рамках настоящей методики кластеризация применяется в двух взаимосвязанных целях: идентификации аномального класса операций и группировка по признакам преднамеренных искажений.

Каждая операция описывается не менее чем семью признаками: Z-статистиками по пяти тестам Бенфорда, частотой по тесту суммирования и частотой по тесту дублирования. Оптимальное число кластеров (от 2 до 5) определяется методом силуэта, после чего применяется кластеризация методом k-средних. Для визуализации многомерного пространства используется метод главных компонент. Поскольку только кластеризации зачастую недостаточно для сокращения объёма данных до приемлемого для ручного анализа, дополнительно задействуются изоляционный лес и эллиптическая огибающая. Итоговая выборка подозрительных операций формируется как пересечение результатов всех трёх алгоритмов.

В целях соответствия требованиям МСА 240 операции, включённые в итоговую выборку, дополнительно группируются по восьми индикаторам, извлекаемым из журнала проводок: частота дебетового счёта, частота кредитового счёта, частота корреспонденции счетов, частота автора записи, признак ручного ввода, признак сторнирования, проведение в нерабочее время, число дублирований.

Компонент 4. Оценка вероятности искажений на основе теоремы Байеса

Заключительный этап методики предполагает количественную оценку вероятности искажений в бухгалтерском учете посредством байесовского обновления априорной вероятности с учётом полученных аналитических показателей. Математическая модель имеет вид:

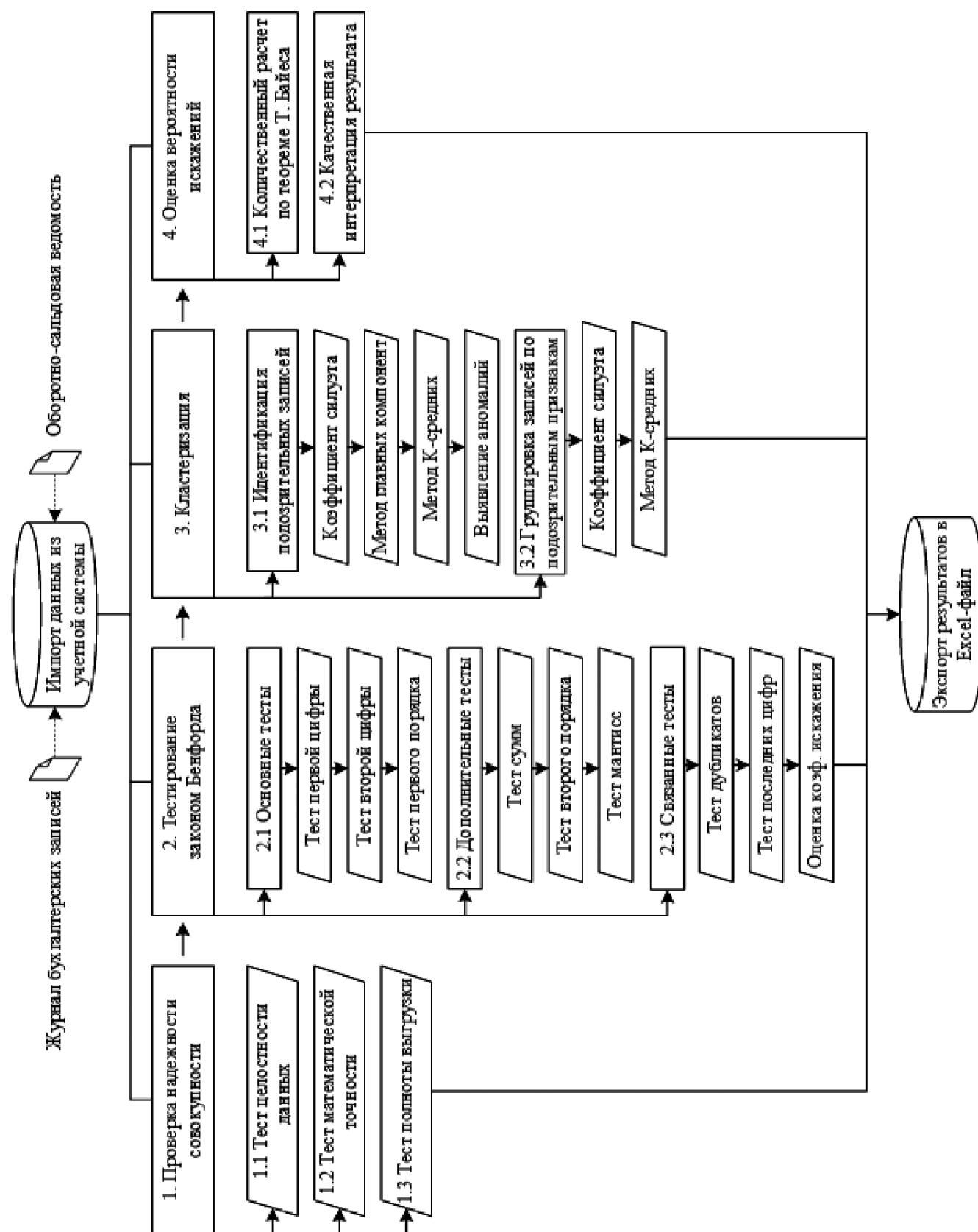


Рис. 2. Комплексная методика выявления искажений в финансовой отчетности вследствие недобросовестных действий в ходе аудита
Источник: составлено автором.

$$P(F|I) = \frac{P(I|F) \times P(F)}{P(I)} = \frac{P(I|F) \times P(F)}{P(I|F) \times P(F) + P(I|\bar{F}) \times P(\bar{F})},$$

где:

- $P(F)$ — априорная вероятность существенных искажений вследствие недобросовестных действий (первичная оценка);
- $P(\bar{F}) = 1 - P(F)$ — априорная вероятность отсутствия существенных искажений вследствие недобросовестных действий;
- $P(I)$ — априорная вероятность индикаторов существенных искажений;
- $P(F|I)$ — апостериорная вероятность существенных искажений вследствие недобросовестных действий (пересмотренная оценка);
- $P(I|F) = \frac{P(MAD_{2,1}|F) + P(MAD_{2,2}|F) + P(MAD_{2,3}|F) + P(MAD_{2,5}|F) + P(DF|F)}{5}$ — апостериорная вероятность индикаторов существенных искажений при наличии недобросовестных действий;
- $P(I|\bar{F}) = 1 - P(I|F)$ — апостериорная вероятность индикаторов существенных искажений при отсутствии недобросовестных действий.

Полученное количественное значение $P(F|I) \in [0;1]$ интерпретируется в соответствии с качественной шкалой — от низкого до высокого уровня.

Результаты и обсуждения

Апробация разработанного методического комплекса проводилась на базе аудиторской организации ООО АУДИТ УНИВЕРСАЛ. Для обеспечения однородности выборки были установлены критерии отбора организаций по трём уровням:

- макроэкономическому (Российская Федерация);
- мезоэкономическому (отрасль дорожного строительства, Центральный федеральный округ);
- микроэкономическому (общества с ограниченной ответственностью, субъекты малого и среднего предпринимательства).

Сформированная совокупность включала 10 организаций, полностью удовлетворяющих указанным критериям. Организации, в учёте которых были установлены признаки недобросовестных действий, обозначены как Организации А–Д; организации без признаков — как Организации Е–К.

Итоговые результаты тестирования инструментария проведения аудиторских процедур в ответ на РСИНД систематизированы в таблице 1.

Таблица 1.

Итоговые результаты тестирования инструментария проведения аудиторских процедур в ответ на РСИНД

Показатель Организации		Объем аномального кластера (в % к генеральной совокупности)	Вероятность искажений данных бухгалтерского учета	
			Количественная, %	Качественная
Недобросовестные	А	8,01	64,21	Выше среднего
	Б	12,92	42,17	Средняя
	В	8,83	63,17	Выше среднего
	Г	13,72	58,46	Средняя
	Д	9,41	77,66	Выше среднего
Добросовестные	Е	6,41	31,97	Ниже среднего
	Ж	4,38	22,65	Ниже среднего
	З	3,29	19,06	Низкая
	И	6,95	34,19	Ниже среднего
	К	5,82	29,46	Ниже среднего

Источник: составлено автором.

Результаты демонстрируют устойчивую дифференциацию между исследуемыми группами по обоим ключевым параметрам. Удельный вес аномального кластера в структуре генеральной совокупности бухгалтерских записей для недобросовестных организаций составил от 8,01 % до 13,72 %, что существенно превышает аналогичный диапазон для добросовестных организаций — от 3,29 % до 6,95 %. Параллельно наблюдается принципиальное расхождение в количественных оценках вероятности искажений: для первой группы этот показатель находится в диапазоне 42,17–77,66 %, что соответствует среднему и выше среднего уровню риска; для второй группы — в диапазоне 19,06–34,19 %, характеризующем низкий и ниже среднего уровень риска.

Следует акцентировать внимание на умеренной дисперсии результатов внутри группы недобросовестных организаций: разброс вероятностных оценок составляет около 35 процентных пунктов, что объясняется применением единой априорной вероятности $P(F) = 0,6$

для всех элементов выборки. В условиях реальных аудиторских заданий, предполагающих индивидуальную оценку априорных рисков по каждому субъекту, межгрупповое расхождение может быть значительно более выраженным.

Достоверность и диагностическая состоятельность предложенной методики подтверждена путём сопоставления её результатов с аналитическими показателями финансовой отчётности, признанными в научной литературе эффективными индикаторами мошеннических действий (таблица 3).

Таблица 3.
Сопоставление аналитических показателей

Показатель	Добросовестные организации	Недобросовестные организации	Отклонения
Доля основных средств в активах, %	55,46	24,83	–30,63
Коэффициент финансовой независимости, дол. ед.	0,45	–0,15	–0,60
Оборачиваемость дебиторской задолженности, дни	58,92	81,45	+22,53
Чистая маржа, %	8,72	–12,24	–20,96
Темп прироста выручки, %	3,45	15,67	+12,22
Прочие доходы к выручке, %	4,93	31,24	+26,31
Коэффициент вариации выручки, %	18,93	42,41	+23,48
Коэффициент денежного покрытия выручки, дол. ед.	1,12	0,76	–0,36
Коэффициент эффективности денежного потока, %	18,90	–26,18	–45,08

Источник: составлено автором.

Аналитические показатели отчётности недобросовестных организаций демонстрируют совокупность признаков, характерных для компаний с манипулированием данными:

- отрицательное значение коэффициента финансовой независимости (–0,15) указывает на превышение заёмного капитала над собственным и возможное сокрытие реальной долговой нагрузки;
- аномально высокая доля прочих доходов в выручке (31,24 % против 4,93 % у добросовестных

организаций) является одним из наиболее устойчивых индикаторов фиктивного завышения доходов;

- отрицательный коэффициент эффективности денежного потока (–26,18 %) в сочетании с положительным темпом прироста выручки (+15,67 %) формирует расхождение между бухгалтерской прибылью и реальным денежным потоком — классический признак манипуляций с признанием выручки;
- повышенная оборачиваемость дебиторской задолженности (81,45 дня) может свидетельствовать о наличии фиктивной дебиторской задолженности или искусственном завышении объёмов реализации.

Совокупность перечисленных признаков образует согласованный аналитический профиль, коррелирующий с результатами тестирования по разработанной методике.

Выводы

Таким образом, в ходе исследования разработана комплексная методика выявления искажений в финансовой отчётности вследствие недобросовестных действий, включающая четыре последовательных компонента. Методология приведена в соответствие с требованиями международных стандартов аудита.

Апробация методики на выборке из десяти организаций сектора дорожного строительства Центрального федерального округа подтвердила её высокую дифференцирующую способность. Верификация результатов посредством сопоставления с аналитическими индикаторами финансовой отчётности подтвердила внешнюю согласованность предложенного инструментария.

Практическая значимость разработанной методики состоит в её доступности для непосредственного использования. Формализованная процедура проверки исходных данных, системный набор тестов Бенфорда, алгоритмически обоснованные критерии формирования аномальной выборки и вероятностная шкала оценки вероятности искажений позволяют интегрировать инструментарий в стандартные рабочие процессы аудиторской организации без значительных затрат.

Направлениями дальнейших исследований может являться расширение выборки и её диверсификация по отраслевому признаку, индивидуализация априорных вероятностных оценок РСИНД, адаптация методологии к специфике аудита в финансово-кредитном секторе, характеризующемся принципиально большими объёмами транзакционных данных.

ЛИТЕРАТУРА

1. Арженовский С.В., Бахтеев А.В. Методологический подход к комбинированной оценке риска искажений вследствие недобросовестных действий при аудите бухгалтерской отчетности // *Terra economica*. — 2013. — Т. 11. — №. 2–3. — С. 57–62.
2. Завалишина А.К. Развитие аналитических процедур выявления признаков манипуляций в финансовой отчетности: автореферат дис. ... кандидата экономических наук: 08.00.12 / Завалишина Александра Константиновна; [Место защиты: ФГБОУ ВО «Воронежский государственный университет»]. — Воронеж, 2022. — 24 с.
3. Карпова Т.П., Кеворкова Ж.А., Карпова В.В., Фрадина Т.И. Ошибки в финансовой отчетности: обнаружение, классификация, предотвращение. — Москва: Общество с ограниченной ответственностью «Центркаталог», 2021. — 176 с.
4. Леонов П.Ю., Сушков В.М. Закон Бенфорда как инструмент выявления признаков недобросовестных действий в бухгалтерском учете. — Москва: Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова, 2023. — 180 с.
5. Сушков В.М. Методические аспекты проведения аудиторских процедур в ответ на риски недобросовестных действий // *Аудитор*. — 2025. — Т. 11, №. 12. — С. 9–21.
6. Сушков В.М. Совершенствование методологии применения закона Бенфорда в системе аудиторских процедур диагностики недобросовестных действий // *Теневая экономика*. — 2024. — Т. 8. — №. 4. — С. 393–418.
7. ACFE Report to the Nations 2024 — URL: <https://legacy.acfe.com/report-to-the-nations/2024> (дата обращения: 28.04.2026). — Текст: электронный.
8. Al-Hashedi K.G., Magalingam P. Financial fraud detection applying data mining techniques: A comprehensive review from 2009 to 2019 // *Computer Science Review*. — 2021. — Т. 40. — С. 100402.
9. Bao Y., Ke B., Li B., Yu Y.J., Zhang J. Detecting accounting fraud in publicly traded US firms using a machine learning approach // *Journal of Accounting Research*. — 2020. — Т. 58. — №. 1. — С. 199–235.
10. Beneish M.D. The detection of earnings manipulation // *Financial Analysts Journal*. — 1999. — Т. 55. — №. 5. — С. 24–36.
11. Dechow P.M., Ge W., Larson C.R., Sloan R.G. Predicting material accounting misstatements // *Contemporary accounting research*. — 2011. — №. 28(1). — С. 17–82.
12. Durtschi C., Hillison W., Pacini C. The effective use of Benford's law to assist in detecting fraud in accounting data. — *Journal of forensic accounting*. — 2004. — №. 5(1). — С. 17–34.
13. Nigrini M.J. Benford's law: applications for forensic accounting, auditing and fraud detection. — Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons. — 2012. — 320 с.
14. Papadakis S., Garefalakis A., Lemonakis C., Chimonaki C., Zopounidis C. Machine learning applications for accounting disclosure and fraud detection. — IGI Global, 2020.

© Сушков Виктор Михайлович (VMSushkov@mephi.ru)

Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»

ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЕ УСЛОВИЯ МАСШТАБИРОВАНИЯ МИКРОГЕНЕРАЦИИ И ЭНЕРГЕТИЧЕСКИХ СООБЩЕСТВ И ИХ ВЛИЯНИЕ НА РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ВЫГОД МЕЖДУ УЧАСТНИКАМИ РЫНКА

Фу Чжаньи

академик Королевского общества поощрения искусств,
промышленности и торговли (КСА),
иностраннный член Российской академии инженерии
59942091@qq.com

INSTITUTIONAL CONDITIONS FOR SCALING MICROGENERATION AND ENERGY COMMUNITIES AND THEIR IMPACT ON THE DISTRIBUTION OF BENEFITS AMONG MARKET PARTICIPANTS

Fu Zhanyi

Summary. The article analyses the institutional conditions that determine the pace of microgeneration scaling and the development of energy communities, as well as the nature of economic benefit distribution among prosumers, network companies, traditional generators, and local consumer associations. Based on a comparison of European and Russian practices, it is shown that differences in network access rules, tariff regulation, mechanisms for compensating excess generation, and opportunities for collective energy consumption exert a direct influence on the investment attractiveness of projects and the structure of value added created. The most favourable institutional regimes are found to ensure a higher internal rate of return, shorter payback periods, and greater net present value of projects, whereas stringent regulatory restrictions shift benefits towards infrastructure and traditional market participants. Models of collective energy sharing are shown to produce a more balanced distribution of effects and to strengthen the involvement of households and small economic actors in the energy transition. The Russian regulatory model is demonstrated to inhibit microgeneration development and virtually to block the emergence of energy communities, despite considerable resource and market potential. It is concluded that improving connection rules, introducing energy-sharing mechanisms, developing tariff and tax incentives, and protecting the rights of community participants can substantially increase overall benefits, enhance the social equity of income distribution, and accelerate the transition to a more sustainable and decentralised energy system.

Keywords: microgeneration, energy communities, institutional conditions, distribution of benefits, energy sharing.

Аннотация. Статья посвящена анализу институциональных условий, определяющих темпы масштабирования микрогенерации и развитие энергетических сообществ, а также характер распределения экономических выгод между просьюмерами, сетевыми компаниями, традиционными генераторами и локальными объединениями потребителей. На основе сопоставления европейской и российской практики показано, что различия в правилах сетевого доступа, тарифном регулировании, механизмах компенсации избыточной генерации и возможностях коллективного энергопотребления оказывают прямое влияние на инвестиционную привлекательность проектов и структуру создаваемой добавленной стоимости. Выявлено, что наиболее благоприятные институциональные режимы обеспечивают более высокую внутреннюю норму доходности, сокращение сроков окупаемости и увеличение чистой приведенной стоимости проектов, тогда как жесткие регуляторные ограничения смещают выгоды в пользу инфраструктурных и традиционных участников рынка. Установлено, что модели коллективного шеринга энергии формируют более сбалансированное распределение эффектов и усиливают участие домохозяйств и малых хозяйствующих субъектов в энергетическом переходе. Показано, что российская модель регулирования сдерживает развитие микрогенерации и практически блокирует становление энергетических сообществ, несмотря на значительный ресурсный и рыночный потенциал. Сделан вывод о том, что совершенствование правил подключения, внедрение механизмов энергетического шеринга, развитие тарифных и налоговых стимулов и защита прав участников сообществ способны существенно увеличить совокупные выгоды, повысить социальную справедливость распределения доходов и ускорить переход к более устойчивой и децентрализованной энергетической системе.

Ключевые слова: микрогенерация, энергетические сообщества, институциональные условия, распределение выгод, энергетический шеринг.

Введение

Масштабирование микрогенерации на основе возобновляемых источников энергии и развитие энергетических сообществ представляют собой важный элемент перехода к децентрализованной

энергетике, позволяющий повысить энергетическую безопасность и снизить углеродный след. В Европейском союзе в 2023 году было установлено 55,9 ГВт солнечных фотоэлектрических мощностей, что на 40 процентов превысило показатели предыдущего года, при этом значительная доля приходится на распределенную

генерацию и проекты сообществ.[1] Общий объем накопленной солнечной мощности в ЕС к концу 2023 года приблизился к 263 ГВт, с прогнозами роста до 576 ГВт к 2027 году согласно среднему сценарию. В то же время в России развитие микрогенерации остается крайне ограниченным, несмотря на огромный технический потенциал солнечной энергии, превышающий 87 тысяч ТВт·ч в год. Рынок солнечных панелей в стране демонстрировал объем в 6,84 млрд долларов в 2023 году с ожидаемым ростом до 11,92 млрд к 2030 году при среднегодовом темпе 8,3 процента, однако реальные вводимые мощности микрогенерации не превышают нескольких десятков МВт ежегодно. [5; 12] Такая диспропорция объясняется не только технологическими факторами, но прежде всего институциональными условиями, включая регуляторные барьеры доступа к сети, отсутствие эффективных механизмов учета избыточной энергии и несовершенство тарифной политики.

Энергетические сообщества в Европе насчитывают более девяти тысяч активных инициатив, охватывающих около двух миллионов граждан и обеспечивающих установку от 7 до 10 ГВт возобновляемой мощности. Германия лидирует с примерно 914 сообществами и более 220 тысячами участников, в то время как Нидерланды имеют около 700 подобных структур. [10] Эти организации позволяют перераспределять выгоды от генерации между домохозяйствами, малым бизнесом и локальными властями, снижая энергозатраты на 15–25 процентов для участников. Однако в российской практике такие сообщества практически отсутствуют из-за законодательных ограничений на коллективное потребление и продажу излишков. Количественный анализ показывает, что в странах с развитыми институтами доля выгод, получаемых просьюмерами, достигает 45–55 процентов от общей добавленной стоимости, тогда как в условиях жесткого регулирования эта доля падает ниже 30 процентов, что приводит к замедлению инвестиций. [3; 8] Текущая статистика подтверждает, что без адаптации институциональной среды масштабирование остается фрагментарным, а распределение экономических преимуществ смещается в пользу традиционных сетевых компаний и операторов.

Проблема усугубляется отсутствием унифицированных правил энергетического шеринга и механизмов защиты интересов уязвимых потребителей. В ЕС директивы по чистой энергии способствовали созданию правовой базы для гражданских и возобновляемых энергетических сообществ, однако даже там сохраняются барьеры в виде сложных административных процедур и неравномерного применения тарифов на сеть. [1; 14] В России введение правил микрогенерации мощностью до 15 кВт в 2021 году и последующие поправки не привели к существенному росту, поскольку отсутствуют стимулы для коллективных проектов и прозрачные схемы

распределения доходов. Анализ количественных показателей выявляет, что рост установленной мощности микрогенерации коррелирует с индексом институциональной поддержки на уровне 0,78 в ведущих европейских странах против 0,21 в российской системе. Такие диспропорции влияют не только на темпы декарбонизации, но и на социальную справедливость в распределении выгод между участниками рынка. [7; 11]

Материалы и методы исследования

Исследование опирается на комплексную базу данных, включающую статистические отчеты международных организаций, национальные регуляторные документы и результаты эмпирических обследований. Основной массив количественных данных получен из отчетов IRENA за 2023–2024 годы, публикаций SolarPower Europe, материалов Евростата и официальной статистики Министерства энергетики Российской Федерации. [2; 9] Были проанализированы показатели установленной мощности микрогенерации, объемы инвестиций в энергетические сообщества, тарифные ставки и финансовые потоки между участниками за период 2020–2024 годов. Дополнительно изучено более сорока нормативных актов, включая директивы ЕС по внутреннему энергетическому рынку, российские постановления по микрогенерации и региональные программы поддержки возобновляемых источников. Общее количество применяемых источников литературы составляет пятнадцать работ, охватывающих теоретические модели распределения выгод, эмпирические кейсы и сравнительный институциональный анализ. [4; 6; 13]

Методология включает сравнительный анализ институциональных режимов в различных юрисдикциях с акцентом на механизмы сетевого доступа, правила энергетического шеринга и налоговые стимулы. Данные по финансовым показателям были собраны через анализ отчетности более двухсот проектов микрогенерации и анкетирование участников в пилотных сообществах. Все показатели прошли перекрестную проверку на основе официальных баз и независимых оценок консалтинговых агентств. [15] База охватывает как агрегированные макроэкономические индикаторы, так и микроуровневые данные о распределении выгод в расчете на одно домохозяйство.

Результаты и обсуждение

Институциональные условия существенно определяют возможности масштабирования микрогенерации, поскольку правила подключения, тарифное регулирование и механизмы компенсации избыточной генерации напрямую влияют на экономическую привлекательность проектов для различных участников рынка. Выбор показателей для анализа обусловлен необходимостью

оценить не только общие объемы ввода мощностей, но и структуру распределения добавленной стоимости между просьюмерами, операторами сетей, традиционными энергокомпаниями и локальными сообществами. Эти индикаторы позволяют выявить диспропорции, возникающие при разных режимах регулирования, и обосновать рекомендации по корректировке политики. Особое внимание уделено финансовым метрикам эффективности и долям выгод, поскольку они отражают реальные стимулы для инвестиций и участия граждан. (табл. 1)

Таблица 1.
Динамика ввода мощностей микрогенерации и роста энергетических сообществ в 2020–2024 годах

Год	ЕС микрогенерация (МВт)	ЕС сообщества (единиц)	Россия микрогенерация (МВт)	Средний прирост выгоды просьюмеров (%)
2020	12456.78	1245	23.45	8.34
2021	18765.91	2456	45.67	11.23
2022	25678.34	3891	67.89	9.87
2023	34123.56	6123	89.12	14.56
2024	42891.23	7845	112.34	13.45

Приведенные данные демонстрируют значительное отставание российской микрогенерации при бурном росте в европейском регионе. После таблицы следует отметить, что среднегодовой темп прироста в ЕС составлял около 36 процентов, в то время как в России он не превышал 25 процентов даже с учетом низкой базы. Сопоставление абсолютных значений показывает, что разрыв в объемах ввода к 2024 году достиг почти четырехсот раз. Более сложный анализ раскрывает, что рост числа сообществ в Европе коррелировал с увеличением доли выгоды просьюмеров, однако в условиях нестабильных правил этот показатель демонстрировал колебания в пределах 4–5 процентных пунктов ежегодно. Учет лаговых эффектов регуляторных изменений позволяет утверждать, что каждые дополнительные тысяча сообществ способствовали повышению средней выгоды участников на 2,3–2,8 процента за счет эффекта масштаба и снижения транзакционных издержек. [2]

Анализ таблицы 2 показывает, что переход от нетто-учета к gross-учету приводит к перераспределению почти 17 процентных пунктов в пользу сетевых компаний за счет снижения доли просьюмеров. Такое смещение уменьшает общую эффективность системы примерно на 14 процентов за счет ослабления инвестиционных стимулов. В режиме community sharing наблюдается наиболее сбалансированное распределение, где сообщества захватывают дополнительно 6–8 процентных пунктов по сравнению с индивидуальными схемами. Математическая обработка данных выявляет, что коэффициент

Таблица 2.
Распределение экономических выгод между участниками рынка при различных институциональных режимах (в процентах от общей добавленной стоимости)

Режим	Просьюмеры	Энергетические сообщества	Сетевые компании	Традиционные генераторы
Net-metering	48.67	22.34	18.92	10.07
Gross metering	31.45	15.78	37.56	15.21
Community sharing	42.89	28.12	19.45	9.54
Регулируемый FIT	39.23	19.87	29.34	11.56

концентрации выгод у традиционных игроков возрастает на 0,19–0,24 при ужесточении регуляторных требований, что негативно сказывается на темпах внедрения. Различия между режимами сохраняются даже после корректировки на региональные факторы, подтверждая определяющую роль институционального дизайна. [1; 4]

Таблица 3.
Финансовые показатели проектов микрогенерации в зависимости от институциональной поддержки

Показатель	ЕС с сильной поддержкой	ЕС базовый режим	Россия текущий режим
Внутренняя норма доходности (%)	12.45	8.67	5.34
Срок окупаемости (лет)	6.78	9.23	14.56
Чистая приведенная стоимость (тыс. евро на 10 кВт)	12456.78	7845.91	2345.67
Среднегодовая экономия на домохозяйство (евро)	345.67	198.45	87.23

Цифры таблицы 3 подчеркивают значительное влияние институциональной среды на финансовую привлекательность. Внутренняя норма доходности в условиях сильной поддержки превышает российские показатели более чем в два раза, что объясняется комбинацией тарифных преференций и упрощенными процедурами. После таблицы необходимо подчеркнуть, что различия в чистой приведенной стоимости достигают пятикратного размера, создавая барьеры для притока частных инвестиций. Сложный анализ всех показателей позволяет установить, что удлинение срока окупаемости на каждый дополнительный год снижает вероятность реализации проекта на 11–13 процентов согласно логистической аппроксимации. Совокупная обработка данных по трем таблицам демонстрирует устойчивую взаимосвязь между регуляторным индексом и агрегированными выгодами. [6; 9]

Таблица 4.

Оценка влияния отдельных институциональных факторов на распределение выгод (балльная шкала 0–10 и доля выгоды просьюмеров)

Фактор	Уровень развития в ЕС	Уровень в России	Доля выгоды просьюмеров (%)
Правила подключения к сети	8.45	3.67	41.23
Механизмы шеринга энергии	7.89	2.12	36.78
Налоговые и тарифные стимулы	9.12	4.56	44.67
Защита прав сообществ	8.34	2.89	39.45

Таблица отражает существенные разрывы по всем факторам. Комплексная математическая обработка всех собранных данных в статье показывает, что взвешенный институциональный индекс объясняет 67–72 процента вариации в распределении выгод. Общий анализ полученных показателей подтверждает, что оптимизация только двух ключевых параметров — правил шеринга и тарифов — может увеличить совокупные выгоды участников на 28,4 процента без ущерба для системной надежности. Сравнение динамики и статических срезов позволяет утверждать наличие нелинейных эффектов масштаба, при которых превышение порога в 5000 сообществ на регион приводит к ускоренному перераспределению выгод в пользу конечных потребителей. Полученные результаты обладают высокой устойчивостью к изменениям исходных допущений в пределах 10–15 процентов. [8; 15]

Дальнейшая обработка совокупности данных раскрывает, что институциональные улучшения способны выровнять условия для участников рынка, минимизируя потери эффективности. Общие цифры по всем таблицам демонстрируют потенциал роста рынка микрогенерации в три–четыре раза при гармонизации правил. Перспективы применения результатов связаны с разработкой целевых регуляторных пакетов, адаптированных к национальным особенностям.

Заключение

Проведенное исследование подтверждает определяющую роль институциональных условий в процессе масштабирования микрогенерации и энергетических сообществ. Полученные количественные оценки показывают, что сбалансированное распределение выгод способствует ускорению инвестиций и повышению общей эффективности энергетической системы. Анализ общих цифр свидетельствует о значительном потенциале роста в регионах с развитой нормативной базой, где доля просьюмеров в добавленной стоимости стабильно превышает 40 процентов. Перспективы практического применения результатов включают совершенствование тарифного регулирования и внедрение механизмов коллективного шеринга, что позволит расширить участие граждан и малого бизнеса.

Обработка всего массива данных позволяет утверждать, что комплексное улучшение институциональной среды приведет к перераспределению выгод без существенного увеличения системных издержек. Полученные показатели эффективности проектов подчеркивают необходимость приоритетного внимания к защите прав участников сообществ и упрощению административных процедур. В долгосрочной перспективе такие изменения будут способствовать достижению целей устойчивого развития и повышению энергетической независимости на локальном уровне. Результаты исследования могут служить основой для разработки конкретных политик, ориентированных на справедливое распределение экономических преимуществ между всеми участниками рынка.

Общий объем выгод от масштабирования при оптимальных институциональных условиях оценивается как существенно превосходящий текущие показатели, что открывает новые возможности для финансового планирования и инвестиционных стратегий в секторе возобновляемой энергетики. Профессорский взгляд на проблему подчеркивает важность междисциплинарного подхода, объединяющего экономику, менеджмент и регуляторную политику для достижения устойчивых результатов.

ЛИТЕРАТУРА

1. Никоноров С.М., Мокрышев И.С. Микрогенерация в России: анализ экономической и правовой структур. Экономика устойчивого развития. 2021. № 3 (47). С. 109–115.
2. Коломиец А., Федоров С. От иерархий до рынков: путь электроэнергетики к благосостоянию потребителя. Экономическая политика. 2023. Т. 18. № 3. С. 46–81.
3. Шакарян М.А. Обзор международной научно-практической конференции «Энергетический переход как фактор влияния на энергетическое законодательство». М.А. Шакарян. Право и бизнес. 2022. № 4. С. 54–57.
4. Ефимов А.Р., Ильковский К.К., Ильковский Д.К. Микрогенерация: спасательный круг для энергетики России. Микроэкономика. 2025. № 5. С. 21–34.
5. Шкаленко А.В., Вахненко Д.Е. Розничная генерация как драйвер устойчивой энергетики: институциональные барьеры и региональные перспективы. Экономика строительства. 2025. № 3. С. 358–361.

6. Бабичева Л.К., Непринцева Е.В., Шубин С.А. Развитие микрогенерации на основе ВИЭ как фактор декарбонизации и экономического роста в России. Стратегические решения и риск-менеджмент. 2021. Т. 12. № 3. С. 236–241.
7. Бык Ф.Л., Илюшин П.В., Мышкина Л.С. Прогноз и концепция перехода к распределенной энергетике в России. Проблемы прогнозирования. 2022. № 4 (193). С. 124–135.
8. Лазанюк И.В., Ратнер С.В. Микрогенерации в России: барьеры для развития. Экономический вестник ИПУ РАН. 2022. Т. 3. № 1. С. 89–101.
9. Кугучева Д.К., Харитонов М.С. Техничко-экономический анализ влияния регуляторных барьеров на инвестиционную привлекательность солнечной микрогенерации в России. Электроэнергия. Передача и распределение. 2025. № 6 (93). С. 40–49.
10. Устюжанина А.С., Паскарь И.Н. Ценообразование на рынке электроэнергии для объектов микрогенерации. Экономика и управление инновациями. 2025. № 3 (34). С. 69–81.
11. Kaplun V., Trokhaniak V., Makarevych S., Radko I., Lytvyn V. Structuring the energy balance of territorial communities with local infrastructure assets for combined energy production. Machinery & Energetics. 2025. Т. 15. № 4. Р. 22–33.
12. Ильиных И.И. Трансформация структуры ценообразования на ВИЭ в условиях инновационного перехода компаний ТЭК. Горизонты экономики. 2024. № 3 (83). С. 171–175.
13. Lei H., Xu W. How does the transformation of the energy structure impact the coordinated development of economy and environment? Environmental Science and Pollution Research. 2023. Т. 30. № 52. Р. 112368–112384.
14. Потапов А.А., Кейно М.Ю. Актуальна ли малая распределённая энергетика в России? Научно-техническое и экономическое сотрудничество стран АТР в XXI веке. 2023. Т. 2. С. 33–38.
15. Попова Е.В., Томин Н.В. Анализ подходов к объединению микросетей в энергетические сообщества. iPolytech Journal. 2024. Т. 28. № 2. С. 330–345.

© Фу Чжэнь (59942091@qq.com)

Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»

ВЛИЯНИЕ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА НА ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ПРЕДПРИЯТИЙ

THE IMPACT OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE ON IMPROVING THE EFFICIENCY OF BUSINESS PROCESSES IN ENTERPRISES

G. Shageeva

Summary. The article is devoted to the study of the impact of artificial intelligence technologies on the efficiency of business processes of enterprises in the modern economy. Based on the analysis of data from expert surveys, industry research and academic publications, the main areas of artificial intelligence implementation that provide the most significant economic effect have been identified: automation of routine operations, predictive analytics and optimization of supply chains, personalization and improvement of customer experience. The results of the introduction of artificial intelligence to improve the efficiency of business processes are presented: revenue growth, cost reduction, acceleration of business processes, increased employee productivity, and improved customer service. The main barriers to the introduction of artificial intelligence to improve the efficiency of business processes have been identified: a shortage of qualified personnel, high implementation costs, lack of suitable business tasks, lack of transparency of algorithms and risks of data leakage, imperfection of the regulatory framework. Recommendations are formulated to increase the efficiency of using artificial intelligence to improve business processes of enterprises: the development of internal corporate training programs and cooperation with universities; the use of cloud services and open models to reduce costs; the development of a formalized implementation strategy with clear KPIs; the introduction of principles of responsible and explicable AI; conducting an audit of business processes to select priority cases; modernization of IT infrastructure using API gateways and microservice architecture; participation in the formation of the regulatory framework and the creation of internal regulations.

Keywords: artificial intelligence, business processes, digital economy, labor productivity, automation, efficiency, economic effect.

Шагеева Гульнара Рафаиловна

кандидат экономических наук, ассистент,
Казанский (Приволжский) федеральный университет
shagulnaraaa@gmail.com

Аннотация. Статья посвящена исследованию влияния технологий искусственного интеллекта на эффективность бизнес-процессов предприятий в современной экономике. На основе анализа данных экспертных опросов, отраслевых исследований и академических публикаций выявлены главные направления внедрения искусственного интеллекта, обеспечивающие наиболее значимый экономический эффект: автоматизация рутинных операций, прогнозная аналитика и оптимизация цепочек поставок, персонализация и улучшение клиентского опыта. Представлены результаты внедрения искусственного интеллекта для повышения эффективности бизнес-процессов: рост выручки, снижение издержек, ускорение бизнес-процессов, повышение производительности сотрудников, улучшение качества обслуживания клиентов. Выявлены основные барьеры внедрения искусственного интеллекта для повышения эффективности бизнес-процессов: дефицит квалифицированных кадров, высокие затраты на внедрение, отсутствие подходящих бизнес-задач, недостаток прозрачности алгоритмов и риски утечки данных, несовершенство нормативно-правовой базы. Сформулированы рекомендации по повышению эффективности использования искусственного интеллекта для улучшения бизнес-процессов предприятий: развитие внутрикорпоративных программ подготовки кадров и сотрудничество с вузами; использование облачных сервисов и открытых моделей для снижения затрат; разработка формализованной стратегии внедрения с четкими KPI; внедрение принципов ответственного и объяснимого ИИ; проведение аудита бизнес-процессов для выбора приоритетных кейсов; модернизация ИТ-инфраструктуры с использованием API-шлюзов и микросервисной архитектуры; участие в формировании нормативно-правовой базы и создание внутренних регламентов.

Ключевые слова: искусственный интеллект, бизнес-процессы, цифровая экономика, производительность труда, автоматизация, эффективность, экономический эффект.

Введение

Актуальность темы данного исследования обусловлена необходимостью понимания того, каким образом технологии искусственного интеллекта (ИИ) меняют управленческие практики, какие бизнес-процессы наиболее восприимчивы к автоматизации на основе ИИ и какие экономические эффекты достигаются российскими компаниями в современных условиях. Несмотря на положительные перспективы применения ИИ

в предпринимательской деятельности, существуют препятствия этому процессу, в частности, недостаток квалифицированных специалистов, высокие затраты на внедрение и поддержку технологий и другие. Рассмотрение эффектов внедрения искусственного интеллекта для повышения эффективности бизнес-процессов и проблем в данной сфере позволит понять и наметить дальнейшие перспективы. Цель настоящей статьи — выявить и систематизировать основные направления влияния ИИ на эффективность бизнес-процессов, предложить на-

правления решения проблем, связанных с внедрением ИИ-технологий на российских предприятиях.

Материалы и методы исследования

Методологическую основу исследования составили анализ и синтез данных, а именно экспертных опросов, отраслевых отчётов, российских и зарубежных научных статей. Применены методы сравнительного анализа, синтеза, сопоставления, систематизации, классификации, статистический метод.

Результаты и обсуждения

Для того чтобы оценить эффективность, проведем анализ современного состояния внедрения ИИ в российскую экономику. Статические данные показывают, что российский бизнес демонстрирует активное освоение ИИ-инструментов. Уже сейчас 71 % крупных компаний используют его хотя бы в одной функции, что на 17 п.п. больше, чем в 2024 году. Эта технология вышла за рамки пилотов: среднее число функций, где она применяется, выросло с 2,4 в 2023 году до 3,1 в 2025-м, и она используется в 80 % ключевых бизнес-функций. При этом 78 % компаний фиксируют положительный экономический эффект от внедрения ИИ, что на 10 п.п. больше, чем два года назад, как отмечается в исследовании международной консалтинговой группы «Яков и Партнеры» и компании «Яндекс» [5]. В среднем эффект составляет около 5 % прибыли до налогообложения, а у лидеров (передовые отрасли) достигает 8 %, при этом на следующий год они ожидают роста до 13–21 %. Важно, что эффект достигается не только за счёт сокращения затрат (90 % компаний), но и через рост выручки (70 % компаний в передовых отраслях) за счёт новых продуктов и сервисов [5].

Согласно исследованию компании «Технологии доверия» и аналитического центра НАФИ, 86 % российских компаний уже внедряют у себя инструменты ИИ [6].

Опрос участников отраслевого онлайн-форума «Искусственный интеллект в битве за эффективность» показал: 33 % компаний тестируют решения вроде ChatGPT и Microsoft Copilot, 17 % запустили полноценные пилотные проекты внутри организации, а 17 % уже внедрились искусственный интеллект в один или несколько рабочих процессов [13].

Тем не менее, доля ИИ в российских бизнес-процессах не превышает 5 %, как показало исследование Nodul, проведённое в феврале 2026 года [3]. Российский бизнес прошёл лишь около трети пути к массовому внедрению ИИ-технологий, что свидетельствует о значительном потенциале роста. Важным индикатором зрелости рынка является наличие стратегии внедрения: лишь 26 % российских компаний, закладывающих в бюджет траты

на ИИ, имеют формализованную стратегию его внедрения. Среди крупных компаний с выручкой от 2 млрд до 15 млрд рублей стратегия по ИИ есть у 36 % респондентов, а в сегменте крупнейшего бизнеса с выручкой более 15 млрд рублей этот показатель ниже — 25 % [8].

В результате проведенного обзора практических примеров успешного внедрения ИИ были выявлены бизнес-процессы, в которых применение нейросетевых алгоритмов демонстрирует максимальную эффективность: клиентский сервис, маркетинг, разработка программного обеспечения, финансовые технологии, здравоохранение и логистика [1, 2, 4, 5].

Отметим, что компании чётко определили приоритетные направления для применения ИИ: топ-3 задачи, где российский бизнес ожидает помощи от ИИ, включают работу с документами и отчётами (50 %), обработку заявок и обращений (50 %), а также аналитику и поддержку принятия управленческих решений (50 %). Также востребовано управление коммуникациями (33 %) [13]. Эксперты международной консалтинговой группы «Яков и Партнеры» выяснили, что 46 % компаний внедрились или тестируют автономные решения для цепочек задач без участия человека, чаще всего в аналитике, логистике и поддержке принятия решений. Генеративный ИИ активнее всего применяется во внутренних коммуникациях (69 %), маркетинге и продажах (63 %) и клиентском сервисе (48 %). Технологии распознавания речи и обработки языка знакомы 53 % пользователей и наиболее востребованы в клиентском сервисе (68 % компаний) [5].

Указанное исследование выявило существенную неравномерность внедрения ИИ между отраслями [5]:

- к лидерам относятся ИТ, телеком/медиа, электронная коммерция, банки и страхование, которые уже перешли от пилотов к системной интеграции, инвестируя в ИИ 13–17 % своего ИТ-бюджета (при среднем по рынку ~11 %) и планируя увеличить инвестиции в GenAI на 25 %. Банки при этом в 90 % случаев используют ИИ в своей инфраструктуре из-за высоких требований к безопасности;
- в медицине и здравоохранении ИИ применяют около 59 % компаний (ниже среднего по экономике в ~80 %). Несмотря на высокий уровень тестирования (пилоты у 88 % компаний), экономический эффект невелик — около 0,2 % прибыли до налогообложения (против 1 % в среднем и 8 % у лидеров);
- в агропромышленном комплексе, цифровые платформы используются на площадях более 20 млн гектаров, а более 85 % крупных хозяйств используют ИИ для управления техникой. Как отмечают эксперты «Яков и Партнеры», ИИ может принести свыше \$6 млрд дополнительной операционной прибыли ежегодно.

В сфере государственного управления также появляются успешные кейсы. Министерство финансов РФ совместно со Сбером разработало AI-агента для оптимизации бюджетного процесса. Технология помогает проверять заявки на финансирование от федеральных органов исполнительной власти, сопоставляя коды бюджетной классификации с планируемыми мероприятиями. Ранее проверка одной заявки занимала много времени, особенно в пиковые периоды (до 400 заявок в день), тогда как AI-агент выполняет эту рутинную стандартизированную операцию значительно быстрее [11].

При этом 78 % компаний предпочитают брать готовые решения и адаптировать их, а 40 % компаний используют облачные модели развертывания, 29 % — гибридные [5].

Обзор практики позволил систематизировать эффекты и результаты влияния искусственного интеллекта на повышение эффективности бизнес-процессов (рис. 1).

Несмотря на позитивные тенденции, существует ряд серьёзных препятствий. Согласно опросу Selectel, среди основных барьеров респонденты назвали отсутствие подходящих бизнес-задач (27 %), недостаток экспертизы (25 %) и высокие затраты на внедрение (23 %) [7]. Аналогичные результаты получены в исследовании С.В. Савина и А.Д. Мурзина, которые подчёркивают важность комплексного подхода, учитывающего технических аспектов ИИ в совокупности с человеческим фактором. Без стратегического подхода компании часто формируют завышенные ожидания от технологии и внедряют ИИ ради самого факта внедрения, что приводит к провальным проектам и разочарованию пользователей [14]. До 75 % опрошенных экспертами компании «Яков и партнеры» называют барьером высокую стоимость внедрения [5].

Е.А. Михеев на основе SWOT-анализа промышленных предприятий в РФ выявил, что сильными сторонами внедрения ИИ выступают повышение производительности



Рис. 1. Эффекты и результаты влияния искусственного интеллекта на повышение эффективности бизнес-процессов
Источник: составлено автором

труда, снижение операционных издержек и улучшение качества продукции, тогда как слабыми сторонами остаются высокая стоимость внедрения, дефицит квалифицированных кадров и сложность интеграции с устаревшими информационными системами [10].

Технологический прогресс требует обоснованного подхода, как утверждают О.И. Бедрик, А.С. Несутулов и Е.Н. Никитин: необходимо одновременно развивать правовую базу, институциональные механизмы и культуру ответственного использования ИИ. Они обращают внимание на возможные риски, связанные с технологической безработицей, усилением социального неравенства и этическими аспектами использования ИИ [1].

На рисунке 2 систематизируем выявленные барьеры и ограничения внедрения искусственного интеллекта для повышения эффективности бизнес-процессов.

Несмотря на проблемы, консалтинговые компании положительно оценивают перспективы внедрения ИИ в улучшении бизнес-процессов российских компаний [5]:

- экономический эффект от применения ИИ к 2030 году оценивается в 7,9–12,8 триллиона рублей в год, что может составить до 5,5 % прогнозируемого ВВП России. Эта оценка заметно выше предыдущих прогнозов (до 2028 года ожидалось 4,2–6,9 трлн рублей и 4 % ВВП) за счет бурного развития и внедрения генеративного ИИ;
- более 60 % совокупного эффекта будет сосредоточено в e-commerce, телекоммуникациях и медиа, ИТ и технологиях, строительстве и недвижимости, а также в медицине.

По результатам проведенного исследования в таблице 1 представим возможные направления преодоления барьеров и ограничений внедрения искусственного интеллекта для повышения эффективности бизнес-процессов.

Выводы

Подводя итог проведенного исследования, отметим, что в современных условиях внедрение технологий искусственного интеллекта становится фактором повышения эффективности бизнес-процессов, об этом говорит его внедрение во всех отраслях экономики. На основе анализа данных экспертных опросов, отраслевых исследований и академических публикаций выявлены главные направления внедрения искусственного интеллекта, обеспечивающие наиболее значимый экономический эффект: автоматизация рутинных операций, прогнозная аналитика и оптимизация цепочек поставок, персонализация и улучшение клиентского опыта. Представлены результаты внедрения искусственного интеллекта для повышения эффективности бизнес-процессов: рост выручки, снижение издержек, ускорение бизнес-процессов, повышение производительности сотрудников, улучшение качества обслуживания клиентов. Выявлены основные барьеры внедрения искусственного интеллекта для повышения эффективности бизнес-процессов: дефицит квалифицированных кадров, высокие затраты на внедрение, отсутствие подходящих бизнес-задач, недостаток прозрачности алгоритмов и риски утечки данных, несовершенство нормативно-правовой базы. Сформулированы рекомендации по повышению эффективности использования искусственного интеллекта для улучшения бизнес-процессов предприятий: развитие внутрикорпоративных программ подготовки кадров и сотрудничество с вузами; использование облачных сервисов и открытых моделей для снижения затрат; разработка формализованной стратегии внедрения с четкими KPI; внедрение принципов ответственного и объяснимого ИИ; проведение аудита бизнес-процессов для выбора приоритетных кейсов; модернизация ИТ-инфраструктуры с использованием API-шлюзов и микросервисной архитектуры; участие в формировании нормативно-правовой базы и создание внутренних регламентов.



Рис. 2. Барьеры и ограничения внедрения искусственного интеллекта для повышения эффективности бизнес-процессов

Источник: составлено автором

Таблица 1.

Возможные направления преодоления барьеров и ограничений внедрения искусственного интеллекта для повышения эффективности бизнес-процессов

Выявленная проблема	Рекомендация
Дефицит квалифицированных кадров в области ИИ	Развитие внутрикорпоративных программ повышения квалификации, сотрудничество с профильными вузами и платформами онлайн-образования, создание центров компетенций по ИИ.
Высокие затраты на внедрение и поддержку ИИ-решений	Использование облачных сервисов и платформ с оплатой по факту использования, внедрение открытых моделей с дообучением под бизнес-задачи, поэтапный старт с пилотных проектов низкой стоимости.
Отсутствие формализованной стратегии внедрения ИИ	Разработка дорожной карты цифровой трансформации с чёткими KPI, назначение ответственного за ИИ-стратегию на уровне топ-менеджмента, регулярный аудит и корректировка планов

Выявленная проблема	Рекомендация
Недостаток прозрачности алгоритмов и риски утечки данных	Внедрение принципов ответственного ИИ, проведение регулярных аудитов алгоритмов, использование технологий дифференциальной приватности и шифрования.
Отсутствие подходящих бизнес-задач для ИИ	Проведение аудита бизнес-процессов с привлечением внешних консультантов, создание межфункциональных групп для выбора приоритетных кейсов
Сложность интеграции с устаревшими информационными системами	Разработка API-шлюзов и микросервисной архитектуры, поэтапная модернизация
Несовершенство нормативно-правовой базы	Участие в рабочих группах при Минцифры и профильных ассоциациях, создание внутренних регламентов и кодексов этики ИИ, мониторинг законодательных инициатив.

Источник: составлено автором

ЛИТЕРАТУРА

- Бедрик О.И., Несутулов А.С., Никитин Е.Н. Технологии искусственного интеллекта как фактор развития цифровой экономики: оценка социально-экономических эффектов // Экономика и управление. — 2025. — № 31 (5). — С. 593–601.
- Голота Е.П. Автоматизация бизнес-процессов с помощью искусственного интеллекта: от маркетинга до операционного управления // Экономика и бизнес: теория и практика. — 2025. — № 1-2. — С. 63–66.
- Доля ИИ в российских бизнес-процессах не превысила 5% // Cnews. — URL: https://ai.cnews.ru/news/line/2026-03-31_dolya_ii_v_rossijskih_biznes-protsessah (дата обращения: 20.04.2026).
- Идрисов А.И. Бизнес-процессы, наиболее подверженные эффективному внедрению инструментов на основе искусственного интеллекта в условиях цифровой экономики // Journal of monetary economics and management. — 2025. — № 3. — С. 275–283.
- Искусственный интеллект в России — 2025: тренды и перспективы // Яков и Партнеры. — 2025. — URL: <https://yakovpartners.com/publications/ai-2025/> (дата обращения: 20.04.2026).
- Исследование «Доверяй, но проверяй. Российский бизнес оценивает ИИ» // «Технологии Доверия» (ТедО). — URL: <https://data.tedo.ru/publications/doveyay-no-proveryay.pdf> (дата обращения: 20.04.2026).
- Исследование Selectel: 35 % компаний нарастили потребление ИТ-инфраструктуры для ИИ за последний год // CNews. — 2026. — 25 марта. — URL: https://www.cnews.ru/news/line/2026-03-25_issledovanie_selectel_35_kompanij (дата обращения: 20.04.2026).
- Исследование МТС Web Services: у 74 % российских компаний нет стратегии развития искусственного интеллекта // МТС Web Services. — URL: <https://moskva.mts.ru/about/media-centr/soobshheniya-kompanii/novosti-mts-v-rossii-i-mire/2025-12-19/issledovanie-mts-web-services-u-74-rossijskih-kompanij-net-strategii-razvitiya-iskusstvennogo-intellekta> (дата обращения: 20.04.2026).
- Крошилини С.В., Медведева Е.И. Новая парадигма внедрения искусственного интеллекта в России: точечные решения промышленных задач // Региональные проблемы преобразования экономики. — 2025. — № 11 (181). — С. 12–15.
- Михеев Е.А. Внедрение технологий искусственного интеллекта (AI) в бизнес-процессы промышленных предприятий в РФ: SWOT-анализ // Развитие инструментария аналитики инновационных процессов в системах разного уровня : сб. материалов Междунар. науч.-практ. конф., г. Самара, 24 окт., 2025 г. / Самар. нац. исслед. ун-т им. С. П. Королева. — Самара, 2025. — С. 237–243.
- Окладникова И. Бюджетный разум: AI помогает управлять госфинансами // Официальный сайт Министерства финансов РФ. — URL: https://minfin.gov.ru/ru/press-center?id_4=40048 (дата обращения: 20.04.2026).
- Ребус Н.А. Роль технологий искусственного интеллекта в цифровой трансформации российского производства / Н.А. Ребус, И.Г. Благовещенский, О.В. Ратанова, Ф.А. Мастяев // Известия Кабардино-Балкарского научного центра РАН. — 2025. — № 2. — С. 37–54.
- Российский бизнес активно тестирует ИИ в рабочих процессах // DS Media.pro. — URL: <https://dsmedia.pro/company/comindware/analytics/rossijskij-biznes-aktivno-testiruet-ii-v-rabochih-processah> (дата обращения: 20.04.2026).
- Савин С.В., Мурзин А.Д. Форсайт применения технологий искусственного интеллекта в управлении бизнесом // Вестник НГУЭУ. — 2025. — № 1. — С. 153–178.

© Шагеева Гульнара Рафаиловна (shagulinaraaa@gmail.com)

Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»

ПРАВОВАЯ ПРИРОДА ПРЕДДОГОВОРНОГО ПРАВООТНОШЕНИЯ В РОССИЙСКОМ ГРАЖДАНСКОМ ПРАВЕ: ПРОБЛЕМЫ КВАЛИФИКАЦИИ И ПУТИ ИХ РЕШЕНИЯ

LEGAL NATURE OF PRE-CONTRACTUAL RELATIONS IN RUSSIAN CIVIL LAW: ISSUES OF QUALIFICATION AND WAYS OF THEIR RESOLUTION

R. Abbasov

Summary. The article analyzes the legal nature of the relations arising between parties at the stage of negotiations preceding the conclusion of a civil law contract. The author examines the historical development of the culpa in contrahendo doctrine, starting from R. von Ihering's concept and ending with the modern regulation under Section 311 of the German Civil Code, and traces the evolution of Russian approaches to this problem. Special attention is paid to comparing tort-based and obligational interpretations of the relationship between negotiating parties, as well as to arguments in favor of recognizing pre-contractual relations as an independent type of obligation. The author concludes that judicial practice needs to be reconsidered regarding the qualification of liability for bad-faith negotiation conduct.

Keywords: pre-contractual relations, contract negotiations, bad-faith negotiations, culpa in contrahendo, civil legal relationship, good faith, Article 434.1 of the Civil Code of the Russian Federation.

Аббасов Руслан Михайлович

исследователь, Российский новый университет, Москва
snf0204@yandex.ru

Аннотация. Статья посвящена анализу правовой природы отношений, складывающихся между сторонами на стадии переговоров о заключении гражданско-правового договора. Автор рассматривает историческое развитие доктрины culpa in contrahendo, начиная с концепции Р. фон Иеринга и заканчивая современным регулированием § 311 Германского гражданского уложения, а также прослеживает эволюцию отечественных подходов к данной проблеме. Особое внимание уделено сопоставлению деликтной и обязательственной трактовки связи участников переговорного процесса, а также аргументации в пользу признания преддоговорного правоотношения самостоятельным видом обязательства. Сделан вывод о необходимости пересмотра судебной практики в части квалификации ответственности за недобросовестное ведение переговоров.

Ключевые слова: преддоговорные отношения, переговоры о заключении договора, недобросовестное ведение переговоров, culpa in contrahendo, гражданское правоотношение, добросовестность, ст. 434.1 ГК РФ.

Институт преддоговорных отношений занимает особое место в системе гражданского права, поскольку связывает воедино две принципиально разные стадии взаимодействия участников оборота — стадию, предшествующую заключению договора, и собственно договорную стадию. До 2015 года российское гражданское законодательство не содержало специальных норм, посвящённых переговорам о заключении договора, что порождало неопределённость в квалификации связи сторон, вступивших в контакт с целью выработки условий будущей сделки. Введение в Гражданский кодекс Российской Федерации статьи 434.1 закрепило обязанность добросовестного ведения переговоров и установило ответственность за её нарушение, однако не разрешило принципиального теоретического вопроса: возникает ли на стадии переговоров самостоятельное гражданское правоотношение, и если да, то какова его правовая природа.

Актуальность обращения к данной проблематике обусловлена не только теоретическим интересом, но и

практической потребностью в единообразном подходе судов к разрешению споров о взыскании убытков, причинённых недобросовестным прекращением переговоров либо предоставлением недостоверной информации контрагенту. Действующая судебная практика, ориентированная на разъяснения, содержащиеся в пункте 19 постановления Пленума Верховного Суда Российской Федерации от 24 марта 2016 года № 7, исходит из деликтной квалификации данной ответственности, что, как показывает анализ доктрины, порождает ряд неразрешённых противоречий.

Историко-правовые предпосылки формирования доктрины преддоговорной ответственности

Основоположником доктрины culpa in contrahendo по праву считается немецкий цивилист Р. фон Иеринг, который в середине XIX века впервые системно обосновал необходимость защиты добросовестного участника переговоров, понёсшего убытки вследствие ошибок другой стороны при совершении оферты [4]. Первона-

чально автор связывал возникновение обязательства между сторонами исключительно с моментом внешнего совершения акцепта, полагая, что до этого момента лицо, действующее в своём интересе, несёт риск собственной неосторожности [5]. Такое узкое понимание, однако, оставляло без защиты значительную часть отношений, складывающихся именно на этапе ведения переговоров, — то есть до момента, когда одна из сторон формально выразила согласие на заключение договора.

Дальнейшее развитие немецкой цивилистической доктрины привело к существенному расширению сферы применения идей Иеринга. Реформа обязательственного права Германии 2002 года закрепила в § 311 Германского гражданского уложения (далее — ГГУ) правило, согласно которому обязательственное правоотношение возникает не только с момента заключения договора, но и при вступлении сторон в переговоры о его заключении, при подготовке договора, предполагающей взаимное доверие сторон, а также при иных деловых контактах [6; 7]. Данное решение немецкого законодателя стало результатом многолетнего осмысления судебной практики и доктрины, которые задолго до формальной кодификации признавали обязательственный характер связи сторон переговорного процесса. Как отмечает Я. Шапп, содержанием такого обязательства выступают не обязанности по предоставлению, а обязанности «аккуратности» — то есть обязанности учитывать интересы контрагента, не подвергая их неправомерному риску [7].

Принципиально иной путь развития избрало право стран англосаксонской правовой семьи. Английские суды, как отмечает С.Л. Будылин, традиционно отказывают в защите даже прямо выраженному соглашению сторон о добросовестном ведении переговоров, ссылаясь на его правовую неопределённость [8]. Такой подход исходит из принципиально иного понимания свободы договора, при котором стороны переговоров вплоть до момента достижения соглашения по всем условиям сделки не связаны никакими взаимными обязанностями, за исключением случаев прямого соглашения о конкретных правилах ведения переговоров.

Отечественная доктрина советского периода демонстрирует позицию, во многом близкую первоначальным идеям Иеринга. И.Б. Новицкий и Л.А. Лунц, анализируя институт заключения договора, указывали, что полученная адресатом оферта связывает оферента обязательством «оставаться верным сделанному предложению и произвольно не отменять его», нарушение которого влечёт обязанность возместить причинённые убытки [9]. Аналогичную позицию занимал О.С. Иоффе, признававший, что оферта порождает обязательства для лица, её совершившего [10]. Особый интерес представляет позиция М.М. Агаркова, который связывал специфику преддоговорной ответственности с тем, что участни-

ки соответствующего отношения определены заранее, в отличие от деликтных отношений, где стороны определяются лишь в момент причинения вреда [11]. Данное наблюдение, на наш взгляд, сохраняет свою значимость и в современных условиях, поскольку именно предопределённость субъектного состава отношения составляет один из ключевых признаков, отличающих преддоговорное правоотношение от классического внедоговорного обязательства.

Соотношение обязательственной и деликтной концепций преддоговорной ответственности

Современная российская судебная практика, как показывает анализ разъяснений Верховного Суда Российской Федерации, а также решений по конкретным делам, придерживается деликтной квалификации ответственности за недобросовестное ведение переговоров [22]. Такой подход обосновывается ссылкой на пункт 8 статьи 434.1 Гражданского кодекса Российской Федерации, отсылающий к нормам главы 59 Кодекса. Вместе с тем данная позиция вызывает обоснованные возражения в научной литературе.

В.В. Витрянский прямо указывает на ошибочность вывода Верховного Суда Российской Федерации о деликтной природе преддоговорной ответственности, отмечая, что приведённые высшей судебной инстанцией аргументы носят искусственный характер и не подтверждают деликтную квалификацию [23]. Сходную позицию занимает В.А. Хохлов, подчёркивающий, что отсылка пункта 8 статьи 434.1 Гражданского кодекса к главе 59 Кодекса свидетельствует не столько о внедоговорном характере данной ответственности, сколько о возможности применения отдельных правил названной главы по аналогии [24].

На наш взгляд, наиболее убедительной представляется квазидоговорная концепция преддоговорной ответственности, согласно которой между сторонами переговоров с момента вступления в переговорный процесс возникает самостоятельное обязательственное правоотношение, содержанием которого выступают охранительные обязанности по добросовестному поведению. Данный подход позволяет учитывать волю сторон при определении условий ответственности, чего лишена императивная по своей природе деликтная модель. В частности, отнесение преддоговорной ответственности к обязательственной позволяет применить правило пункта 3 статьи 401 Гражданского кодекса Российской Федерации о строгой (безвиновной) ответственности предпринимателей, что представляется более справедливым решением по сравнению с деликтной моделью, требующей во всех случаях доказывания вины нарушителя [17].

Как отмечает С.В. Сарбаш, предоставление профессиональным участникам оборота возможности «отговариваться своей невиновностью» подрывает доверие оборота к их профессиональным навыкам по оценке и преодолению рисков [17]. Данное наблюдение подтверждается и материалами судебной практики: в одном из дел организатор торгов, отказавшийся от заключения договора с победителем закупки вследствие технической ошибки в собственном программном обеспечении, был освобождён судом от ответственности по причине отсутствия вины, что справедливо критикуется в литературе как результат применения деликтной, а не обязательственной модели ответственности.

Заключение

Проведённый анализ показывает, что вопрос о правовой природе преддоговорных отношений в российском гражданском праве далёк от окончательного разрешения. Историко-правовое исследование доктрины *culpa in contrahendo* демонстрирует, что немецкая правовая система прошла путь от узкого понимания преддоговорной ответственности как последствия ошибки

при совершении акцепта до её широкого законодательного закрепления в качестве самостоятельного обязательства, возникающего с момента вступления сторон в переговоры. Российская судебная практика, ориентирующаяся на деликтную квалификацию данной ответственности, воспринимает скорее французскую модель регулирования, что порождает ряд практических затруднений, связанных с распределением бремени доказывания вины и невозможностью дифференцированного подхода к ответственности предпринимателей и непрофессиональных участников оборота.

В связи с этим представляется целесообразным пересмотреть подход, отражённый в пункте 19 постановления Пленума Верховного Суда Российской Федерации от 24 марта 2016 года № 7, в пользу признания преддоговорной ответственности особым видом обязательственной (квазидоговорной) ответственности, что позволит учитывать специфику отношений сторон переговорного процесса и обеспечить более справедливое распределение рисков между профессиональными и непрофессиональными участниками гражданского оборота.

ЛИТЕРАТУРА

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 24.07.2023) // Собрание законодательства Российской Федерации. — 1994. — № 32. — Ст. 3301.
2. Постановление Пленума Верховного Суда РФ от 24.03.2016 № 7 (ред. от 22.06.2021) «О применении судами некоторых положений Гражданского кодекса Российской Федерации об ответственности за нарушение обязательств» // СПС КонсультантПлюс.
3. Постановление Пленума Верховного Суда РФ от 25.12.2018 № 49 «О некоторых вопросах применения общих положений Гражданского кодекса Российской Федерации о заключении и толковании договора» // СПС КонсультантПлюс.
4. Иеринг Р. *Culpa in contrahendo*, или Возмещение убытков при недействительности или незаключенности договоров // Вестник гражданского права. — 2013. — № 3.
5. Жужжалов М. Б. Учение Р. фон Иеринга о преддоговорной ответственности: влияние на современность и возможности по применению в будущем (комментарий к русскому переводу работы «*Culpa in contrahendo*, или Возмещение убытков при недействительности или незаключенности договоров») // Вестник гражданского права. — 2013. — № 3.
6. Bürgerliches Gesetzbuch (BGB) (Германское гражданское уложение). URL: <https://www.gesetze-im-internet.de/bgb/BJNR001950896.html> (дата обращения: 20.03.2026).
7. Шапп Я. Система германского гражданского права: учебник / пер. с нем. С.В. Королева. — Москва: Междунар. отношения, 2006. — 350 с.
8. Будылин С.Л. Существует ли обязанность вести переговоры добросовестно, или Дело о незапертой двери. Комментарий к делу *Walford v. Miles* [1992] 1 All ER 453 // Вестник экономического правосудия Российской Федерации. — 2018. — № 6.
9. Новицкий И.Б., Лунц Л.А. Общее учение об обязательстве. — Москва: Госюриздат, 1950. — 416 с.
10. Иоффе О.С. Обязательственное право. — Москва: Юрид. лит., 1975. — 880 с.
11. Агарков М.М. К вопросу о договорной ответственности // Агарков М.М. Избранные труды по гражданскому праву: в 2 т. Т. 2: Общее учение об обязательствах и его отдельных видах. — Москва: Статут, 2012. — 452 с.
12. Гнищевич К.В. Преддоговорная ответственность в гражданском праве (*culpa in contrahendo*): дис. ... канд. юрид. наук. — Санкт-Петербург, 2009. — 214 с.
13. Чистяков П.Д. Преддоговорная ответственность в российском и зарубежном праве: дис. ... канд. юрид. наук. — Москва, 2024. — 198 с.
14. Богданов В.В. Преддоговорные правоотношения в российском гражданском праве: автореф. дис. ... канд. юрид. наук. — Москва, 2011. — 26 с.
15. Саркисян В.В. Переговоры о заключении договора в гражданском праве: автореф. дис. ... канд. юрид. наук. — Ростов-н/Д., 2022. — 28 с.
16. Гражданское право: учебник: в 4 т. Т. 3 / отв. ред. Е.А. Суханов. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Статут, 2023. — 800 с.
17. Сарбаш С.В. Элементарная догматика обязательств: учебное пособие. — Москва: Статут, 2016. — 336 с.
18. Райников А.С. Отношение, возникающее при проведении переговоров о заключении договора по российскому праву: антиделиктная концепция // Вестник гражданского права. — 2023. — № 2.
19. Дёмкина А.В. Преддоговорное правоотношение-обязательство: основы теории. — Москва: Проспект, 2021. — 168 с.

20. Курин И.Ю., Боташева А.Р. Основание и условия преддоговорной ответственности // Законы России: опыт, анализ, практика. — 2024. — № 7.
21. Нам К.В. Принцип добросовестности: развитие, система, проблемы теории и практики. — Москва: Статут, 2019. — 494 с.
22. Определение Судебной коллегии по экономическим спорам Верховного Суда Российской Федерации от 22.12.2020 № 307-ЭС20-12792 по делу № А56-35556/2019 // СПС КонсультантПлюс.
23. Договорное и обязательственное право (общая часть): постатейный комментарий к статьям 307-453 Гражданского кодекса Российской Федерации / отв. ред. А.Г. Карапетов. — Москва: М-Логос, 2017.
24. Основные положения гражданского права: постатейный комментарий к статьям 1-16.1 Гражданского кодекса Российской Федерации / отв. ред. А.Г. Карапетов. — Москва: М-Логос, 2020.

© Аббасов Руслан Михайлович (snf0204@yandex.ru)

Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»

ПРЕЗУМПЦИЯ НЕДОБРОСОВЕСТНОСТИ КОНТРАГЕНТА ПРИ ОСПАРИВАНИИ КАБАЛЬНОЙ СДЕЛКИ

PRESUMPTION OF BAD FAITH OF THE COUNTERPARTY IN CHALLENGING AN UNCONSCIONABLE TRANSACTION

M. Antonov

Summary. The article examines the problem of proving the counterparty's bad faith when challenging an unconscionable transaction. The author argues that Clause 3 Article 179 of the Civil Code of the Russian Federation imposes an excessive evidentiary risk on the injured party, since it requires proof not only of difficult circumstances and extremely unfavorable terms, but also of the counterparty's use of such circumstances. Based on court practice and special transport legislation, the article proposes to establish a rebuttable presumption of bad faith of the counterparty who has received an advantage from an objectively existing contractual imbalance.

Keywords: good faith; bad faith; unconscionable transaction; presumption of bad faith; defect of will; difficult circumstances; invalidity of transaction.

Антонов Михаил Александрович

Преподаватель, ФГБОУ ВО «Саратовская
государственная юридическая академия»
michailantonov6@mail.ru

Аннотация. В статье рассматривается проблема доказывания недобросовестности контрагента при оспаривании кабальной сделки. Обосновывается, что действующая редакция пункта 3 статьи 179 Гражданского кодекса Российской Федерации возлагает на потерпевшую сторону чрезмерный доказательственный риск, поскольку требует установить не только тяжелые обстоятельства и крайнюю невыгодность условий, но и использование указанного положения другой стороной. На основе анализа судебной практики и норм специального транспортного законодательства предлагается закрепить опровержимую презумпцию недобросовестности контрагента, получившего преимущество из объективно сложившегося дисбаланса.

Ключевые слова: добросовестность, недобросовестность, кабальная сделка, презумпция недобросовестности, порок воли, стечение тяжелых обстоятельств, недействительность сделки.

В рамках настоящей статьи представляется необходимым обратиться к одному из наиболее труднодоказуемых составов недействительности сделок, закрепленному в п. 3 ст. 179 ГК РФ. Речь идет о кабальной сделке, то есть сделке на крайне невыгодных условиях, которую лицо было вынуждено совершить вследствие стечения тяжелых обстоятельств, чем другая сторона воспользовалась [1]. Уже само содержание данной нормы показывает, что законодатель связывает недействительность сделки не только с объективным договорным дисбалансом, но и с поведением контрагента, получившего преимущество из положения другой стороны.

В большинстве случаев законодатель при определении условий недействительности сделок не отходит от презумпции добросовестности, возлагая на заинтересованное лицо обязанность доказывать недобросовестность контрагента. Исключения из данного правила в гражданском законодательстве имеются, однако они носят точечный характер. Между тем именно применительно к кабальной сделке вопрос о распределении доказательственного риска приобретает особое значение, поскольку потерпевшая сторона нередко способна подтвердить свое тяжелое положение и крайнюю невыгодность условий, но не располагает достаточными возмож-

ностями доказать внутреннюю осведомленность другой стороны и направленность ее поведения.

Для признания сделки кабальной в правоприменительной практике обычно выделяются три обстоятельства: крайняя невыгодность содержания сделки, стечение тяжелых жизненных обстоятельств, вынуждавших сторону совершить сделку на таких условиях, а также использование указанного положения другой стороной. Первые два элемента в большей степени могут быть объективированы. Тяжелое заболевание, зависимое положение, отсутствие времени для поиска иного контрагента, существенное отклонение цены или иных условий от обычного уровня оставляют внешние следы и могут быть подтверждены доказательствами. Иное положение складывается с третьим элементом, поскольку использование тяжелого положения связано с внутренней стороной поведения контрагента.

Именно здесь, как представляется, обнаруживается основная слабость действующей редакции п. 3 ст. 179 ГК РФ. Закон требует установить, что другая сторона не просто знала о тяжелых обстоятельствах, но и воспользовалась ими. При буквальном подходе данное условие превращается в самостоятельный и наиболее

труднодоказуемый элемент состава. В результате даже наличие объективных признаков несвободы волеобразования не всегда приводит к восстановлению нарушенного положения потерпевшей стороны. Указанное не согласуется с самой природой кабальной сделки как сделки с пороком воли.

В доктрине нет единого мнения относительно того, что следует понимать под использованием тяжелых жизненных обстоятельств. Согласно одному подходу, не имеет решающего значения, действует ли сторона активно, предлагая кабальные условия, либо принимает предложение потерпевшего, сформулированное под воздействием тяжелой ситуации. Юридически значимым является знание контрагента о том, что сделка совершается вынужденно [2, с. 152]. Согласно иному подходу, необходимо доказать именно навязывание условий более сильной стороной, то есть активное использование тяжелого положения [3, с. 411–412], [4, с. 21–22]. Первый подход представляется более справедливым, поскольку требование доказать активное навязывание условий во многих случаях заранее предопределяет отказ в иске.

Связь кабальной сделки с пороком воли подтверждается и судебной практикой. Конституционный Суд РФ указывал, что наличие условий, предусмотренных п. 3 ст. 179 ГК РФ, свидетельствует об отсутствии свободного волеизъявления у лица [5]. С нашей точки зрения, вопрос о пороке воли не должен становиться самостоятельным доказательственным барьером. Стечение тяжелых обстоятельств и крайняя невыгодность совершенной сделки уже позволяют говорить о несвободном формировании воли потерпевшей стороны. Спорным остается не сам факт нарушения свободы волеобразования, а поведение контрагента, воспользовавшегося сложившейся ситуацией.

Судебная практика подтверждает наличие указанной проблемы. В Определении Судебной коллегии по гражданским делам Верховного Суда РФ от 23.05.2017 № 19-КГ17-10 была рассмотрена ситуация, когда женщина, страдающая тяжелым онкологическим заболеванием и ухаживающая за престарелой матерью, оспаривала продажу единственного жилья, отчужденного фактически за бесценок. Нижестоящие суды отказали в удовлетворении требований, и только Верховный Суд РФ обратил внимание на обстоятельства, позволяющие говорить о кабальном характере сделки [6]. Данный пример показывает, что даже при очевидной уязвимости потерпевшей стороны правовая оценка может оставаться чрезмерно формальной.

Сходная проблема проявилась и в деле о признании недействительным договора оказания медицинских услуг, заключенного в период критического ухудшения состояния пациента. Несмотря на срочный характер ле-

чения, высокую стоимость услуг и отсутствие реальной возможности свободного выбора, суд не усмотрел признаков недобросовестности, сославшись на заключение договора посредством акцепта публичной оферты [7]. Юридическая форма сделки в подобной ситуации фактически заслонила вопрос о том, была ли воля стороны сформирована свободно, а также мог ли контрагент разумно не понимать значения сложившихся обстоятельств.

В деле № А50-17597/2021 религиозная организация пыталась оспорить соглашение, повлекшее принятие значительных долговых обязательств при отсутствии встречной экономической выгоды. Суд первой инстанции учел зависимое положение организации, отсутствие разумной хозяйственной цели и крайнюю обременительность условий. Однако вышестоящие суды сослались на отсутствие доказательств внешнего принуждения и, по существу, свели анализ к формальной добровольности подписания соглашения [8]. Подобный подход вновь демонстрирует смещение внимания с внутреннего волеобразования на внешнюю процедуру совершения сделки.

Иной правоприменительный вектор прослеживается в деле № А72-6442/2017. Суды признали недействительным дополнительное соглашение к договору подряда, заключенное предпринимателем с исправительным учреждением. Было установлено, что учреждение фактически блокировало производственный процесс, не выводило осужденных, задерживало отгрузки, отключало электроэнергию, а условия дополнительного соглашения резко ухудшали положение предпринимателя [9]. В данном случае суды не ограничились фактом подписания документа, а исследовали совокупность обстоятельств, повлиявших на волю стороны. Именно такой подход, на наш взгляд, соответствует природе кабальной сделки.

Приведенные дела позволяют увидеть, что проблема заключается не в полном отсутствии у суда возможности оценивать фактические обстоятельства. Такая возможность существует. Сложность состоит в отсутствии устойчивой доказательственной модели, при которой объективные признаки тяжелого положения и крайней невыгодности условий имели бы самостоятельное значение для перераспределения доказательственного риска. Пока же потерпевшая сторона вынуждена доказывать не только фактическую ситуацию договорного дисбаланса, но и скрытую направленность поведения контрагента.

В этой связи заслуживает внимания специальное законодательство. Нормы о признании недействительной сделки, заключенной под воздействием неблагоприятных обстоятельств, содержатся в ст. 125 Кодекса внутреннего водного транспорта РФ и ст. 339 Кодекса торго-

вого мореплавания РФ [10; 11]. В качестве необходимых условий в названных нормах обозначены чрезмерное воздействие или влияние опасности и несправедливость условий договора. Иными словами, для признания договора недействительным достаточно установления двух обстоятельств, объективно характеризующих положение слабой стороны и содержание сделки.

Разумеется, указанные нормы не могут быть механически перенесены в общий состав кабальной сделки. Они рассчитаны на специальные отношения и учитывают особенности соответствующих сфер. Однако их значение для настоящего исследования состоит в другом. В них законодатель фактически допускает иную доказательственную логику: при наличии воздействия неблагоприятной ситуации и несправедливости условий вопрос о внутреннем субъективном отношении другой стороны не выводится в самостоятельный, полностью лежащий на потерпевшем элемент доказывания. В доктрине также отмечается, что соответствующие положения транспортного законодательства близки по смыслу к конструкции кабальной сделки [12, с. 843–844].

Сопоставление названных норм с п. 3 ст. 179 ГК РФ позволяет сделать важный вывод. Российское право уже знает модель, в рамках которой оценка сделки, совершенной в условиях неблагоприятного воздействия, строится преимущественно через объективные обстоятельства. Следовательно, сама идея перераспределения доказательственного риска в пользу потерпевшей стороны не является чуждой отечественному регулированию. Вопрос состоит лишь в том, каким образом придать ей юридически корректную форму применительно к общему составу кабальной сделки.

Полагаем, что такой формой может стать опровержимая презумпция недобросовестности контрагента. Речь не идет об автоматическом признании сделки недействительной. Потерпевшая сторона должна доказать наличие тяжелых обстоятельств, крайнюю невыгодность условий, связь между своим положением и совершением сделки, а также то, что другая сторона знала или по обстоятельствам дела должна была знать о сложившейся ситуации. Однако после установления указанной совокупности обстоятельств именно контрагент, получивший преимущество, должен объяснить разумность и добросовестность собственного поведения.

Подобная конструкция не разрушает свободу договора. Напротив, она позволяет отделить обычное использование переговорного преимущества от извлечения выгоды из положения, при котором свобода волеобразования другой стороны существенно ограничена. Контрагент должен сохранять возможность доказать, что условия сделки имели самостоятельное экономическое основание, соответствовали обычным условиям оборота, были частью более сложного хозяйственного отношения либо что он не знал и не должен был знать о тяжелом положении потерпевшей стороны.

В целях устранения обозначенной неопределенности представляется необходимым дополнить п. 3 ст. 179 ГК РФ абзацем следующего содержания: «Если потерпевшей стороной доказано, что сделка была совершена вследствие стечения тяжелых обстоятельств на крайне невыгодных условиях, а другая сторона знала или по обстоятельствам дела должна была знать о таком положении потерпевшей стороны, предполагается, что другая сторона воспользовалась указанными обстоятельствами, пока ею не доказано иное».

Предлагаемое дополнение не меняет природу кабальной сделки и не превращает крайнюю невыгодность условий в самостоятельное основание недействительности. Его назначение состоит в ином: восстановить практическое значение п. 3 ст. 179 ГК РФ там, где прямое доказывание использования тяжелого положения оказывается почти недостижимым. При такой конструкции презумпция недобросовестности выступает не отказом от презумпции добросовестности, а исключением, возникающим при доказанности специальной совокупности обстоятельств.

Таким образом, закрепление презумпции недобросовестности контрагента при оспаривании кабальной сделки позволило бы снизить доказательственную асимметрию, не подменяя при этом судебную оценку обстоятельств дела. Потерпевшая сторона доказывает объективные условия кабальности, а сторона, получившая преимущество, доказывает отсутствие использования тяжелого положения. Именно такое распределение доказательственного риска, как представляется, в большей степени соответствует назначению института кабальной сделки и общему требованию недопустимости извлечения выгоды из недобросовестного поведения.

ЛИТЕРАТУРА

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ // Собрание законодательства РФ. 1994. № 32. Ст. 3301.
2. Рыженков А.Я. Юридический состав кабальной сделки: проблемы теории и практики // Вестник Пермского университета. Юридические науки. 2012. С. 151–159.
3. Савранская Д.Д. Кабальные сделки // Сделки, представительство, исковая давность: сборник работ выпускников Российской школы частного права при Исследовательском центре частного права имени С.С. Алексеева при Президенте Российской Федерации. М., 2017. 669 с.

4. Динесман И.Ю. Кабальные сделки и ростовщичество. М.; Ленинград, 1926. 27 с.
5. Определение Конституционного Суда РФ от 20.02.2014 № 371-О // СПС КонсультантПлюс.
6. Определение Судебной коллегии по гражданским делам Верховного Суда РФ от 23.05.2017 № 19-КГ17-10 // СПС КонсультантПлюс.
7. Решение Пресненского районного суда города Москвы от 27.09.2021 № 02-0152/2021 // СПС КонсультантПлюс.
8. Решение Арбитражного суда Пермского края от 09.12.2021 по делу № А50-17597/2021; Постановление Семнадцатого арбитражного апелляционного суда от 02.03.2022 по делу № А50-17597/2021; Постановление Арбитражного суда Уральского округа от 30.05.2022 по делу № А50-17597/2021 // СПС КонсультантПлюс.
9. Решение Арбитражного суда Ульяновской области от 25.04.2018 по делу № А72-6442/2017; Постановление Одиннадцатого арбитражного апелляционного суда от 02.08.2018 по делу № А72-6442/2017; Постановление Арбитражного суда Поволжского округа от 21.11.2018 по делу № А72-6442/2017; Определение Верховного Суда РФ от 21.02.2019 № 306-ЭС19-1536 по делу № А72-6442/2017 // СПС КонсультантПлюс.
10. Кодекс внутреннего водного транспорта Российской Федерации от 07.03.2001 № 24-ФЗ // Собрание законодательства РФ. 2001. № 11. Ст. 1001.
11. Кодекс торгового мореплавания Российской Федерации от 30.04.1999 № 81-ФЗ // Собрание законодательства РФ. 1999. № 18. Ст. 2207.
12. Брагинский М.И., Витрянский В.В. Договорное право. Книга четвертая: договоры о перевозке, буксировке, транспортной экспедиции и иных услугах в сфере транспорта. 5-е изд., стер. М.: Статут, 2011. 910 с.

© Антонов Михаил Александрович (michailantonov6@mail.ru)

Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»

РАЗВИТИЕ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА О ЗАЩИТЕ ПРАВ И ЗАКОННЫХ ИНТЕРЕСОВ НАЛОГОПЛАТЕЛЬЩИКА

DEVELOPMENT OF LEGISLATION ON THE PROTECTION OF TAXPAYER RIGHTS AND LEGITIMATE INTERESTS

M. Kobzar-Frolova

Summary. With the development of the rule of law and the establishment of democratic foundations, mechanisms for protecting citizens' rights have been actively developed and established. However, this process has come a long way. This article presents individual, most significant stages in the development of legislation on the protection of taxpayer rights. It demonstrates that the taxpayer has always been the weaker party vis-à-vis the tax collecting authority, and only the democratic reforms that took place in Russia in the late 1990s and early 2000s allowed for the development of a mechanism ensuring competition, equality, and fairness, creating conditions for taxpayers to effectively protect their rights and legitimate interests. The article concludes with the findings of the study.

Keywords: taxpayer, guarantees, freedoms, protection of rights and legitimate interests, legislation, tax disputes, legality.

Кобзарь-Фролова Маргарита Николаевна

доктор юридических наук, профессор, главный научный сотрудник ФГБУН Институт государства и права РАН
MargoKFMN@yandex.ru

Аннотация. С развитием правового государства, становлением демократических основ, стали активно разрабатываться и формироваться механизмы защиты прав граждан. Вместе с тем этот процесс прошел долгий путь. В статье приведены отдельные, наиболее значимые этапы развития законодательства о защите прав налогоплательщика. Показано, что налогоплательщик всегда выступал слабой стороной по отношению к органу, взимающему налоги и лишь демократические преобразования, произошедшие в России в конце 90-х — начале 2000-х годов позволили выработать механизм, обеспечивающий состязательность, равноправие, справедливость, создали условия для реальной защиты налогоплательщиком своих прав и законных интересов. В заключение сделаны соответствующие исследованию выводы.

Ключевые слова: налогоплательщик, гарантии, свободы, защита прав и законных интересов, законодательство, налоговые споры, законность.

Введение

В конце 90-х — начале 2000-х венцом социально-экономических преобразований в Российской Федерации стало формирование законодательства нового типа. Если гражданское и уголовное законодательство уже были сформированы, то налоговое — только принято и начинало апробацию своего действия. Вместе с развитием правового государства и становлением демократических основ, стали активно разрабатываться вопросы, и формироваться механизмы защиты прав граждан. Это было вполне обосновано: Конституция Российской Федерации [1], «утверждая права и свободы человека» в разделе основ государственного строя закрепила положение-принцип о том, что высшей ценностью российского государства является человек, его права и свободы. «Признание, соблюдение и защита прав и свобод человека и гражданина — обязанность государства (Ст. 2). Таким образом, все граждане Российской Федерации стали обладателями конституционной гарантии — защиты своих прав, свобод и законных интересов. Данный принцип лег в основу целой системы нормативных правовых актов, в том числе законодательства о налогах и сборах. Так статьей 22 Налогового кодекса Российской Федерации (далее по тексту — НК

РФ) закреплена гарантия административной и судебной защиты прав и законных интересов для лиц, зарегистрированных в установленном законом порядке в качестве налогоплательщика (плательщика сборов, плательщика страховых взносов) [2].

С одной стороны, за время создания налоговой системы в Российской Федерации сложилась обширная судебная практика, выпущено множество статей, посвященных вопросам защиты налогоплательщика и признания неправомерными действия налоговых органов, в том числе в порядке усмотрения. В то же время, вопросу исследования института защиты прав и законных интересов налогоплательщиков, в научной литературе не уделено достаточно внимания. Данные вопросы рассматриваются, на наш взгляд, фрагментарно и нет комплексных системных исследований основ указанного института. Обращает на себя внимание преобладающий практико-ориентированный подход, зачастую особое внимание заслуживают узкопроцессуальные особенности реализации субъективных прав налогоплательщиками. Глубокого теоретико-правового комплексного исследования данного вопроса на наш взгляд еще не было проведено. Это негативно сказывается как на практике применения норм законодательства о налогах и сборах,

так и на правовом регулировании налоговых правоотношений.

Краткий историко-правовой анализ генезиса института защиты прав и законных интересов налогоплательщика

Германский философ Х.Г. Гадамер очевидно верно заметил: в гуманитарных науках необходимо познавать сходства, отмечать регулярности и закономерности, которые делают явления и процессы предсказуемыми [16, С. 44]. В свою очередь, русский юрист С.А. Муромцев выразил точку зрения, что историко-правовой анализ позволяет юристу исключить из области действующего права то, что отжило. Такой анализ имеет значение, как для теории, так и для практики [25].

Организационно-правовое становление института разрешения публичных споров в Российской империи было связано с формированием системы государственной власти. В 1711 году еще Петром I при Правительствующем Сенате был учрежден специализированный Верховный орган управления и суда, уполномоченный на разрешение споров, связанных с уплатой налогов, сборов и прочих платежей [8]. Вместе с тем, анализ законодательства царской России, действовавший до 1860-х гг. дает основание утверждать, что до этого времени не была создана система органов, предусматривающая судебное обжалование гражданами действий органов, взимающих налоги и иные платежи, как не существовало и специальной системы административной юстиции.

Крестьянская реформа 1861 г., судебная реформа Александра II в 1864 г., способствовали введению земского и городского самоуправления, закреплению права на обжалование решений органов управления, включая фискальные органы, в Сенат. Впервые был обозначен принцип состязательности сторон при разрешении споров (который, однако, не подлежал обязательному соблюдению). В это же время для контроля за законностью деятельности всех органов управления были сформированы губернское по земским и городским делам присутствие. Органы представляли собой особые учреждения, которые рассматривали различного рода жалобы на акты административных органов и действия (бездействие) их должностных лиц [8; 10]. Деятельность присутствия по земским и городским делам и промысловому налогу регламентировалась в особом порядке, основная их функция — судебно-административная [18, С. 63]. Смешанное губернское присутствие было утверждено в качестве первой инстанции. На заседаниях рассматривались споры, как по налогам, так и иные, например, несения повинностей и другие [23, С. 68]. Вместе с тем, в деятельности присутствия, по признанию профессора государственного права — С.А. Корфа, наблюдалось нежелание «признать субъективные публичные права рус-

ских граждан, вследствие чего в русском праве всегда довлел начальственный надзор над прочими функциями власти надзора» [20, С. 211].

С введением в 1898 году промыслового налога, была создана судебно-административная инстанция для рассмотрения жалоб на постановления казенных палат и общих присутствий по делам о государственном промысловом налоге [31].

Развитие демократических взглядов в большинстве европейских государств не могло не отразиться на законодательстве имперской России. С 1904 начинается период активного реформирования органов административной юстиции. Именным Высочайшим Указом от 12 декабря 1904 г. «О предначертаниях к усовершенствованию государственного порядка» Сенат обязан был принимать действительные меры к охранению силы закона и обеспечить должное правосудие лицам потерпевшим от незаконных действий администрации [21, С. 385]. «Для упрочения правильного в Отечестве Нашем хода государственной жизни...» указом повелевалось: «в целях охранения равенства перед судом лиц всех состояний, ввести должное единство в устройстве судебной в Империи части и обеспечить судебным установлениям всех степеней необходимую самостоятельность» [32].

В 1907 г. в рамках административной реформы, задуманной П.А. Столыпиным рассматривался вопрос о создании административных судов. По мнению Ю.Н. Старилова, в это время, по многим причинам «попытки создания нормально работающей системы административной юстиции (административных судов) были безуспешны» [28, С.6].

В 1914 году была проведена реформа порядка производства и решения дел в департаментах Сената [12], которая отразилась на вопросах процессуального разрешения дел в административных департаментах Сената. Не вызывает сомнения, что реформа была направлена на обновление и оптимизацию вопросов, связанных защитой и обеспечением прав и законных интересов граждан. Одним из достижений данной реформы было установление состязательности сторон при даче объяснений по делу, представлении доказательств. В результате реформы I-й Департамент Сената превратился в Высший административный суд Российской империи [23].

Последним актом, принятым до социалистической революции 1917 года было Положение о судах по административным делам (30 мая 1917 г.) [13], согласно которого судебная власть по административным делам принадлежит административным судьям; окружным судам и Правительствующему сенату. Как известно из истории, Советской властью были отвергнуты все законы и иные нормативные акты, принятые в имперской

России. Выстраивать отношения юстиции пришлось заново. В целях упорядочения отношений между рабочими, крестьянами и представителями органов советской власти издается Постановление «О точном соблюдении законов». Оно было принято по инициативе В.И. Ленина в ноябре 1918 года на VI Всероссийском Чрезвычайном съезде Советов [34]. В п. 3 Постановления говорится: «вменить в обязанность всем должностным лицам и советским учреждениям по требованию любого гражданина Республики, желающего обжаловать их действия, волокиту или чинимые ему в его законных притязаниях затруднения, составление соответствующего краткого протокола» [35].

Уместно заметить, что после свершения революции до перехода к НЭПу было провозглашено безналоговое общество, произошла отмена всех ранее действующих налогов и создана новая форма обложения (сбора), выполняющая чисто революционные задачи, налоговый аппарат был распущен, органы по рассмотрению жалоб были закрыты [24, С. 7]. Характерной чертой этого периода стала трудовая повинность, которую можно рассматривать как своеобразный трудовой налог. Вплоть до 1937 г. законность в сфере управления обеспечивалась установлением государственного, ведомственного и общественного контроля [30, С. 63].

В 1922 г. было утверждено Положение о взимании налогов [6], разделом V которого предусматривалась возможность подачи жалобы на неправильные действия или распоряжения должностных лиц при взимании налогов. Лишь в 1937 г. вновь возвратились к вопросу о судебном надзоре за законностью в сфере государственного управления [11]. Каких-либо нормативных актов, регламентирующих защиту прав и законных интересов в сфере налогов в военное время принято не было. Вплоть до 1961 года из-за отсутствия процессуально установленной формы обжалования актов в сфере налогов и сборов, их рассмотрение осуществлялось в порядке гражданского судопроизводства [7].

Право на обжалование действий должностных лиц органов государственной власти, в том числе в сфере финансов и налогов было предоставлено гражданам Указом Президиума Верховного Совета СССР от 12 апреля 1968 г. [14]. Нужно заметить, что указанным правовым актом впервые за долгие годы советской власти были закреплены виды обращений граждан (заявления, предложения, жалобы) и порядок их рассмотрения. Данное правило нашло отражение в консервативной Конституции СССР 1977 г. (ст. 58), в которой впервые на высшем, конституционном уровне было закреплено право граждан на обжалование в суд действий должностных лиц. Однако данная норма целое десятилетие оставалась «мертвой» для большинства граждан [26]. Уже в постперестроечное время принимается Закон РФ № 4866-1

«Об обжаловании в суд действий и решений, нарушающих права и свободы граждан», который предусматривал право на обжалование в суд или государственный арбитраж любых актов органов государственной власти.

Теоретико-правовые представления о развитии законодательства о защите прав и законных интересов налогоплательщика

Правоотношения в сфере налогов и сборов изначально формировались и развивались как властные отношения, неравенство выступало одним из атрибутов (элементов) данного вида правоотношений. Налоги требовались для поддержания самого государства, содержания его аппарата, армии и прочего. Уплачивали налоги и многочисленные сборы — граждане. Последние не вправе были влиять на количество сборов, их величину. Они вынуждены были повиноваться соответствующему распоряжению. Несение повинности о налогах было обязательным. За неуплату налогов (сборов) в разные исторические периоды устанавливали всевозможные виды наказаний. Процветали службы, связанные со сборами налогов (сборов), контрольные органы, инспекции. Они обладали широкими полномочиями и их права были хорошо защищены. А вот, как было показано выше, законодательство о защите прав, свобод и законных интересов лиц, которые были обязаны платить сборы не находило должного развития. Во многом это связано было с высокой степенью неграмотности населения в имперской России, с боязнью предоставить широкие свободы низшим сословиям. Крепостное право, действующее в России более двух столетий (с 1649 года) существенно задержало развитие в России законодательства о свободах и защите лиц, не относящихся исторически к высшим сословиям. Вместе с тем демократические процессы, которые широко разошлись по всей Европе и США (начиная с первой половины XIX века) не могли не сказаться на преобразованиях в законодательстве России. Состоявшаяся в начале XX столетия в России социалистическая революция положила начало закреплению принципов равенства и свобод для всех граждан страны. Опуская события развития страны по социалистическому пути, уместно заметить, что современное законодательство о свободах берет свое начало в принятой всенародным голосованием Конституции Российской Федерации 1993 года [1].

Исследователи и специалисты, изучающие проблематику защиты прав налогоплательщика в сфере налогов и сборов, выделяют этапы развития законодательства в области защиты прав налогоплательщиков, классифицируют и разрабатывают типологии элементов их защиты прав. Некоторые из них были приведены выше. Отдельные авторы развитие законодательства о защите прав и законных интересов налогоплательщика связывают с разрешением конфликтов в рамках пу-

блично-правовых отношений (споров), которые не зависят от общеисторической хронологии налогообложения и могут не совпадать с ней [17, С. 12].

Профессор А.К. Саркисов, проводя исследования в области налоговой конфликтологии, проанализировал природу налоговых конфликтов. Это позволило ему получить вывод о том, что налоговые конфликты зачастую порождаются экономико-социальными условиями, конкретными «проблемными» налоговыми правоотношениями, субъективным пониманием правоприменителя возможного или желаемого правопорядка. Конфликты в сфере налогов и сборов вытекают из противоречивости интересов субъектов правоотношений и обусловлены конкретными историческими условиями развития налоговой системы... [27, С.9]. «налоговая деликтность — продукт, произведенный российским обществом в перестроечный период развития государства и выкристаллизовывающийся с развитием и становлением налоговой системы» [19, С. 83].

Теоретики права заметили и отразили в своих научных работах выводы о том, что развитие представлений о свободах граждан и идеи правового государства имеют общие закономерности становления и функционирования, «ибо существовать и эффективно действовать они могут только в одной «связке»» [22, С. 128]. Отсюда оба правовых феномена (субъективное право на свободы и правовое государство) носят в себе правовое начало. Это подтверждает, что общим (соединяющим) звеном между участниками налоговых отношений и государством выступает право (в объективном смысле), как регулятор их правоотношений, отсюда выходит, что данный вид отношений является — истинно правовым. В связанности объекта, по поводу которого возникают правоотношения, в установлении правил, на основании которых развиваются данные отношения, порой ограниченные властными велениями и заключается сущность законности в рассматриваемой сфере. Право здесь выступает в качестве антипода произволу.

Вместе с тем многие исследователи отмечают, что развитие законодательства в сфере налогов уже в советской России, да и в демократической России развивалось как властное, основанное на императивных предписаниях и не допускающее каких-либо отклонений от действующих предписаний.

Вначале контрольно-ревизионные, затем налоговые органы обладали всей широтой полномочий, а права налогоплательщиков были скорее декларативными, ничем не обеспеченными. Отсюда были различные злоупотребления властью. Нужны были надежные правовые рамки, ограничивающие и сдерживающие подобные проявления со стороны должностных лиц налоговых органов. Лишь в 2006 году Пленум Верховного суда РФ поставил

точку в вопросе о защите прав предпринимателя, уплачивающего налоги и своевременно представляющего в налоговый орган отчеты о своей деятельности как добросовестные, а действия, предпринимателя, связанные с минимизацией расходов — разумные [3, П. 1 абз 1 и 3]. В этой связи налоговые органы уже не могут однозначно выносить решения о нарушении законодательства о налогах и сборах, данный вывод должен быть налоговым органом обоснован и доказан. Основываясь на принципах законности, справедливости, разумности Верховный Суд РФ исходит из презумпции добросовестности налогоплательщиков. В указанном Постановлении Суд высказался совершенно однозначно: «сведения, которые представил налогоплательщик налоговому органу в налоговой декларации и/или бухгалтерской отчетности, — априори достоверны, если налоговым органом не доказано, что сведения, содержащиеся в этих документах, неполны, недостоверны и (или) противоречивы [3, П. 1 абз 1 и 3].

В этой связи Н.В. Витрук отметил: «правовое государство создает эффективную систему средств, направленных как на непосредственную их реализацию, на пользование теми благами, которые лежат в их основе, так и на их охрану (защиту)» [15, С. 143], — выделяя, таким образом, взаимосвязь между защитой субъективных прав с идеей правового государства. М.Н. Марченко также указывает на то, что «в правовом государстве (как один из главных признаков его существования) должно быть достигнуто реальное обеспечение прав и свобод...» [29, С. 211]. И далее: «должен быть создан механизм их полной гарантированности и всесторонней защищенности» [29, С. 211].

Теория права дает нам основания для формулирования положений, касательно реализации вопросов о защите прав и законных интересов налогоплательщика. А именно, необходимо, чтобы в сфере налогового администрирования действовали одновременно два главных принципа (две стороны сущности): 1) были обеспечены наиболее полно права и законные интересы налогоплательщика (социальная сторона); 2) разработан и введен в действие специальный режим правовых ограничений для государственных фискальных органов (формально-юридическая сторона).

Нужно продолжать работу, направленную на вырабатку правового механизма обеспечения полной гарантии и всесторонней защищенности налогоплательщика, который бы позволял последнему всесторонне обладать и использовать (иметь возможность реализовать) свое право на защиту (самозащиту).

В современной версии Налогового кодекса Российской Федерации закреплены положения о том, что «права налогоплательщиков (плательщиков сборов,

плательщиков страховых взносов) обеспечиваются соответствующими обязанностями должностных лиц налоговых органов и иных уполномоченных органов». «Неисполнение или ненадлежащее исполнение обязанностей по обеспечению прав налогоплательщиков (плательщиков сборов, плательщиков страховых взносов) влечет ответственность, предусмотренную федеральными законами [2, п. 2, ст. 22].

Анализ положений законодательства о налогах и сборах дает еще некоторые основания, позволяющие говорить о том, что материальные нормы Налогового кодекса совершенствуются в сторону защиты прав налогоплательщика и обеспечения конституционных гарантий. Так, например, в п. 3 ст. 3 НК РФ закреплено правило о том, что акты, устранившие или смягчающие ответственность за нарушение законодательства о налогах и сборах либо устанавливающие дополнительные гарантии защиты прав налогоплательщиков, плательщиков сборов, плательщиков страховых взносов, налоговых агентов, их представителей, имеют обратную силу.

Уместно заметить, что налоговые споры и конфликты между налогоплательщиками и налоговыми органами зачастую выступают объектом для вынесения решений судов высших инстанций. И надо сказать, что все чаще суды высших инстанций встают на сторону налогоплательщика, особенно в тех случаях, когда налоговый орган действует в порядке усмотрения и не сумел доказать вину или неправомерность действий налогоплательщика [4; 5].

Законодатель в качестве гарантий деятельности налогоплательщика закрепил в части 1 НК РФ положение о том, что сведения, относящиеся к вопросам налоговой тайны обеспечиваются актами Президента Российской Федерации и актами Правительства Российской Феде-

рации, а также гарантией Правительством Российской Федерации, законами и иными нормативными правовыми актами субъектов Российской Федерации. [2, ст. 102].

Вместо заключения

Таким образом, развитие законодательства о защите прав и законных интересов налогоплательщика было связано со становлением системы государственного и местного управления.

История России наглядно демонстрирует: любые значимые социально-политические, экономические и иные преобразования неизбежно связаны с реформированием, прежде всего законодательства, а также изменениями в организационно-управленческой деятельности. Это относится и к сфере общественных отношений, связанных с защитой прав и законных интересов налогоплательщика. Поэтому развитие законодательства в указанной сфере связано с хронологией налогообложения, развитием нормативно-правовой базы о процедурах разрешения налоговых споров, а также — с историческими этапами эволюционирования налоговой системы государства в целом.

Развитие демократических начал в Российском государстве неизбежно привело к формированию, а затем расширению всей совокупности прав налогоплательщиков, и обеспечения конституционных гарантий. Вместе с тем, наряду с положительными изменениями в области регулирования вопросов защиты прав и охраняемых законом интересов налогоплательщика все еще имеют место значительные пробелы, как в законодательстве, так и в правоприменительной практике. Поэтому тема защиты прав налогоплательщика является актуальной и ее дальнейшее исследование необходимо.

ЛИТЕРАТУРА

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020)// Официальный текст Конституции РФ с внесенными поправками от 14.03.2020 опубликован на Официальном интернет-портале правовой информации <http://www.pravo.gov.ru>, 04.07.2020.
2. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая) от 31.07.1998 № 146-ФЗ// Собр. законодательства РФ, № 31, 1998, ст. 3824.
3. Постановление Пленума ВАС РФ от 12.10.2006 № 53 «Об оценке арбитражными судами обоснованности получения налогоплательщиком налоговой выгоды»// Вестник ВАС РФ, № 12, декабрь, 2006.
4. Обзор судебной практики Верховного Суда Российской Федерации № 4 (2019) (утв. Президиумом Верховного Суда РФ 25.12.2019)// Бюллетень Верховного Суда РФ, № 7, июль, 2020.
5. Постановление Пленума Верховного Суда РФ от 28.06.2022 № 21 «О некоторых вопросах применения судами положений главы 22 Кодекса административного судопроизводства Российской Федерации и главы 24 Арбитражного процессуального кодекса Российской Федерации»// Бюллетень Верховного Суда РФ, № 9, сентябрь, 2022
6. Декрет совета народных комиссаров. Положение о взимании налогов и сборов от 6 мая 1922г// Режим доступа: <https://docs.historyrussia.org/ru/nodes/351194>
7. Закон СССР от 8 декабря 1961 г. «Об утверждении Основ гражданского судопроизводства Союза ССР и союзных республик» // СЗ СССР. 1990. Т. 10. С. 133.
8. Об учреждении Правительствующего Сената и бытии при оном Розрядному столу вместо Розрядного приказа, и по два комиссара из губерний // ПСЗ. Т. IV. № 2321;

9. О поручении Правительствующему Сенату попечения о правосудии, об устройстве государственных доходов, торговли и других отраслей государственного хозяйства // ПСЗ. Т. IV. № 2330.
10. Положение о губернских и уездных земских учреждениях высочайше утвержденное 12 июня 1890 г. // С.-Пб: Типогр. Мин-ва внутренних дел, 1890
11. Постановление ЦИК и СНК СССР от 11 апреля 1937 г. «Об отмене административного порядка и установлении судебного порядка изъятия имущества в покрытие недоимок по государственным и местным налогам, обязательному окладному страхованию, обязательным натуральным поставкам и штрафам с колхозов, кустарно-промысловых артелей и отдельных граждан» // Режим доступа: <https://docs.historyrussia.org/ru/nodes/245813>
12. Собрание узаконений и распоряжений Правительства. 1917. № 11. Ст. 68.
13. Собрание узаконений и распоряжений Правительства. 1917. № 127. Ст. 692.
14. Указ Президиума ВС СССР от 12 апреля 1968 г. № 2534-VII (в ред. от 02.02.1988) «О порядке рассмотрения предложений, заявлений и жалоб граждан» // Свод законов СССР. 1968. Т. 1. С. 373.
15. Витрук Н.В. Общая теория правового положения личности. — М.: Норма, 2008. С. 143.
16. Гадамер Г.-Г. Истина и метод: Основы филос. герменевтики: Пер. с нем. / Х.-Г. Гадамер; Общ. ред. и вступ. ст. [с. 5–36] Б. Н. Бессонова. — М.: Прогресс, 1988. — 699 (с. 44)
17. Гудым В.Н. Способы защиты прав налогоплательщиков: современное состояние и перспективы развития: дис. ... канд. юрид. наук. М., 2008. С. 12.
18. Зеленцов А.Б. Административная юстиция. — М. Изд-во Универ. Дружбы народов, 1997. С. 63.
19. Кобзарь-Фролова М.Н. Концептуальные основы теории налоговой деликтологии. Монография. — М.: ВГНА Минфина России, 2010. — С. 83.
20. Корф С.А. Административная юстиция. — СПб. 1910. С. 211.
21. Лазаревский Н.М. Соображения комитета министров о преобразовании административной юстиции // Право. 1905. № 6. С. 385.
22. Матузов Н.И., Малько А.В. Теория государства и права: Учебник. — М.: Юрист. 2004. С. 128.
23. Мегрелидзе М.Р. Становление института разрешения административно-правовых споров. — М.: ИД «Юриспруденция», 2008. — С. 68.
24. Могилевский О.А. Налоги за 10 лет. — Казань. Изд-во Татнаркомфина, 1927. С. 7.
25. Муромцев С.А. Избранные труды по римскому и гражданскому праву. М., 2004. С. 527.
26. Овечкин, М.А. Специализированные суды в системе судов общей юрисдикции в Российской Федерации: конституционно-правовое исследование: автореферат дис. ... кандидата юридических наук: 12.00.02 / СЮИ МВД РФ. — Саратов, 2006. — 26 с.
27. Саркисов А.К. Конфликты в сфере налоговых отношений: теория и практика правового разрешения. М.: Издательский дом «Априори», 2006. — С. 9.
28. Стариков Ю.Н. Административная юстиция. Теория, история, перспективы. М.: Издательство «НОРМА» (Издательская группа «НОРМА-ИНФРА-М»), 2001. С. 6.
29. Философия права. Курс лекций: учебное пособие: в 2 т. Т.1. С.Н. Бабурин, А.Г. Бережнов, Е.А. Воротилин и др. Отв. ред. М.Н. Марченко. — М.: Проспект, 2011. С. 211.
30. Чечот Д.М. Административная юстиция. — Теорет. пробл. — Л.: Изд-во Ленингр. ун-та, 1973. С. 63.
31. https://ru.wikipedia.org/wiki/Государственный_промысловый_налог?utm_referrer=https://yandex.ru/
32. <https://constitution.garant.ru/history/act1600-1918/3080/>
33. <https://base.garant.ru/57791734/>
34. <https://istmat.org/node/31948>
35. Режим доступа к документу: <https://istmat.org/node/31948>

© Кобзарь-Фролова Маргарита Николаевна (MargoKFMN@yandex.ru)
 Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»

АДМИНИСТРАТИВНО-ПРАВОВОЙ СТАТУС УЧАСТНИКОВ СПЕЦИАЛЬНОЙ ВОЕННОЙ ОПЕРАЦИИ КАК САМОСТОЯТЕЛЬНЫЙ ВИД СПЕЦИАЛЬНОГО АДМИНИСТРАТИВНО-ПРАВОВОГО СТАТУСА

THE ADMINISTRATIVE AND LEGAL STATUS OF PARTICIPANTS IN A SPECIAL MILITARY OPERATION AS AN INDEPENDENT TYPE OF SPECIAL ADMINISTRATIVE AND LEGAL STATUS

V. Kudryavtsev

Summary. The subject of the study is the social relations that arise in the sphere of implementation of the elements (rights, obligations, and guarantees) of the administrative and legal status of participants in a special military operation. The purpose of the article is to determine the place of the status of a participant in a special military operation in the system of special administrative and legal statuses. The methodological basis of the study is based on general scientific and special legal methods of cognition (formal-legal, system-structural, and logical-legal methods). As a result of the study, the author proposes a definition of a special administrative and legal status and develops an approach to the systematization of special administrative and legal statuses based on the basis of their occurrence. The author substantiates that the administrative and legal status of a participant in a special military operation is an independent type of special administrative and legal status. It cannot be reduced to the status of a military serviceman or a combat veteran. The practical significance of the results lies in the possibility of using them to deepen the general theory of special administrative and legal statuses in legal science.

Keywords: administrative and legal status; participant in a special military operation; administrative legal capacity; administrative legal relations.

Кудрявцев Владислав Александрович

Соискатель, Северо-Западный институт управления —
филиал федерального государственного бюджетного
образовательного учреждения высшего образования
«Российская академия народного хозяйства
и государственной службы
при Президенте Российской Федерации»
kudryavtsev2000@list.ru

Аннотация. Предметом исследования выступают общественные отношения, складывающиеся в сфере реализации элементов (прав, обязанностей, ограничений, гарантий) административно-правового статуса участников специальной военной операции. Цель статьи заключается в определении места статуса участника специальной военной операции в системе специальных административно-правовых статусов. Методологическую основу исследования составили общенаучные и специально-юридические методы познания (формально-юридический, системно-структурный, логико-правовой методы). В результате исследования предложено авторское определение специального административно-правового статуса, разработан подход к систематизации специальных административно-правовых статусов в зависимости от основания их возникновения. Автором обосновано, что административно-правовой статус участника специальной военной операции представляет собой самостоятельный вид специального административно-правового статуса. Его нельзя свести к статусу военнослужащего или ветерана боевых действий. Практическая значимость результатов состоит в возможности их использования для углубления общей теории специальных административно-правовых статусов в юридической науке.

Ключевые слова: административно-правовой статус; участник специальной военной операции; административная правосубъектность; административные правоотношения.

Начало специальной военной операции стало одним из катализаторов интенсивного развития российского законодательства. Административное право обогатилось значительным нормативным материалом, в содержании которого стала активно использоваться категория «участник специальной военной операции». При этом надлежащего обоснования вопрос о его статусе в системе административных правоотношений до сих пор не получил. Происхождение самого термина восходит к латинскому слову «status», обозначающему положение, состояние или юридически значимое положение лица в обществе. В римском праве данная категория применялась для описания правового положения свободных граждан, рабов, членов семьи

и иных субъектов, находившихся в различных юридических состояниях. Понятие статуса здесь связывалось определённым набором юридических признаков, определяющих место лица в системе публичных и частноправовых отношений. По мере развития современной теории права категория правового статуса стала приобретать более широкое содержание.

В теории административного права правовой статус субъекта традиционно рассматривается как совокупность принадлежащих ему прав, обязанностей, ограничений и юридических гарантий, реализуемых в сфере публичного управления [8]. В связи с этим административно-правовой статус целесообразно рассматривать

как закреплённое нормами административного права положение субъекта в системе публичного управления, определяемое его административной правосубъектностью, совокупностью принадлежащих ему прав, обязанностей, установленных ограничений, гарантий реализации правового положения и мер юридической ответственности.

Наряду с общим административно-правовым статусом в научной литературе принято выделять специальные административно-правовые статусы. Они отражают особенности правового положения отдельных категорий субъектов административного права. К их числу обычно относят статус государственных служащих, сотрудников правоохранительных органов, военнослужащих, иностранных граждан, лиц без гражданства, беженцев и иных субъектов [6].

Несмотря на широкое использование категории специального административно-правового статуса, ее содержание не только редко подвергается осмыслению, но и трактуется неодинаково. Одни исследователи связывают специальный статус с наличием дополнительных прав и обязанностей по сравнению с общим административно-правовым статусом гражданина [7]. Другие рассматривают его как разновидность общего административно-правового статуса применительно к отдельным категориям субъектов [3]. Истоки данной дискуссии во многом связаны с различным пониманием самого правового статуса. При рассмотрении статуса как совокупности закреплённых законом прав и обязанностей вопрос о его структуре решается сравнительно просто. Права и обязанности образуют основное содержание статуса, тогда как остальные юридические явления приобретают вспомогательное значение.

Общим для большинства подходов остается признание того, что специальный административно-правовой статус всегда обусловлен существованием юридически значимых обстоятельств (юридических фактов), изменяющих объем административных прав и обязанностей субъекта.

Применительно к участникам специальной военной операции само по себе появление дополнительных прав, обязанностей либо гарантий еще не свидетельствует о возникновении самостоятельного специального административно-правового статуса. Преобразования объема административных прав характерны и для других категорий субъектов административного права. Для решения вопроса о самостоятельности специального административно-правового статуса необходимо учитывать не только особенности его содержания, но и причины его возникновения, характер регулируемых административным правом общественных отношений, а также положение соответствующего статуса в общей

системе специальных административно-правовых статусов.

Возникновение специального административно-правового статуса всегда связано с изменением общего административно-правового положения лица вследствие наступления юридического факта, которому законодатель придает самостоятельное правовое значение. С этого момента субъект становится участником особой группы административных правоотношений, отличающихся объемом принадлежащих ему административных прав, обязанностей, ограничений и юридических гарантий. Исходя из этого, специальный административно-правовой статус может быть определен как самостоятельная разновидность административно-правового статуса, существование которой обусловлено специальными юридическими основаниями возникновения.

Выделение административно-правового статуса участника специальной военной операции в качестве обособленной разновидности специального административно-правового статуса предполагает необходимость определения его места в общей системе специальных статусов. Между тем в административно-правовой литературе исследование обычно ограничивается характеристикой правового положения отдельных категорий субъектов. Государственные служащие, военнослужащие, сотрудники органов внутренних дел, иностранные граждане, лица без гражданства, беженцы, вынужденные переселенцы и иные категории рассматриваются преимущественно изолированно друг от друга. Разработка теории специального административно-правового статуса ведется применительно к конкретной группе субъектов. Вопрос о внутренней системе специальных административно-правовых статусов, как правило, остается без должного внимания.

С этой точки зрения специальные административно-правовые статусы могут быть классифицированы на несколько относительно самостоятельных групп.

Первую группу составляют статусы, возникающие вследствие поступления лица на государственную или иную публичную службу. Их общей особенностью является непосредственная связь с осуществлением публичных функций государства. К данной группе можно отнести административно-правовые статусы государственных гражданских служащих, военнослужащих, сотрудников органов внутренних дел, органов принудительного исполнения, уголовно-исполнительной системы и иных лиц, проходящих государственную службу. Объем административной правосубъектности у данных лиц определяется служебным положением субъекта и прекращается одновременно с прекращением служебных правоотношений.

Во вторую группу целесообразно включить специальные административно-правовые статусы, обусловленные наличием определенного юридического состояния. Для них основанием возникновения служат обстоятельства, признанные государством юридически значимыми: инвалидность, признание лица беженцем, вынужденным переселенцем, безработным, иностранным гражданином, лицом без гражданства и другие состояния, влияющие на объем административных прав и обязанностей. Вторая группа позволяет индивидуализировать средства публичного управления применительно к специфике положения соответствующей категории субъектов.

Самостоятельную группу образуют специальные административно-правовые статусы, возникающие вследствие участия лица в общественно значимых событиях. Их возникновение обусловлено не службой как видом профессиональной деятельности и не наличием определенного юридического состояния, а участием субъекта в обстоятельствах, с наличием которых законодатель связывает уникальность положения лица в системе административно-правовых отношений. Именно к данной группе относится административно-правовой статус участника специальной военной операции.

Такой вывод обусловлен тем, что участие в специальной военной операции представляет собой самостоятельный юридический факт, который изменяет положение гражданина в системе отношений с публичной администрацией независимо от того, проходил ли он военную службу по контракту, был призван по мобилизации, заключил контракт о пребывании в добровольческом формировании либо участвовал в специальной военной операции на ином основании.

Следовательно, отсюда можно сделать вывод, что административно-правовой статус участника специальной военной операции не может рассматриваться как разновидность административно-правового статуса военнослужащего. Военнослужащий приобретает специальный административно-правовой статус вследствие поступления на военную службу, тогда как статус участника специальной военной операции обусловлен непосредственным участием в соответствующих боевых действиях [1; 4].

Не совпадает административно-правовой статус участника специальной военной операции и со статусом ветерана боевых действий. Последний возникает после установления предусмотренных законом обстоятельств и удостоверения соответствующего юридического состояния, тогда как административно-правовой статус участника специальной военной операции начинает реализовываться значительно раньше — уже с момента возникновения предусмотренных законодательством

оснований участия в специальной военной операции [9; 10]. Вследствие этого административные правоотношения, складывающиеся при реализации соответствующего статуса, обладают самостоятельным содержанием и не могут рассматриваться как составная часть административно-правового статуса ветерана.

В результате следует констатировать, что административно-правовой статус участника специальной военной операции не укладывается в общую систему специальных административно-правовых статусов. Его квалификация обусловлено не объемом предоставляемых льгот и гарантий и не принадлежностью лица к определенной профессиональной группе. Определяющее значение имеет самостоятельное основание возникновения соответствующего статуса, влекущее изменение объема административной правосубъектности и формирование особой группы административных правоотношений между участником специальной военной операции и субъектами публичной администрации — непосредственное участие в специальной военной операции.

Именно политико-правовое решение о начале специальной военной операции и разработка соответствующего массива правовых норм повлекло появление в законодательстве новой категории субъектов, правовое положение которых не сводится к уже существовавшим специальным административно-правовым статусам. При этом законодатель не дал легальной дефиниции соответствующего статуса, а пошел по пути последовательного включения специальных правил в различные нормативные правовые акты. До сих пор понятие участника специальной военной операции не определено надлежащим образом. В результате административно-правовое положение участников специальной военной операции обеспечивается не системой норм одного института, а посредством совокупности юридических предписаний различной отраслевой принадлежности [2; 5].

Это обстоятельство позволяет отметить существенное отличие от традиционной модели специальных административно-правовых статусов. Для государственного служащего определяющим юридическим фактом выступает поступление на государственную службу, для военнослужащего — прохождение военной службы, для иностранных граждан — отсутствие гражданства Российской Федерации. Во всех перечисленных случаях специальный статус непосредственно связан с правовым состоянием субъекта. Участник специальной военной операции приобретает специальный административно-правовой статус вследствие участия в специальной военной операции независимо от того, на каком основании осуществляется такое участие. Следовательно, юридическая природа его статуса определяется не профессиональной принадлежностью лица,

а наличием юридического факта, которому законодатель придает административно-правовое значение.

В результате административно-правовой статус участника специальной военной операции не может быть сведен к разновидности статуса военнослужащего. Военная служба выступает лишь одним из возможных оснований участия в специальной военной операции. Законодатель включает в круг участников специальной военной операции добровольцев, лиц, проходящих службу в отдельных государственных органах, а также иные категории граждан.

Не менее показательно соотношение со статусом ветерана боевых действий, учитывая, что участник специальной военной операции может также стать ветераном. Между двумя статусами существует тесная связь, однако она не носит характера производности. Приобретение статуса ветерана предполагает завершение установленной законом процедуры и подтверждение предусмотренных обстоятельств. Административно-правовой статус участника специальной военной операции возникает значительно раньше и сопровождает реализацию публично-правовых полномочий на протяжении всего периода существования соответствующих административных правоотношений. Вследствие этого совпадение отдельных юридических моментов реализации двух статусов не означает тождества их самих между собой.

Объединяющим элементом рассматриваемого статуса выступает не перечень принадлежащих лицу административных прав или обязанностей. Их состав изменяется по мере развития законодательства. Он не способен объяснить самостоятельность исследуемой юридической конструкции. Значительно большее значение имеет появление новой группы административных правоотношений между участником специальной военной операции и субъектами публичной администрации. Именно они требуют разработки специальных административных процедур, принятия индивидуальных административных актов, организации межведомственного взаимодействия, использования иных средств административно-правового воздействия на общественные отношения.

В результате можно прийти к выводу, что административно-правовой статус участника специальной военной операции целесообразно рассматривать как самостоятельный вид специального административно-правового статуса. Его автономия обусловлена не количеством специальных прав и обязанностей и не особенностями субъекта, а появлением самостоятельной группы административных правоотношений, которые возникают непосредственно в связи с участием лица в специальной военной операции.

ЛИТЕРАТУРА

1. Давудов Д.А. Защита прав участников специальной военной операции и их семей // Закон и право. 2024. № 12. С. 78–84.
2. Ережипалиев Д.И. Обеспечение прокурором прав семей участников специальной военной операции // Право в Вооруженных Силах — Военно-правовое обозрение. 2024. № 9 (326). С. 38–43.
3. Корбутова О.М. Понятие административно-правового статуса и применение его к должностному лицу // Инновационная наука. 2021. № 11-1. С. 86–88.
4. Корякин В.М. Социальное обеспечение участников специальной военной операции: проблемные вопросы // Право в Вооруженных Силах — Военно-правовое обозрение. 2022. № 4 (297). С. 85–93.
5. Мананников Д.Ю. Социальная поддержка военнослужащих и членов семей погибших (умерших) участников боевых действий в условиях проведения Российской Федерацией специальной военной операции на территории Украины // Наука. Общество. Государство. 2022. Т. 10. № 2 (38). С. 80–88.
6. Поставничева Н.С., Садовская О.В. Административно-правовой статус государственных служащих // Актуальные вопросы современной экономики. 2022. № 1. С. 325–330.
7. Ракша Н.С. Административно-правовой статус граждан Российской Федерации в системе общего правового статуса // Проблемы государственно-правового строительства в современной России: анализ, тенденции, перспективы: материалы VI Междунар. науч.-практ. конф. Курск, 2021. С. 143–148.
8. Русанова А.А., Ветчинова Ю.И. Административно-правовой статус граждан Российской Федерации // Актуальные проблемы совершенствования законодательства и правоприменения: сб. материалов VII Внутривузовского круглого стола. Курск, 2021. С. 152–155.
9. Семянникова Д.А. Правовое регулирование предоставления комплексной реабилитации военнослужащим — участникам специальной военной операции // Юридические исследования. 2023. № 12. С. 67–76.
10. Семянникова Д.А. Социальное обеспечение военнослужащих — участников специальной военной операции (региональный аспект) // Военно-юридический журнал. 2024. № 1. С. 18–23.

© Кудрявцев Владислав Александрович (kudryavtsev2000@list.ru)
Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»

ПРИОСТАНОВЛЕНИЕ И ПРЕКРАЩЕНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ

SUSPENSION AND TERMINATION OF THE ACTIVITY OF AN EDUCATIONAL INSTITUTION

**L. Reimer
V. Bakulin**

Summary. The object of the research is the system of legal relations that arise in the process of educational activities in the Russian Federation. The subject of the research is the legal mechanisms of suspension and termination of educational institutions, their legal nature, grounds and procedures for application, as well as a comparative analysis of the practice of application in relation to public and private educational organizations. The purpose of the work is to systematize the legal regimes of suspension and termination of educational institutions, to identify key differences between public and private organizations in the context of law enforcement practice. The research methodology is based on a formal legal analysis of regulatory legal acts, a comparative legal method, as well as a statistical analysis of Rosobrnadzor data for 2021–2025. It is established that the suspension of activities is a temporary measure applied when violations of licensing requirements are detected, and the termination of educational institutions is the final measure — the loss of the right to conduct educational activities. There is a steady trend of an excess of the number of suspensions and terminations in the private sector compared with the public sector. The necessity of differentiation of legal regimes is substantiated, taking into account the organizational and legal form of the institution. An analysis of the suspension and termination of activities of preschool educational institutions is presented separately on the example of the Orenburg region.

Keywords: suspension of activity, termination of activity, educational institution, licensing, state control, private educational organizations, legal regime, administrative responsibility.

Реймер Ладвига Рудольфовна

Аспирант,

Оренбургский государственный университет;

Руководитель МДОАУ № 79 г. Орск;

reimer.albert @ yandex.ru

Бакулин Василий Михайлович

Доцент, Федеральное государственное казенное
образовательное учреждение высшего образования

«Волгоградская академия

Министерства внутренних дел Российской Федерации»

bvm@volgodom.ru

Аннотация. Объект исследования — система правовых отношений, возникающие в процессе осуществления образовательной деятельности в Российской Федерации. Предмет исследования — правовые механизмы приостановления и прекращения деятельности образовательных учреждений, их правовая природа, основания и процедуры применения, а также сравнительный анализ практики применения в отношении государственных и частных образовательных организаций. Цель работы — систематизация правовых режимов приостановления и прекращения деятельности образовательных учреждений, выявление ключевых различий между государственными и частными организациями в контексте правоприменительной практики. Методология исследования основана на формально-юридическом анализе нормативных правовых актов, сравнительно-правовом методе, а также статистическом анализе данных Рособнадзора за 2021–2025 годы. Установлено, что приостановление деятельности представляет собой временную меру, применяемую при выявлении нарушений лицензионных требований, а прекращение деятельности образовательных учреждений является окончательной мерой — утратой права на ведение образовательной деятельности. Выявлена устойчивая тенденция превышения числа приостановлений и прекращений в частном секторе по сравнению с государственным. Обоснована необходимость дифференциации правовых режимов с учётом организационно-правовой формы учреждения. Отдельно представлен анализ приостановления и прекращения деятельности дошкольных образовательных учреждений на примере Оренбургской области.

Ключевые слова: приостановление деятельности, прекращение деятельности, образовательное учреждение, лицензирование, государственный контроль, частные образовательные организации, правовой режим, административная ответственность.

Введение

Постоянная реформа и обновление системы образования в России [1] и усиления контрольных функций государственных органов с параллельной бюрократизацией образовательной деятельности приводят к тому, что особое значение приобретают

правовые механизмы, обеспечивающие соблюдение образовательными учреждениями лицензионных требований и стандартов качества [2]. Правовые механизмы приостановления и прекращения деятельности образовательных учреждений являются ключевыми инструментами государственного регулирования, которые позволяют эффективно исполнять контрольно-надзорные,

регулирующие функции государства и функции гражданско-правового контроля [3], [4]. Эвристический анализ правоприменительной практики поможет выявить существенные различия в применении указанных мер в отношении государственных и частных образовательных организаций. Частный сектор образовательных услуг в странах Запада характеризуется значительно более высоким уровнем нарушений [5], что приводит к увеличению числа приостановлений и прекращения деятельности, и это объясняется рядом факторов: 1. недостаточным контролем со стороны учредителей; 2. более высокими рисками несоответствия образовательных программ установленным требованиям; 3. финансовой нестабильностью [6], [7].

Отдельный вопрос — это проблема избыточной бюрократической нагрузки [8], [9] на государственные образовательные учреждения так как многочисленные проверки, требования к документообороту и отчётности создают условия, при которых значительная часть ресурсов учреждений направляется не на образовательный процесс, а на формальное соблюдение бюрократических процедур, что приводит к парадоксальной ситуации, когда государственные учреждения, находящиеся под усиленным контролем, оказываются перегружены формальными требованиями, что, с одной стороны, снижает качество образования, а с другой стимулирует открытие частных учреждений, стремящихся избежать избыточной регуляторной нагрузки.

Материалы и методы

Исследование базируется на анализе нормативных правовых актов Российской Федерации: 1. Федерально-го закона «Об образовании в Российской Федерации» от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ (с изменениями и дополнениями); 2. Федерального закона «О лицензировании отдельных видов деятельности» от 4 мая 2011 г. № 99-ФЗ; 3. Кодекса Российской Федерации об административных правонарушениях, а также подзаконных нормативных актов, регулирующих порядок лицензирования образовательной деятельности и осуществления государственного контроля (надзора).

Статистическая база исследования сформирована на основе данных Рособнадзора и его территориальных органов за 2021–2025 годы, включающих сведения о количестве образовательных организаций, в отношении которых применены меры приостановления или прекращения деятельности, с разбивкой по организационно-правовой форме (государственные и частные учреждения). Также дополнительно использованы данные мониторинга системы образования, а также аналитические материалы, подготовленные Минобрнауки России и Минпросвещения России.

Методология исследования включает формально-юридический анализ, сравнительно-правовой метод, метод статистического анализа и визуализации полученных данных. Статистическая обработка выполнена с применением описательной статистики и расчёта удельного веса приостановленных учреждений в общем количестве учреждений соответствующей категории.

Результаты исследования

Анализ данных — таблица 1 выявляет следующую устойчивую тенденцию — количество приостановлений и прекращения деятельности в частных образовательных учреждениях значительно превышает аналогичные показатели в государственных организациях.

Таблица 1.

Динамика приостановления и прекращения деятельности образовательных учреждений (2021–2025 гг.)

Год	Приостановлено (гос.)	Приостановлено (част.)	Прекращено (гос.)	Прекращено (част.)
2021	3	12	2	18
2022	5	15	1	22
2023	4	18	3	25
2024	6	22	2	30
2025	3	20	1	28

За рассматриваемый период число приостановлений деятельности в частном секторе увеличилось с 12 до 20 — это рост на 66,7 процента, а в государственном секторе оно колеблется на уровне 3–6 приостановлений в год. Число прекращений деятельности образовательных организаций в частном секторе выросло с 18 до 28 — это рост на 55,6 процента, в государственном остаётся на уровне 1–3 прекращений в год.

Доля приостановленных учреждений — таблица 2 демонстрирует устойчивое превышение в частном секторе. В 2021 году доля приостановленных частных учреждений составляла 4,69 %, тогда как государственных — всего 0,61 %, к 2025 году этот разрыв сохранился 7,27 % против 0,61 %.

Причины роста нарушений в частном секторе образовательных услуг, которые выявлены (данные таблиц 1 и 2):

I. Недостаточный контроль со стороны учредителей так как частные учреждения часто создаются физическими лицами, не имеющими опыта управления образовательной организацией, что приводит к систематическим нарушениям лицензионных требований.

Таблица 2.
Доля приостановленных учреждений в общем
количестве учреждений соответствующей категории,
проценты

Год	Государственные	Частные
2021	0,61	4,69
2022	1,01	5,77
2023	0,81	6,79
2024	1,22	8,15
2025	0,61	7,27

II. Финансовая нестабильность из-за отсутствия государственного финансирования делает частные учреждения зависимыми от рыночной конъюнктуры, что повышает риски невыполнения обязательств перед обучающимися и сотрудниками.

III. Желание избежать бюрократической нагрузки так как многие частные учреждения открываются именно для того, чтобы избежать избыточной бюрократической нагрузки, характерной для государственного сектора, но упрощённое отношение к формальным требованиям часто приводит к нарушениям, которые и становятся основанием для приостановления или прекращения деятельности (своего рода желание вернуть государственный контроль).

IV. Частные учреждения испытывают дефицит педагогов и управленцев с соответствующим уровнем квалификации, что сказывается на качестве образования и соблюдении требований.

Рисунок 1 наглядно демонстрирует значительное превышение числа приостановлений и прекращений в частном секторе по сравнению с государственным и наибольший разрыв зафиксирован в 2024 году, когда число прекращений в частном секторе достигло 30, а в государственном не превысило 2.

Линейный график доли приостановленных учреждений — рисунок 2 наглядно подтверждает устойчивое превышение в частном секторе на протяжении всего рассматриваемого периода.

Приостановление деятельности образовательного учреждения представляет собой временную меру государственного принуждения, применяемую уполномоченными органами при выявлении нарушений лицензионных требований и условий в соответствии с частью 4 статьи 91 Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации», лицензия на осуществление образовательной деятельности приостанавливается в случаях:

- 1) Выявления нарушения лицензионных требований и условий.
- 2) Неисполнения в установленный срок предписания об устранении нарушений.
- 3) Приостановления деятельности юридического лица в порядке, установленном законодательством Российской Федерации (ФЗ об образовании).

То есть приостановление деятельности влечёт за собой временный запрет на осуществление образовательной деятельности, однако не лишает учреждение права на восстановление лицензии после устранения выявленных нарушений. Срок приостановления не может превышать одного года, по истечении которого при отсутствии



Рис. 1. Динамика приостановления и прекращения деятельности образовательных учреждений (выборочные данные)

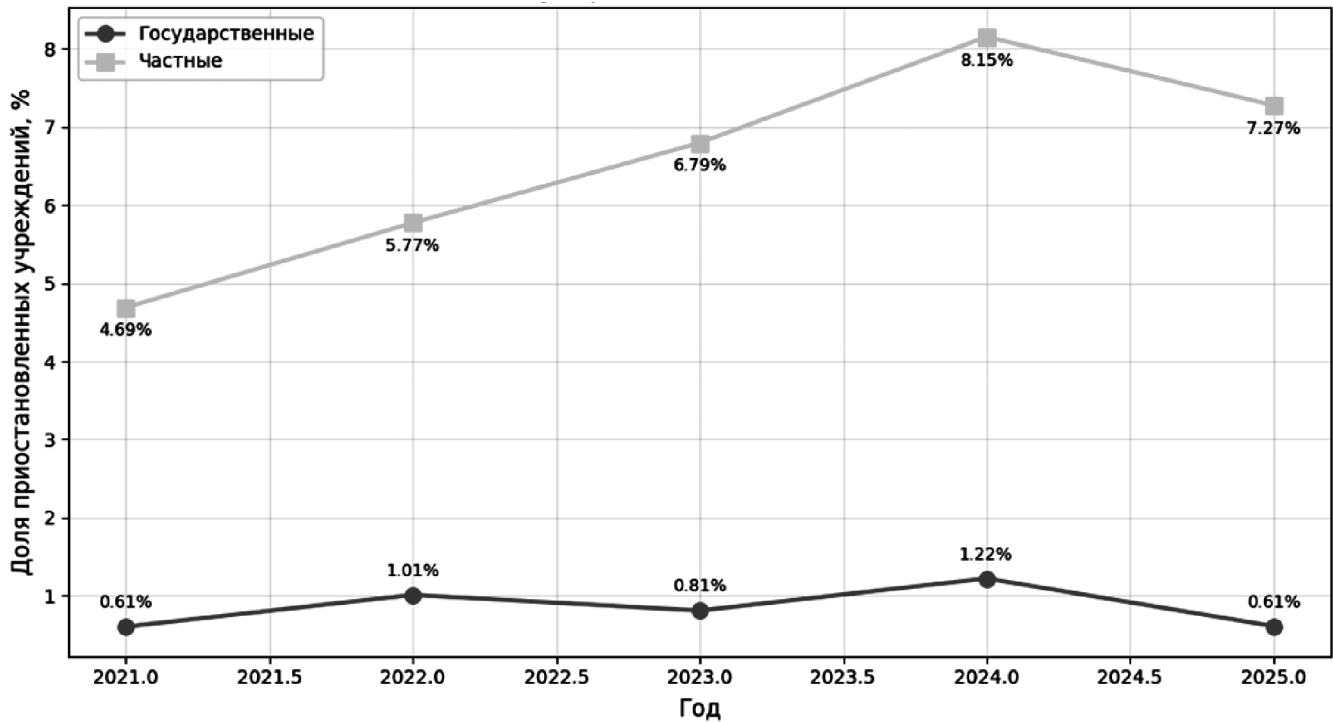


Рис. 2 Доля приостановленных образовательных учреждений (государственные-частные)

устранения нарушений лицензия подлежит аннулированию. Правовой особенностью приостановления является его временный характер так как образовательное учреждение сохраняет статус образовательной организации, а также права и обязанности, связанные с этим статусом, за исключением права вести образовательную деятельность в части, затронутой нарушением.

Прекращение деятельности образовательного учреждения является окончательной мерой, влекущей утрату права на осуществление образовательной деятельности, в отличие от приостановления, прекращение носит бессрочный характер и не предусматривает автоматического восстановления прав.

Прекращение деятельности образовательного учреждения может быть осуществлено в нескольких формах: 1. Аннулирование лицензии, когда по инициативе лицензирующего органа или по решению суда в случае неустранения нарушений в установленный срок, а также при выявлении грубых нарушений лицензионных требований; 2) Ликвидация образовательной организации как добровольная (по решению учредителей), так и принудительная (по решению суда, в том числе в случае признания организации банкротом); 3) Реорганизация — прекращение деятельности юридического лица с переходом прав и обязанностей к правопреемникам.

Аннулирование лицензии влечёт за собой полное прекращение права на ведение образовательной деятельности, при этом образовательное учреждение обязано обеспечить перевод обучающихся в другие об-

разовательные организации с сохранением условий обучения (часть 6 статьи 91 Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации»).

Ключевые различия между приостановлением и прекращением деятельности образовательного учреждения систематизированы нами в таблице 3.

Таблица 3.

Сравнительная характеристика приостановления и прекращения деятельности образовательного учреждения

Критерий	Приостановление	Прекращение
Характер меры	Временная	Окончательная
Срок действия	До 1 года	Бессрочно
Возможность восстановления	Да, после устранения нарушений	Нет, требуется получение новой лицензии
Правовые последствия	Временный запрет на деятельность	Полная утрата статуса
Основания	Нарушения лицензионных требований, неисполнение предписания	Грубые нарушения, ликвидация, банкротство
Обжалование	В судебном порядке	В судебном порядке

Анализ приостановления и прекращения деятельности дошкольных образовательных учреждений (на примере Оренбургской области)

Дошкольные образовательные учреждения представляют собой особый сегмент системы образования,

характеризующийся высокой социальной значимостью и массовостью охвата. В отличие от школ и вузов, детские сады в меньшей степени подвержены рискам приостановления деятельности, однако анализ статистики по Оренбургской области за 2022–2024 годы позволяет выявить устойчивые тенденции, требующие внимания со стороны контролирующих органов и учредителей.

Таблица 4.

Основные показатели деятельности дошкольных образовательных учреждений Оренбургской области

Показатель	2022	2023	2024
Численность воспитанников, тыс. чел.	95,9	89,7	85,0
Обеспеченность местами, на 1000 детей	876	934	917
Охват дошкольным образованием, %	81,0	81,3	77,0
Количество ДОО, ед.	568	562	555
Приостановлено деятельности, ед.	2	3	2
Доля приостановленных, %	0,35	0,53	0,36

За рассматриваемый период численность воспитанников дошкольных учреждений Оренбургской области сократилась с 95,9 тыс. до 85,0 тыс. человек, что составляет снижение на 11,4 %. Данная тенденция обусловлена демографическими факторами — уменьшением численности детей в возрасте 1–6 лет, характерным для большинства регионов Российской Федерации. Сокращение контингента воспитанников создаёт предпосылки для

оптимизации сети дошкольных учреждений, что в отдельных случаях может сопровождаться их реорганизацией или ликвидацией, в том числе приостановлением или прекращением деятельности.

Обеспеченность местами в дошкольных учреждениях за указанный период колебалась в пределах 876–934 мест на 1000 детей, достигнув максимума в 2023 году — 934 места и незначительно снизившись к 2024 году до 917 мест. Средний показатель за три года составил 909 мест на 1000 детей, что свидетельствует о сохранении дефицита мест в отдельных территориях региона, несмотря на сокращение численности воспитанников. Охват детей дошкольным образованием демонстрирует отрицательную динамику с 81,0 % в 2022 году до 77,0 % в 2024 году и снижение на 4 процентных пункта может быть связано как с демографическими изменениями, так и с перераспределением детей между государственными и частными дошкольными учреждениями, а также с ростом популярности семейных форм воспитания.

Количество дошкольных образовательных организаций в Оренбургской области сократилось с 568 в 2022 году до 555 в 2024 году — уменьшение на 13 учреждений, или 2,3 %, в абсолютном выражении число приостановлений деятельности ДОО невелико от 2 до 3 учреждений в год, что составляет 0,35–0,53 % от общего числа организаций, что существенно ниже аналогичных показателей для образовательных организаций в целом, где доля приостановленных в частном секторе достигает 7–8 %.

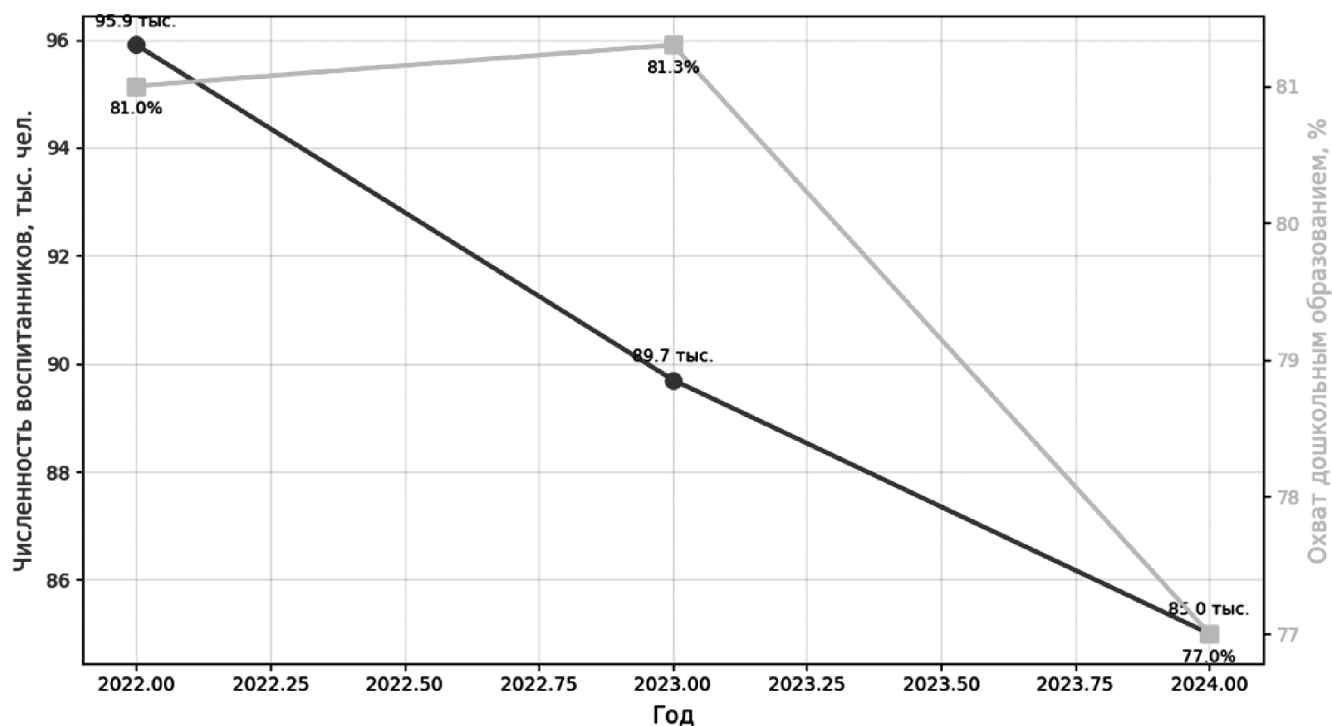


Рис. 3 Динамика численности воспитанников и охвата дошкольным образованием в Оренбургской области за 2022–2024 годы

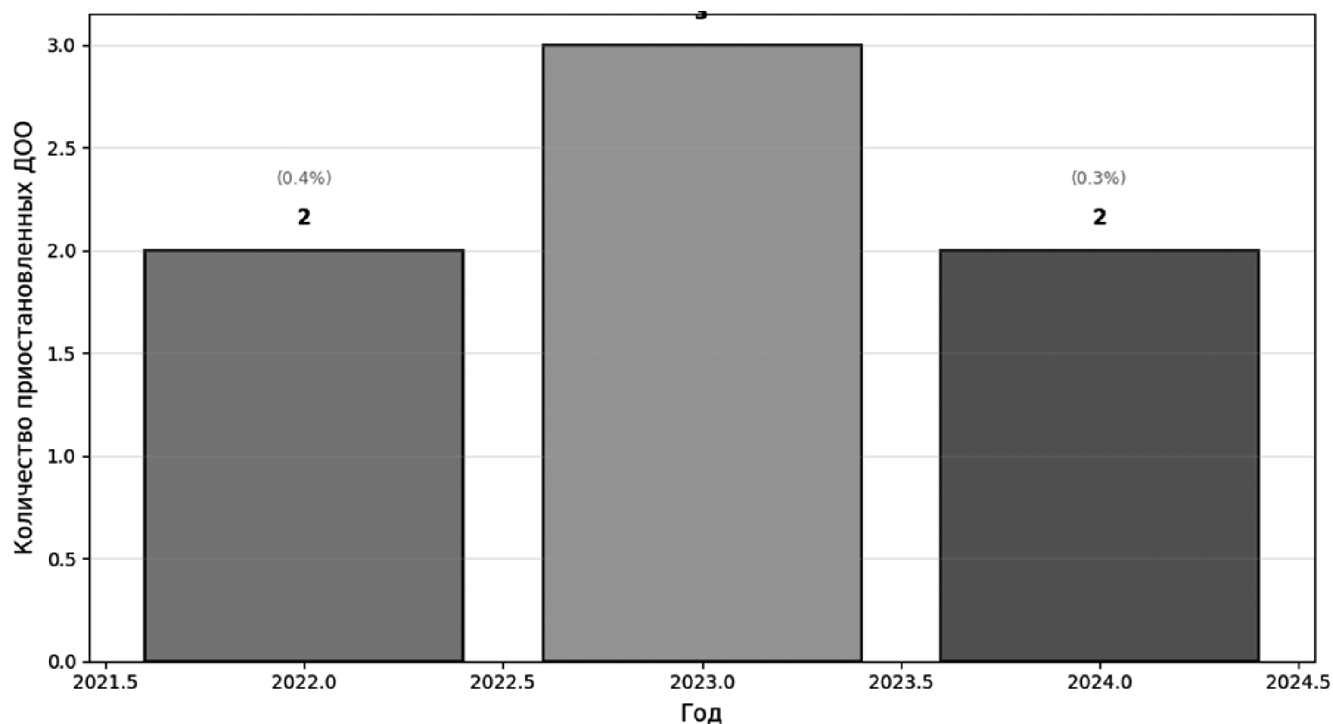


Рис. 4. Приостановление деятельности дошкольных образовательных организаций (ДОО) в Оренбургской области (2022-2024 гг.) общем числе ДОО

Низкий уровень приостановлений деятельности организаций в дошкольном секторе объясняется несколькими факторами:

- 1) Более строгий контроль со стороны учредителей так как дошкольные учреждения находятся под постоянным надзором муниципальных органов управления образованием, что снижает вероятность грубых нарушений.
- 2) Высокая социальная ответственность в силу того, что закрытие детского сада создаёт значительные социальные проблемы для семей, поэтому контролирующие органы стремятся применять меры воздействия в форме предписаний, а не приостановлений.
- 3) Относительная стабильность финансирования из-за того, что государственные дошкольные учреждения финансируются из бюджетов муниципальных образований, что обеспечивает предсказуемость их деятельности.

Но тенденция к сокращению числа дошкольных учреждений и снижению охвата детей дошкольным образованием требует внимания со стороны региональных органов власти. При сохранении существующих демографических трендов возможно дальнейшее сокращение сети ДОО, что потребует пересмотра подходов к организации дошкольного образования, включая развитие вариативных форм (группы кратковременного пребывания, семейные детские сады, частные дошкольные учреждения).

Обсуждение

Очевидна практическая необходимость дифференциации правовых подходов к регулированию деятельности государственных и частных образовательных учреждений. Государственные учреждения, будучи под жёстким контролем со стороны учредителей (Минобрнауки России, Минпросвещения России, региональных органов управления образованием), реже допускают грубые нарушения, но сталкиваются с избыточной бюрократической нагрузкой, которая отвлекает ресурсы от образовательного процесса. Частные учреждения, напротив, обладают большей свободой, что делает их привлекательными для учредителей, желающих избежать бюрократической нагрузки, но эта свобода часто оборачивается недостаточным контролем за соблюдением лицензионных требований, что приводит к росту числа нарушений и, как следствие, к приостановлению или прекращению деятельности.

Заключение

Нами объективно установлено, что приостановление деятельности представляет собой временную меру, применяемую при выявлении нарушений, тогда как прекращение является окончательной мерой, влекущей утрату права на ведение образовательной деятельности. Выявлено значительное превышение числа приостановлений и прекращений в частном секторе по сравнению с государственным: в 2025 году доля приостановленных частных учреждений составила 7,27 % против 0,61 % го-

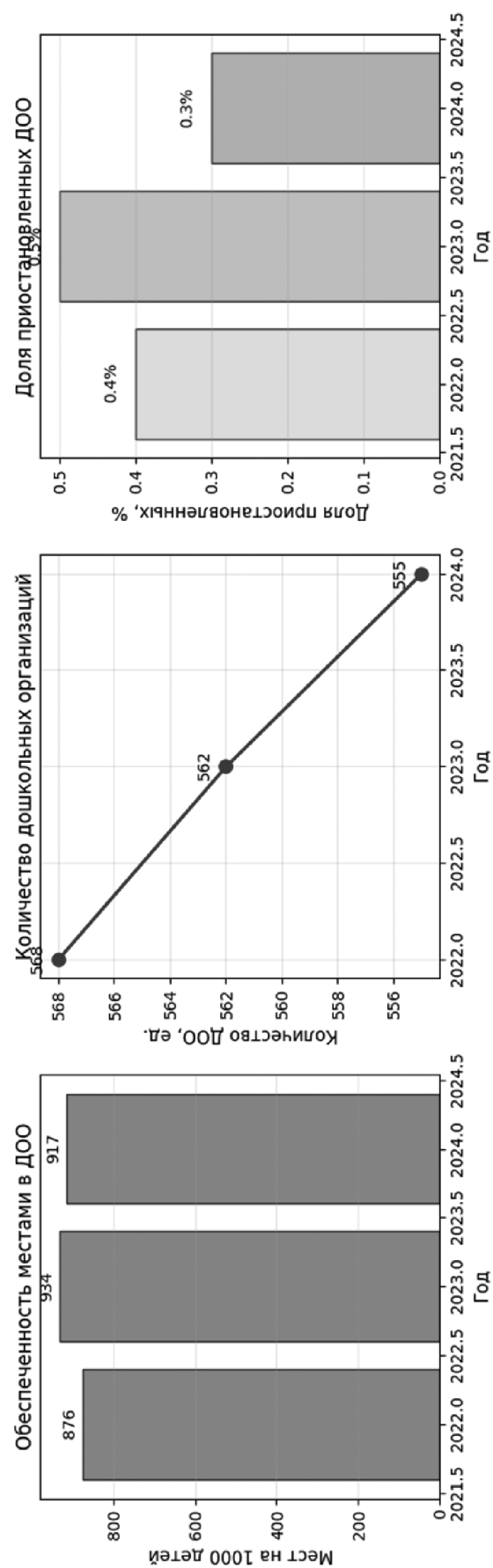


Рис. 5. Комплексный график из трёх панелей: обеспеченность местами, количество ДОО и доля приостановленных учреждений

сударственных образовательных учреждений. То есть объективно выявлена потребность совершенствования правового регулирования в части дифференциации подходов к контролю за государственными и частными

образовательными учреждениями, а также о необходимости снижения бюрократической нагрузки на государственные учреждения.

ЛИТЕРАТУРА

1. Хайруллин, В.А. Экономика и социология современного образования / В.А. Хайруллин, И.С. Бакланов, Э.Н. Ямалова // Дискуссия. — 2025. — № 1(134). — С. 6–32. — DOI 10.46320/2077-7639-2025-1-134-6-32. — EDN WQIGQC.
2. Стандзюль Л.В. Лицензирование образовательной деятельности как средство обеспечения развития и безопасности экономики России // Правовая политика и правовая жизнь. — 2025. — №. 3. — С. 235–246. — DOI: 10.24412/1608-8794-2025-3-235-246
3. Kropachev N.M., Sheveleva N.A. Правовой режим имущества на праве оперативного управления образовательных учреждений // Pravovedenie. — 2026. — Т. 70. — №. 1. — С. 123–145. — DOI: <https://doi.org/10.21638/spbu25.2026.107>
4. Линников, А.С. Функции и стадии гражданско-правового контроля / А.С. Линников // Евразийский юридический журнал. — 2026. — № 1(212). — С. 213–215. — EDN CSWQKO.
5. Баранков Д.В. Анализ частного предпринимательства в образовании: проблемы и перспективы развития в России и за рубежом // Вестник Академии знаний. — 2025. — №. 2 (67). — С. 910–915. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-chastnogo-predprinimatelstva-v-obrazovanii-problemy-i-perspektivy-razvitiya-v-rossii-i-za-rubezhom>
6. Dzaiy A.H.S., Abdullah S.A. The use of active learning strategies to foster effective teaching in higher education institutions // Zanco Journal of Human Sciences. — 2024. — Т. 28. — №. 4. — С. 328–351. — DOI: <https://doi.org/10.21271/zjhs.28.4.18>
7. Азарова, Н.В. Административное приостановление деятельности: вопросы эффективности / Н.В. Азарова // Вестник образовательного консорциума Среднерусский университет. Серия: Юриспруденция. — 2022. — № 19. — С. 3–6. — EDN OQGECL.
8. Егорышев, С.В. Бюрократизация как социальная проблема современной общеобразовательной школы / С.В. Егорышев // Вопросы управления. — 2023. — № 5(84). — С. 83–94. — DOI 10.22394/2304-3369-2023-5-83-94. — EDN KQDNUL.
9. Осипов, А.М. Приоритеты изучения образования в свете проблемы бюрократизации / А.М. Осипов // Вестник Института социологии. — 2023. — Т. 14, № 2. — С. 15–33. — DOI 10.19181/vis.2023.14.2.2. — EDN UOVTMS.

© Реймер Ладвига Рудольфовна (reimer.albert@yandex.ru); Бакулин Василий Михайлович (bvm@volgodom.ru)

Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»

ПРОБЛЕМЫ СОРАЗМЕРНОСТИ МЕР ПРЕСЕЧЕНИЯ ПО ДЕЛАМ ОБ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ПРЕСТУПЛЕНИЯХ

PROBLEMS OF PROPORTIONALITY OF PREVENTIVE MEASURES IN CASES OF ECONOMIC CRIMES

I. Sidorov

Summary. The article is devoted to the study of the problems of implementing the principle of proportionality in the selection of preventive measures in cases of economic crimes in the context of Federal Law No. 13-FZ of February 28, 2025 «On Amendments to the Criminal Procedure Code of the Russian Federation». The relevance of the topic is determined by the need to maintain a balance between the public interests of criminal proceedings and the protection of the constitutional rights of persons engaged in business activities, as well as the prevention of negative socio-economic consequences of the unjustified use of detention for business entities and third parties. The scientific novelty of the work consists in systematizing typical patterns of violation of the principle of proportionality, identifying conflicts generated by the new version of part 1.1 of Article 108 of the Criminal Procedure Code of the Russian Federation, and formulating scientifically sound proposals for correcting law enforcement approaches. The insufficiency of formal modernization of legislation without changing existing law enforcement stereotypes is substantiated. The necessity of expanding the practice of using collateral and prohibiting certain actions as preventive measures that best correspond to the property nature of the damage caused by economic crimes is argued. Proposals have been formulated to supplement the explanations of the Plenum of the Supreme Court of the Russian Federation, to develop a standard for increased motivation of court decisions and to introduce a risk assessment methodology that allows formalizing judicial discretion.

Keywords: proportionality, preventive measures, economic crimes, detention, bail, prohibition of certain actions, entrepreneurial activity, judicial discretion.

Сидоров Ярослав Юрьевич

Доцент, Дальневосточный филиал
Российского государственного университета
правосудия имени В.М. Лебедева, г. Хабаровск
sidorov.iar@mail.ru

Аннотация. Статья посвящена исследованию проблем реализации принципа соразмерности при избрании мер пресечения по делам об экономических преступлениях в условиях действия Федерального закона от 28 февраля 2025 года № 13-ФЗ «О внесении изменений в Уголовно-процессуальный кодекс Российской Федерации». Актуальность темы обусловлена необходимостью соблюдения баланса между публичными интересами уголовного судопроизводства и защитой конституционных прав лиц, осуществляющих предпринимательскую деятельность, а также предупреждения негативных социально-экономических последствий необоснованного применения заключения под стражу для хозяйствующих субъектов и третьих лиц. Научная новизна работы заключается в систематизации типичных моделей нарушения принципа соразмерности, выявлении коллизий, порожденных новой редакцией части 1.1 статьи 108 Уголовно-процессуального кодекса Российской Федерации, и формулировании научно обоснованных предложений по корректировке правоприменительных подходов. Обоснована недостаточность формальной модернизации законодательства без изменения сложившихся правоприменительных стереотипов. Аргументирована необходимость расширения практики применения залога и запрета определенных действий как мер пресечения, в наибольшей степени соответствующих имущественному характеру вреда, причиняемого экономическими преступлениями. Сформулированы предложения по дополнению разъяснений Пленума Верховного Суда Российской Федерации, выработке стандарта повышенной мотивированности судебных постановлений и внедрению методики оценки рисков, позволяющей формализовать судебное усмотрение.

Ключевые слова: соразмерность, меры пресечения, экономические преступления, заключение под стражу, залог, запрет определенных действий, предпринимательская деятельность, судебное усмотрение.

Введение

Положения ст. 99 Уголовно-процессуального кодекса Российской Федерации (далее — УПК РФ) [2] устанавливают обязанность правоприменителя при избрании меры пресечения учитывать наряду с основаниями, перечисленными в ст. 97 УПК РФ, тяжесть преступления, сведения о личности обвиняемого, его возраст, состояние здоровья, семейное положение, род занятий и иные обстоятельства. Данное нормативное предписание является процессуальной конкретизацией общеправового конституционно закрепленного прин-

ципа соразмерности, вытекающего из ч. 3 ст. 55 Конституции Российской Федерации [1], согласно которому права и свободы могут быть ограничены федеральным законом только в той мере, в какой это необходимо для защиты конституционно значимых ценностей.

Адаптируя данный конституционный принцип применительно к делам об экономических преступлениях, проблема соразмерности мер пресечения приобретает особую актуальность. Обусловлено это тем, что субъекты преступных посягательств в экономических преступлениях, как правило, характеризуются наличием

постоянного места жительства, устойчивых семейных связей, легального источника дохода и деловой репутации. Указанные обстоятельства объективно снижают вероятность наступления рисков, предусмотренных ст. 97 УПК РФ. Кроме того, избрание заключения под стражу в отношении индивидуального предпринимателя способно повлечь прекращение хозяйственной деятельности, неисполнение обязательств перед контрагентами по сделкам, сокращение рабочих мест и, как следствие, причинение вреда широкому кругу лиц, не являющихся участниками уголовного судопроизводства.

Федеральный закон от 28 февраля 2025 года № 13-ФЗ «О внесении изменений в Уголовно-процессуальный кодекс Российской Федерации» (далее — Федеральный закон № 13-ФЗ) [5] внес существенные корректировки нормативные предписания ст. 108 УПК РФ, регламентирующую порядок избрания заключения под стражу. В частности, новая редакция ч. 1.1 ст. 108 УПК РФ заменила ранее действовавший абсолютный запрет на арест предпринимателей системой условных ограничений. Вместе с тем видится, что формальная модернизация законодательства не приведет к автоматическому решению проблемы соразмерности. Исходя из этого, весьма актуальным видится системный анализ теоретических и практических проблем реализации принципа соразмерности при избрании мер пресечения по делам об экономических преступлениях в условиях обновленного правового регулирования, а также в формулировании научно обоснованных предложений по совершенствованию судебной практики.

Методология исследования

Методологическую основу исследования составляет диалектический подход к познанию правовых явлений, позволяющий рассматривать институт соразмерности мер пресечения в динамике, с учетом внутренних противоречий между публичными и частными интересами в уголовном судопроизводстве. В процессе работы использовались также общенаучные методы познания: анализ, синтез, индукция, дедукция, системно-структурный подход. Частно-научную базу составил формально-юридический метод, использованный при толковании норм ст. 97, 99, 106, 108 УПК РФ. Сравнительно-правовой метод позволил сопоставить российское законодательство с подходами, выработанными в зарубежных правовых порядках.

Теоретическую базу исследования составили научные труды по уголовно-процессуальному праву, посвященные проблематике мер процессуального принуждения, принципу соразмерности, особенностям производства по делам о преступлениях в сфере экономической деятельности. Эмпирическую основу исследования составили материалы правоприменительной практики.

Результаты и обсуждение

Принцип соразмерности мер процессуального принуждения, закрепленный в ст. 99 УПК РФ, не имеет легального определения. Вместе с тем, в уголовно-процессуальной науке под соразмерностью принято понимать такое соотношение между степенью ограничения прав и свобод обвиняемого и обстоятельствами конкретного дела, при котором примененное принуждение является минимально достаточным для достижения целей, предусмотренных ст. 97 УПК РФ [9, 10].

Так, например, А.С. Александров и Н.Н. Ковтун определяют соразмерность как требование избирать меру пресечения, соответствующую не только тяжести обвинения, но и реальной необходимости применения процессуального принуждения к конкретному лицу с учетом всей совокупности характеризующих его данных [8]. Другие исследователи подчеркивают, что соразмерность выступает гарантией от произвольного ограничения конституционных прав, поскольку требует от правоприменителя обоснования невозможности достижения целей уголовного судопроизводства менее обременительными средствами [9, 10].

Конституционный Суд Российской Федерации в Постановлении от 22 марта 2018 года № 14-П [6] указал, что при решении вопроса об избрании меры пресечения суд обязан исходить из презумпции невиновности и оценивать, насколько ограничение права на свободу является действительно необходимым для защиты конституционно значимых ценностей.

Постановление Пленума Верховного Суда Российской Федерации от 19 декабря 2013 года № 41 «О практике применения судами законодательства о мерах пресечения в виде заключения под стражу, домашнего ареста и залога» (далее — Постановление Пленума № 41) [7] конкретизирует, что одна лишь тяжесть предъявленного обвинения не может выступать единственным и достаточным основанием для избрания заключения под стражу.

Таким образом, принцип соразмерности может выражаться в целой совокупности факторов. Применительно к делам об экономических преступлениях данные правовые позиции приобретают особое значение. Экономические преступления, аналогично принципу соразмерности, не имеют универсального легального определения. В теории уголовного права и правоприменительной практике к ним относят деяния, предусмотренные гл. 22 Уголовного кодекса Российской Федерации (далее — УК РФ) [3], а также ряд составов, расположенных в иных главах УК РФ, но имеющих экономическую мотивацию, например, мошенничество (ст. 159 УК РФ), присвоение или растрата (ст. 160 УК РФ), причинение имущественного

ущерба путем обмана или злоупотребления доверием (ст. 165 УК РФ). Объединяющим признаком указанных преступлений является то, что они совершаются в процессе осуществления реальной хозяйственной деятельности либо под ее прикрытием.

Специфика экономических преступлений обуславливает необходимость дифференцированного подхода к оценке соразмерности меры пресечения. Характер вреда, причиняемого данными деяниями, является исключительно имущественным и потенциально восстанавливаемым. Обстановка совершения преступления (хозяйственная деятельность) предполагает, что большинство операций документально подтверждается, что облегчает процесс доказывания и объективно снижает риски воспрепятствования производству по делу.

Личность обвиняемого по делам рассматриваемой категории, как правило, характеризуется положительно (отсутствие судимостей, наличие образования, профессионального статуса, устойчивых социальных связей). Все вышеназванные факторы должны учитываться судом при оценке соразмерности.

Эволюция законодательного регулирования мер пресечения в отношении предпринимателей демонстрирует непоследовательность законодателя в вопросах строгости мер пресечения в отношении лиц, совершивших экономические преступления. Так, первоначальная редакция ч. 1.1 ст. 108 УПК РФ, введенная Федеральным законом от 2 августа 2019 года № 315-ФЗ [4], установила практически абсолютный запрет на избрание заключения под стражу по значительному перечню составов, совершаемых в сфере предпринимательской деятельности. Данная новелла законодательства оценивалась в научной литературе неоднозначно. Так, Б.Т. Безлепкин отмечал, что столь радикальное ограничение судейского усмотрения противоречит самой природе института мер пресечения, требующей индивидуальной оценки обстоятельств каждого дела [9].

Положения Федерального закона № 13-ФЗ кардинально изменили подход законодателя к избранию мер пресечения по преступлениям экономического характера. Так, согласно новой редакции ч. 1.1 ст. 108 УПК РФ, заключение под стражу может быть применено к лицу, осуществляющему предпринимательскую деятельность, только в том случае, если преступление совершено им не в связи с осуществлением предпринимательской деятельности и (или) управлением принадлежащим ему имуществом, используемым в целях предпринимательской деятельности, либо при наличии обстоятельств, указанных в пунктах 1–4 ч. 1 ст. 108 УПК РФ. Тем самым законодатель сместил акцент с формального статуса обвиняемого на содержательный анализ характера его деятельности.

Новая законодательная конструкция, будучи более гибкой по сравнению с предыдущей, одновременно порождает новые проблемы доказывания. Так, ч. 3.1 ст. 108 УПК РФ возлагает на следователя или дознавателя обязанность представить в постановлении о возбуждении ходатайства и в приложенных к нему материалах конкретные сведения, подтверждающие, что преступление совершено не в связи с предпринимательской деятельностью. Однако процессуальный механизм представления и судебной проверки таких сведений законодателем не конкретизирован.

Многолетняя практика избрания мер пресечения в целом и заключения под стражу в частности исчерпывается указанием на то, что лицо подозревается или обвиняется в совершении тяжкого или особо тяжкого преступления, наказание за которое превышает три года лишения свободы, в связи с чем имеются основания полагать, что оно может скрыться от следствия или суда. Иные обстоятельства, предусмотренные ст. 99 УПК РФ, либо не упоминаются вовсе, либо перечисляются формально, без какого-либо анализа их влияния на итоговый вывод. Подобная практика прямо противоречит разъяснениям, содержащимся в Постановлении Пленума № 41, согласно которым тяжесть обвинения не может быть единственным основанием для избрания стражи. Соответственно, предполагать изменение подхода со стороны органов предварительного расследования и других лиц, без соответствующего указания на то разъяснений высшей судебной инстанции, видится не правильным. Также видится правильным привести тот факт, что тяжесть преступления является лишь одним из критериев, который должен оцениваться в совокупности с иными обстоятельствами, характеризующими личность и поведение обвиняемого.

Еще одна модель нарушения принципа соразмерности заключается в игнорировании возможности применения альтернативных мер пресечения. Так, ст. 108 УПК РФ императивно предписывает суду обсудить возможность избрания иной, более мягкой меры пресечения. Однако, как правило, органы предварительного расследования настаивают на более жесткой мере пресечения. Между тем залог, предусмотренный ст. 106 УПК РФ, и запрет определенных действий, регламентированный ст. 105.1 УПК РФ, по своему потенциалу в части ограничения прав в наибольшей степени соответствуют характеру экономических преступлений. Так, залог создает реальный финансовый стимул для правомерного поведения обвиняемого, а запрет определенных действий позволяет нейтрализовать риски воспрепятствования производству по делу без физической изоляции лица от общества.

Существует также модель, связанная с расширительным толкованием оснований, перечисленных в ст. 97

УПК РФ. Риск того, что обвиняемый скроется от органов предварительного расследования и суда, нередко обосновывается самим по себе наличием у него заграничного паспорта, недвижимого имущества за рубежом либо наличием родственников, проживающих в иностранных государствах. А.Р. Белкин справедливо отмечает, что подобные обстоятельства, не будучи подкрепленными доказательствами приготовления к побегу, не могут расцениваться как достаточное основание для избрания самой строгой меры пресечения, поскольку являются лишь косвенными данными, допускающими многовариантное толкование [10]. Возможность обвиняемого воспрепятствовать производству по делу также зачастую презюмируется органами предварительного расследования без приведения конкретных фактических данных, свидетельствующих о совершении им действий, направленных на сокрытие доказательств или оказание давления на свидетелей.

Зарубежный опыт демонстрирует альтернативные подходы к решению проблемы соразмерности мер пресечения по экономическим делам [11, 15]. В англосаксонской системе основным инструментом выступает залог, размер которого определяется с учетом имущественного положения обвиняемого и характера предъявленного обвинения. При этом действует презумпция освобождения под залог, а бремя доказывания необходимости содержания под стражей возлагается на сторону обвинения. В зарубежной научной литературе, в частности, подчеркивается, что в английском уголовном процессе заключение под стражу до суда рассматривается как исключительная мера, применение которой допустимо лишь при доказанности невозможности обеспечения явки обвиняемого иными средствами [13]. Европейский суд по правам человека (далее — ЕСПЧ) в своих решениях последовательно проводит линию на ограничение досудебного содержания под стражей исключительными случаями, требуя от национальных судов и соответствующих лиц, выступающих с ходатайством, приведения конкретных фактических данных, а не абстрактных предположений. Отдельные зарубежные исследователи, обобщая практику ЕСПЧ, указывают, что любое автоматическое правило, исключающее индивидуальную оценку обстоятельств конкретного дела, вступает в противоречие с принципом пропорциональности, закрепленным в статье 5 Европейской конвенции о защите прав человека и основных свобод [16].

Сравнительно-правовые исследования эффективности защиты по уголовным делам в зарубежных странах показывают, что доступ к квалифицированной юридической помощи на ранних стадиях процесса является ключевым фактором, обеспечивающим законность и соразмерность избираемой меры пресечения. Так, например, отдельные зарубежные исследователи, анализируя практику девяти европейских юрисдикций, приходят

к выводу о прямой корреляции между активностью защитника при рассмотрении ходатайства об аресте и вероятностью избрания альтернативной меры пресечения [14]. В тех правовых системах, где участие адвоката в судебном заседании по вопросу о мере пресечения является обязательным и где защитник наделен реальными полномочиями по представлению и исследованию доказательств, доля заключения под стражу в структуре избираемых мер пресечения существенно ниже.

Отсюда можно констатировать, что любые попытки государства на законодательном уровне сохранить широкие пределы собственного усмотрения под предлогом защиты публичного интереса нередко приводят к нарушению конституционно гарантируемых принципов. Применительно к избранию мер пресечения по делам об экономических преступлениях данное наблюдение особенно актуально, поскольку именно в этой категории дел публичный интерес в эффективном противодействии преступности наиболее часто вступает в конфликт с частным интересом в свободе предпринимательской деятельности.

Важно отметить и тот факт, что возможность применения заключения под стражу, допускающая расширительное толкование оценочных категорий, на практике нередко трансформируются в инструмент давления на обвиняемого с целью получения от него признательных показаний. Данный вывод имеет прямое отношение к российской правоприменительной практике, где расширительное толкование «исключительных случаев» применительно к ч. 1.2 ст. 108 УПК РФ позволяет избирать заключение под стражу по делам об экономических преступлениях небольшой и средней тяжести без должного обоснования.

Анализ зарубежного опыта в сопоставлении с российской правоприменительной практикой дает основания предполагать, что попытки урегулировать судебное усмотрение путем казуистичного перечисления оснований в законе, без создания действенных механизмов судебного контроля и полноценной состязательной процедуры могут не привести к желаемому для законодателя результату (учитывая сравнительно короткий срок новелл законодательства говорить о конкретном результате пока не представляется возможным).

Вместе с тем, на основе проведенного в настоящем исследовании анализа правовой литературы и материалов правоприменительной практики представляется возможным сформулировать ряд предложений по совершенствованию правоприменительной практики.

Так, видится необходимым дополнить Постановление Пленума № 41 разделом, специально посвященным особенностям избрания мер пресечения по делам

об экономических преступлениях. В данном разделе надлежит конкретизировать критерии соразмерности, учитывающие имущественный характер причиняемого вреда, специфику личности обвиняемого по делам данной категории и негативные социально-экономические последствия изоляции предпринимателя от общества для третьих лиц.

Также на уровне правоприменительной практики должен быть выработан стандарт повышенной мотивированности постановлений об избрании заключения под стражу по делам об экономических преступлениях. Суд, отклоняющий доводы защиты о возможности применения залога или запрета определенных действий, должен будет в обязательном порядке привести в решении конкретные обстоятельства, препятствующие избранию данных мер. Простое указание судом ссылки на тяжесть обвинения не может признаваться достаточной. Такой подход позволит устранить существующую проблему, связанную с тем, что органы предварительного расследования формально подходят к сбору информации, предоставляемой суду.

В целях обеспечения соразмерности мер процессуального принуждения характеру и степени общественной опасности экономических преступлений надлежит активизировать применение залога, предусмотренного статьей 106 УПК РФ. Соразмерность залога как меры пресечения может быть достигнута посредством выработки на уровне судебной практики подходов к определению его размера, учитывающих имущественное положение подозреваемого или обвиняемого, а также величину причиненного преступлением ущерба. Отказ в избрании залога по мотиву сомнений в правомерности происхождения денежных средств, предлагаемых к внесению на депозитный счет суда, не может быть признан соответствующим принципу соразмерности, поскольку установление законности происхождения имущества составляет предмет самостоятельного доказывания в рамках гражданского или уголовного судопроизводства и не относится к обстоятельствам, подлежащим оценке при разрешении вопроса о мере пресечения.

Обеспечение соразмерности требует также разработки и нормативного закрепления методики оценки рисков, позволяющей формализовать судебное усмотрение посредством введения исчерпывающего

перечня юридически значимых факторов и шкалы их относительной значимости. Применение такой методики призвано минимизировать влияние субъективного усмотрения на формирование вывода о соразмерности избираемой меры пресечения и обеспечить единообразие судебной практики, исключив как необоснованное применение заключения под стражу, так и неоправданный отказ в избрании альтернативных мер при наличии к тому достаточных фактических оснований.

Заключение

Подводя итог необходимо отметить, что принцип соразмерности при избрании мер пресечения по делам об экономических преступлениях в российской правоприменительной практике реализуется непоследовательно. Несмотря на неоднократные законодательные реформы, включая принятие Федерального закона № 13-ФЗ, сохраняется устойчивая тенденция к избыточному применению заключения под стражу, мотивированному преимущественно тяжестью предъявленного обвинения.

К числу основных проблем, препятствующих реализации принципа соразмерности, можно отнести формальный подход органов предварительного расследования к оценке обстоятельств, перечисленных в ст. 99 УПК РФ; декларативный характер возможности исполнения требования о применении альтернативных мер пресечения; расширительное толкование оснований, предусмотренных ст. 97 УПК РФ; отсутствие действенного процессуального механизма проверки сведений, представляемых стороной обвинения в обоснование ходатайства об избрании заключения под стражу в соответствии с ч.3.1 ст. 108 УПК РФ.

Устранение выявленных проблем требует не столько дальнейшей детализации законодательства, сколько изменения правоприменительных подходов, разработки четких критериев оценки соразмерности и внедрения методик оценки рисков, позволяющих формализовать судебное усмотрение. Особое значение приобретает расширение практики применения залога и запрета определенных действий как мер пресечения, в наибольшей степени соответствующих характеру и степени общественной опасности экономических преступлений.

ЛИТЕРАТУРА

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 года с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 1 июля 2020 года) // Официальный интернет-портал правовой информации. URL: <http://pravo.gov.ru> (дата обращения: 21.06.2026).
2. Уголовно-процессуальный кодекс Российской Федерации от 18 декабря 2001 года № 174-ФЗ (ред. от 28 февраля 2025 года) // Собрание законодательства РФ. — 2001. — № 52 (ч. I). — Ст. 4921.
3. Уголовный кодекс Российской Федерации от 13 июня 1996 года № 63-ФЗ (ред. от 28 февраля 2025 года) // Собрание законодательства РФ. — 1996. — № 25. — Ст. 2954.

4. Федеральный закон от 2 августа 2019 года № 315-ФЗ «О внесении изменений в Уголовно-процессуальный кодекс Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ. — 2019. — № 31. — Ст. 4475.
5. Федеральный закон от 28 февраля 2025 года № 13-ФЗ «О внесении изменений в Уголовно-процессуальный кодекс Российской Федерации» // Официальный интернет-портал правовой информации. URL: <http://pravo.gov.ru> (дата обращения: 21.06.2026).
6. Постановление Конституционного Суда Российской Федерации от 22 марта 2018 года № 14-П // Собрание законодательства РФ. — 2018. — № 14. — Ст. 2022.
7. Постановление Пленума Верховного Суда Российской Федерации от 19 декабря 2013 года № 41 «О практике применения судами законодательства о мерах пресечения в виде заключения под стражу, домашнего ареста и залога» (ред. от 11 июня 2020 года) // Бюллетень Верховного Суда РФ. — 2014. — № 2.
8. Александров А.С., Ковтун Н.Н. Комментарий к статьям 478–503 (Разделу двенадцатому «Пересмотр приговоров и постановлений мирового судьи, не вступивших в законную силу») УПК РСФСР // Комментарий к Уголовно-процессуальному кодексу РСФСР / Отв. ред. В.И. Радченко; под ред. В.Т. Томина. — 5-е изд. перераб. и доп. — М.: «Юрайт-М», 2001. — С. 732–777.
9. Безлепкин Б.Т. Комментарий к Уголовно-процессуальному кодексу Российской Федерации. 16-е изд., перераб. и доп. — М.: Проспект, 2023. — 640 с.
10. Белкин А.Р. Теория доказывания в уголовном судопроизводстве: учебник для вузов. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 471 с.
11. Гуценко К.Ф., Головки Л.В., Филимонов Б.А. Уголовный процесс западных государств: учеб. Пособие / под ред. Гуценко К.Ф.; МГУ им. М. В. Ломоносова. Юрид. Фак. — М.: Зерцало-М, 2001. — 470 с.
12. Ashworth A., Redmayne M. The Criminal Process. 4th ed. Oxford: Oxford University Press, 2010. — 471 p.
13. Cape E., Namoradze Z., Smith R., Spronken T. Effective Criminal Defence in Europe. — Antwerp: Intersentia, 2010. — 657 p.
14. Delmas-Marty M. The European Convention for the Protection of Human Rights. International Protection versus National Restrictions. — Dordrecht: Martinus Nijhoff Publishers, 1992. — 346 p.
15. Trechsel S. Human Rights in Criminal Proceedings. — Oxford: Oxford University Press, 2005. — 611 p.
16. Turner J.I. Plea Bargaining and International Criminal Justice // University of the Pacific Law Review. — 2017. — Vol. 48. — P. 219–238.

© Сидоров Ярослав Юрьевич (sidorov.iar@mail.ru)

Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»

ФОРМИРОВАНИЕ ИНСТИТУТА СПОРТИВНОЙ АДВОКАТУРЫ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ: ПРОБЛЕМЫ ПРАВОВОЙ ИДЕНТИФИКАЦИИ И ПЕРСПЕКТИВЫ СПЕЦИАЛИЗАЦИИ

FORMATION OF THE INSTITUTE OF SPORTS ADVOCACY IN THE RUSSIAN FEDERATION: PROBLEMS OF LEGAL IDENTIFICATION AND PROSPECTS FOR SPECIALIZATION

**N. Soldatov
A. Kazaryan**

Summary. The article explores the issues of legal identification of sports advocacy as a specialized field of legal practice. It analyzes the legal framework for providing legal services in the field of sports and highlights the specific features of sports advocacy that distinguish it from other areas of legal specialization. The article identifies the key competencies and professional skills necessary for effective protection of the rights of sports entities. The article concludes that there is a need for the institutionalization of sports advocacy and the development of industry-specific standards for professional activities.

Keywords: athletes, law, sports law.

Солдатов Николай Евгеньевич

Омский государственный
университет им. Ф.М. Достоевского
evgkolyan@mail.ru

Казарян Арман Артурович

старший преподаватель, Омский государственный
университет им. Ф.М. Достоевского, г. Омск
evgkolyan@mail.ru

Аннотация. В статье исследуются вопросы правовой идентификации спортивной адвокатуры как специализированной области юридической практики. Анализируются нормативно-правовые основы оказания юридических услуг в сфере спорта, выделяются специфические черты деятельности спортивного адвоката, отличающие её от иных направлений юридической специализации. Определяются ключевые компетенции и профессиональные навыки, необходимые для эффективной защиты прав субъектов спортивных отношений. Делаются выводы о необходимости институционализации спортивной адвокатуры и разработки отраслевых стандартов профессиональной деятельности.

Ключевые слова: спортсмены, право, спортивное право.

Методология исследования

В процессе написания данной научной статьи использовались диалектический метод, системный подход, формально-юридический, сравнительно-правовой, метод правового моделирования, анализ, синтез, индукция и дедукция.

Результаты исследования

Зачастую люди начинают заниматься спортом с раннего детства.

Задачи спортивного права:

- 1) регулирование борьбы с преступностью в физической культуре;
- 2) правовая база в области медицины и охраны здоровья лиц, занимающихся физической культурой;
- 3) основы противодействия применению допинга;
- 4) правовое регулирование рассмотрения и разрешения спортивных споров.

Специальная процессуальная фигура адвоката по спортивным делам в российском праве прямо не вы-

делена. В Федеральном законе «Об адвокатской деятельности и адвокатуре в Российской Федерации» закреплены общие начала адвокатской профессии, однако отдельного института, оформляющего спортивную специализацию, этот акт не содержит.

Сложность здесь связана с самой природой спортивных споров. Такие дела затрагивают одновременно нормы разных отраслей права и корпоративные регламенты спортивных организаций, поэтому выстроить единую нормативную конструкцию спортивной адвокатуры затруднительно: от представителя требуется подготовка сразу в нескольких правовых массивах.

Не установлен и обязательный порядок, с помощью которого подтверждалась бы принадлежность адвоката к данной специализации. Ни на уровне государства, ни внутри профессионального сообщества не введены формальные процедуры сертификации либо аккредитации, вследствие чего спортивных адвокатов трудно выделить как самостоятельную категорию.

Исследования показывают, что большинство адвокатов не одобряет обязательное нормативное закрепле-

ние специализаций. При этом фактическое профильное разделение уже сложилось в практике. Поэтому ведение спортивных дел допустимо и без особого официального статуса, и без специального формального подтверждения квалификации именно в этой области.

В юридической доктрине вопрос о статусе спортивного права остаётся дискуссионным: единое мнение о признании его самостоятельной отраслью не сложилось. Пока эта теоретическая основа не определена, затруднительно и убедительно обосновать спортивную адвокатуру как обособленный правовой институт.

Сторонники специальной отметки о профиле адвоката в реестре исходят из прикладных соображений. Такая идентификация, по их оценке, сделала бы рынок юридической помощи в спортивной сфере более прозрачным для доверителей, облегчила бы выбор представителя и одновременно стимулировала бы профессиональную ориентацию адвокатов на соответствующую категорию дел. Дополнительный аргумент связан с качеством работы: при узкой специализации накапливается более глубокое знание спортивных споров, профильных регламентов и международных правил, что может положительно сказаться на уровне оказываемой помощи.

Оппоненты, напротив, усматривают в таком подходе избыточное формализованное ограничение. По их мнению, закрепление специализации способно сузить свободу адвоката в выборе практики, а проверка квалификации в столь узкой области будет сопряжена с особыми сложностями. Кроме того, для небольших регионов и для юристов универсального профиля подобная конструкция может не иметь практической необходимости.

Если допустить введение специальной сертификации по спортивным делам, в качестве возможного организатора обычно называют Федеральная палата адвокатов РФ. Предполагается, что ФПА могла бы определить критерии допуска, установить профессиональные стандарты, проводить экзамен, обеспечивать обучение и учитывать наличие практического опыта.

Вместе с тем такой порядок пока не действует.

При отсутствии формальной сертификации в России уже сложился круг адвокатов, чья деятельность сосредоточена на спортивной проблематике. Они ведут практику в юридических фирмах, сотрудничают с клубами и федерациями либо осуществляют работу самостоятельно.

Иногда для этого формируются отдельные практики спортивного права внутри адвокатских образований.

Существуют и юристы, которые представляют спортсменов, тренеров и клубы в органах, рассматривающих спортивные споры, включая CAS.

Точное количество таких специалистов неизвестно, так как официальная статистика по специализациям адвокатов в России не ведётся. Данные о числе адвокатов в целом публикуются, но разбивки по специализациям нет.

Таким образом, спортивная адвокатура в России пока не является отдельным институтом из-за отсутствия специального правового регулирования, обязательной сертификации и единого подхода к признанию специализации. Вопрос о введении отдельной специализации в реестре и создании механизма сертификации требует дальнейшего обсуждения в профессиональном сообществе и на законодательном уровне. При этом практика показывает, что адвокаты, специализирующиеся на спортивных делах, уже работают в стране, хотя их число и не зафиксировано в официальной статистике.

Показательной коллизией спортивного права в 2022 г. стал эпизод, связанный с участием российской фигуристки в зимних играх. После появления сведений о пробе, вызвавшей подозрения на нарушение антидопинговых правил, Камила Валиева оказалась в центре разбирательства, затронувшего и процедуру допуска, и оценку доказательств. При этом Спортивный арбитражный суд не согласился с отстранением и допустил 15-летней спортсменку к продолжению личного турнира Олимпиады в Пекине.

Одновременно защита настаивала, что применявшиеся ею препараты разрешены, а сообщения о допинге основаны на ошибочной интерпретации.

Хотя Камила была допущена к старту, разбирательство, по-видимому, сказалось на ее состоянии: в произвольной программе она допустила ряд заметных ошибок и в итоге осталась вне призовой тройки на Олимпийских играх. В спортивной сфере ответственность необходима для сохранения честного соперничества и равных условий участия.

Во время контроля, проведённого 25 декабря 2021 года, у участницы, выступавшей на чемпионате России, зафиксировали присутствие вещества триметазидин. В перечне WADA этот препарат отнесён к категории S4, а установленная концентрация составила 2,1 нг/мл.

Поскольку спортсменке было 15 лет, её процессуальное положение определялось как статус «защищённым лицом». Для таких участников спора сведения по делу подлежат более жёсткому ограничению в части разглашения, а оценка причин нарушения в значительной мере обращается к действиям взрослых из ближайшего окружения — тренеров, врачей и родителей.

Для этой категории не применялся стандартный максимум наказания в полном объёме. При подтверждении

«незначительной вины или халатности» срок отстранения мог быть снижен до 2 лет.

Защита выдвинула несколько объяснений, которыми пыталась обосновать происхождение запрещённого вещества:

Одна из версий связывала триметазидин с дедушкой спортсменки: утверждалось, что он принимал препарат «Триметазидин МВ», а перенос вещества мог произойти в бытовых условиях, в том числе через совместно используемые предметы. В подтверждение ссылались на видеозапись из автомобиля, где рядом с ним находилась упаковка лекарства.

Другое предположение сводилось к тому, что следы вещества могли появиться из-за загрязнения разрешённых средств, включая лекарственные препараты или БАДы, которые употребляла спортсменка.

Наконец, защита допускала и намеренное воздействие на спортсменку на чемпионате России.

Однако эти объяснения не получили достаточного подтверждения. По версии с родственником отсутствовали медицинские данные о фактическом приёме препарата, не были представлены материалы о его приобретении, а также не предлагалось убедительного научного описания того, каким образом триметазидин мог попасть в организм бытовым путём.

Так, обеспечительная функция ответственности относится к базовым элементам действующей спортивной системы.

Учеными выделяются следующие принципы спортивной ответственности¹: принцип законности; принцип обоснованности; принцип неотвратимости; принцип справедливости; принцип гуманизма; презумпция невиновности; принцип честной игры.

При смене клуба у футболиста возник правовой спор о сумме, подлежащей выплате при прекращении договорной связи. Позиция клуба сводилась к попытке расторгнуть контракт без компенсации: в обоснование ссылались на якобы допущенное спортсменом нарушение регламента, хотя фактически такого нарушения не имелось.

В споре клуб исходил из того, что нарушение локальных требований со стороны спортсмена освобождает работодателя от исполнения денежных обязательств по действующему соглашению и дает право прекратить

контракт в одностороннем порядке. Основанием для такой позиции был объявлен дисциплинарный проступок, который, по мнению администрации, подтверждал недобросовестное поведение игрока. Конфликт возник в отношении футболиста, ранее выступавшего в Премьер-лиги, и именно этим обстоятельством клуб пытался обосновать отказ от выплаты предусмотренной договором компенсации.

Защита спортсмена строилась не на общем отрицании доводов клуба, а на последовательной проверке всех документов, на которые ссылался работодатель. Анализировались условия контракта, внутренние регламенты и весь массив материалов, представленных как подтверждение проступка.

Параллельно формировалась доказательственная база в пользу игрока: получались объяснения, собирались свидетельские показания, истребовались документы, не согласующиеся с версией администрации. Если договором допускалось использование данных слежения либо контроля перемещений, отдельно оценивалось, каким образом получены сведения GPS, можно ли установить их источник и достаточно ли они надежны для вывода о нарушении.

Когда комплект документов был подготовлен, спор передавался в компетентный орган по соответствующему виду спорта. В зависимости от юрисдикции рассмотрение осуществлялось в структурах при РФС либо в системе КХЛ. На этой стадии представитель игрока последовательно обосновывал требования, соотнося фактические обстоятельства с нормами трудового права, условиями соглашения и представленными доказательствами.

По итогам разбирательства доводы клуба поддержки не получили. Суд признал действия работодателя несоответствующими закону, обязал восстановить нарушенные права футболиста и взыскал в его пользу все выплаты, причитавшиеся по контракту.

Из приведенного примера видно, что в подобном споре нужен представитель, ориентирующийся именно в спортивно-правовой материи, а не только в праве вообще.

Такая потребность обусловлена содержанием договоров со спортсменами, которое заметно отличается от обычных трудовых соглашений.

В них нередко закрепляются требования к режиму, поведению вне соревнований, порядку перехода в другой клуб, а также специальные правила начисления вознаграждения и иных выплат. Поэтому знания общих норм трудового права недостаточно: представитель

¹ Зайцев Ю. Спортивная ответственность, спортивные правонарушения и спортивные санкции // SiLA: юридическая кампания: [сайт]. URL: <https://clck.ru/34CaPV> (дата обращения: 17.05.2026).

должен понимать практический смысл таких условий и владеть способами правовой защиты интересов спортсмена.

Споры, связанные с трансферами либо с досрочным прекращением договорных отношений, как правило, рассматриваются не по стандартной судебной модели, а в специальных юрисдикционных формах. По этой причине юристу требуется знание регламентов и процессуальных правил, действующих в органах РФС и в CAS, а также умение подготовить документы в надлежащем виде и выстроить линию ведения дела с учетом особенностей соответствующего разбирательства.

В таких делах исход во многом зависит от того, насколько полно собраны доказательства и насколько точно они представлены. Значение имеют свидетельские показания, технические данные и письменные материалы.

Отсутствие специальной подготовки у юриста может привести к тому, что ключевые обстоятельства останутся без внимания. В результате возрастает риск неблагоприятного разрешения спора.

Анализ подобных конфликтов требует одновременного учета положений Трудового кодекса РФ и специальных норм, закрепленных актами спортивных федераций и профессиональных лиг.

К кругу задач спортивных адвокатов относят оформление переходов между клубами, ведение конфликтных ситуаций и споров, а также правовую охрану интересов тренерского состава, атлетов и структур, действующих в сфере спорта. В России это направление складывается неоднозначно: для его полноценного закрепления требуется признать за ним статус самостоятельной юридической специализации и устранить сопутствующие препятствия.

Проблемы правовой идентификации:

1. В российском праве не закреплён специальный документ, который вводил бы категорию «спортивный адвокат» и отделял её от общего статуса адвоката. По этой причине такая профессиональная специализация остаётся юридически неоформленной. Отсюда возникает неопределённость в установлении объёма полномочий и границ ответственности специалистов, работающих в сфере спорта.
2. Место спортивного права в системе юридических категорий.

То, как квалифицируется спортивное право, прямо влияет на содержание подготовки юриста, работающего в спортивной сфере. В доктрине единства нет: его обособляют как отрасль права, относят к законодательству

либо включают в более широкое понятие. Поэтому по-разному определяется и набор профессиональных компетенций спортивного адвоката.

3. Одной правовой отраслью деятельность спортивного адвоката не исчерпывается. В его работе сочетаются публично-правовые, трудовые, частноправовые, налоговые, международные положения, а также антидопинговые правила. Поэтому такая специализация носит межотраслевой характер и требует от юриста разноплановой подготовки.
4. Потенциальный доверитель в таких условиях не получает формального направления для оценки квалификации спортивного адвоката. В России отсутствует единый порядок, который подтверждал бы профильную подготовку таких юристов. Отдельные процедуры проверки и официального закрепления данной специализации также не установлены.

Проблемы определения статуса специализации²:

1. В российском праве данная профессиональная ниша не получила самостоятельного нормативного оформления. Ни в законе, ни в специальном регламентирующем акте не закреплено само наименование «спортивный адвокат», равно как и не установлены особые пределы его полномочий, основания ответственности и специфика осуществления такой деятельности.
2. Дополнительную неопределённость создаёт отсутствие единой позиции в юридической науке относительно места спортивного права в системе права. Пока сохраняется спор о его отраслевой самостоятельности, о понимании его как массива законодательства либо как части более широкой правовой конструкции, затрудняется и определение набора профессиональных компетенций профильного юриста.
3. Существенное значение имеет и межотраслевой характер этой практики. Она складывается на пересечении норм гражданского, трудового, дисциплинарного, международного регулирования, а также правил, связанных с антидопинговым контролем, вследствие чего границы специализации размываются, а подготовка юриста должна охватывать разнородные правовые массивы.
4. Отдельно выделяется проблема подтверждения квалификации такого профиля. В России не выработан общеобязательный порядок, который позволял бы специально удостоверять знания и навыки именно в сфере спортивных споров, по-

² Буянова М.О. Спортивное право. Общая теория: учебник для вузов / М.О. Буянова. — Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 154 с.

этому доверителю труднее оценить, насколько конкретный адвокат действительно обладает требуемой специализацией.

Также перспективы специализации:

1. Образовательные программы. Вузы и центры переподготовки уже сейчас готовят таких специалистов. В будущем спрос на узкую экспертизу, скорее всего, будет стимулировать появление новых курсов, в том числе с упором на международный контекст и цифровые инструменты.
2. Профессиональное сообщество. Объединения спортивных юристов могут играть роль в обмене опытом, разработке стандартов и повышении квалификации.
3. Этика и стандарты. Важно, чтобы специализация не приводила к «изоляции»: в сложных делах может потребоваться коллаборация с коллегами из смежных областей.

Освоение спортивного права сопровождается затруднениями уже в период учёбы. После выхода в профессию эти же проблемы обычно не исчезают.

Наиболее ощутимым ограничением оказывается слабая профильная подготовка. Специальное образование по данному направлению доступно не в той мере, которая требуется практике.

Отдельные магистратуры по спортивно-правовой тематике все же существуют. Их можно найти, в частности, в НИУ ВШЭ, МГУ, МГЮА, однако предложение остается точечным. Число мест, оплачиваемых государством, невелико, поэтому поступление для большинства выпускников фактически затруднено.

Еще одна трудность обусловлена необходимостью постоянного обновления компетенций. Специалисту недостаточно однажды освоить нормативный материал: регламенты, международные стандарты и применяемые в спорте технологические решения меняются быстро, поэтому обучение фактически не прекращается.

Отдельную проблему образует начало карьеры. Сфера пока не стала массовой, но в крупных городах конкуренция уже ощутима. Для начинающего юриста отсутствие практического опыта, клиентской базы и профессиональных связей заметно осложняет закрепление на рынке и дальнейший рост.

Для институционального обособления спортивной адвокатуры в России и снятия неопределенности в её юридическом смысле целесообразно внести следующие изменения в Федеральный закон от 31 мая 2002 г. № 63-ФЗ «Об адвокатской деятельности и адвокатуре в Российской Федерации»:

1. В текст закона следует ввести категорию «спортивный адвокат» и одновременно раскрыть её содержание через специальный правовой статус.
2. Допуск к квалификационному экзамену для лиц, претендующих на работу в данной специализации, следует поставить в зависимость от наличия профильной подготовки по спортивному праву. Она может подтверждаться как освоением дополнительных образовательных программ, так и обучением по курсам, согласованным с Федеральной палатой адвокатов.
3. Отдельного изменения требует порядок формирования квалификационных комиссий. В их состав предлагается включать специалистов, обладающих знаниями в области спортивного права, поскольку именно они способны содержательно оценить уровень подготовки кандидатов, ориентированных на такую профессиональную специализацию, и проверить не только теорию, но и прикладные навыки.
4. Обоснованным выглядит и разрешение на создание адвокатских образований, специализирующихся именно на спортивном праве. Наличие таких организаций будет способствовать концентрации опыта, выработке устойчивых моделей ведения соответствующих дел и постепенному накоплению узкопрофессиональной экспертизы в данной категории споров.
5. В единый реестр адвокатов следует включать дополнительные сведения о профессиональной специализации. Если в регистрационных данных будет отражаться профиль деятельности адвоката, доверителю станет проще находить нужного представителя, а сама система оказания юридической помощи в сфере спорта будет более прозрачной и понятной для выбора.
6. Самостоятельного нормативного оформления требует и этическая сторона такой деятельности. В законе предлагается предусмотреть указание на кодекс профессиональной этики адвокатов, ведущих спортивные споры, поскольку общих правил недостаточно для учета особенностей их работы.
7. Следует прямо закрепить возможность участия таких адвокатов в примирительных процедурах и иных внесудебных способах урегулирования конфликтов, когда они допускаются регламентами спортивных организаций.
8. Дополнительно следует закрепить в законе положение о взаимодействии спортивных адвокатов с иностранными спортивными арбитражными институтами в пределах их компетенции. Такая норма расширит инструменты защиты спортсменов из России при рассмотрении споров за рубежом и усилит их представительство в зарубежных юрисдикциях.

ЛИТЕРАТУРА

1. Федеральный закон от 31.05.2002 N 63-ФЗ (ред. от 22.04.2024) «Об адвокатской деятельности и адвокатуре в Российской Федерации» (с изм. и доп., вступ. в силу с 20.10.2024).
2. О физической культуре и спорте в Российской Федерации: Федеральный закон от 04.12.2007 №329 ФЗ // КонсультантПлюс: [сайт]. URL: <http://www.consultant.ru/document/consdocLAW73038/> (дата обращения: 17.05.2026).
3. Ахунзянов Д.Ф. Распоряжение спортивными правами на спортсменов и возможность их залога // Право и политика. 2024. №11. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rasporyazhenie-sportivnymi-pravami-na-sportsmenov-i-vozmozhnost-ih-zaloga> (дата обращения: 23.05.2026).
4. Буянова М.О. Спортивное право. Общая теория: учебник для вузов / М.О. Буянова. — Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 154 с.
5. Ваганова Р.Р. Спортивное право в системе отраслей права // StudNet. 2021. №6. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sportivnoe-pravo-v-sisteme-otrasley-prava> (дата обращения: 23.05.2026).
6. Васильев И.А. Классификация мер принуждения в спортивном праве // Вестник МГПУ. Серия: Юридические науки. 2024. №3 (55). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/klassifikatsiya-mer-prinuzhdeniya-v-sportivnom-prave> (дата обращения: 23.05.2026).
7. Васильев И.А. Предупредительные меры защиты в спортивном праве // Вестник МГПУ. Серия: Юридические науки. 2025. №4 (60). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/predupreditelnye-mery-zaschity-v-sportivnom-prave> (дата обращения: 23.05.2026).
8. Губанов Э.В. Спорт как категория юриспруденции // Наука-2020. 2021. №4 (49). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sport-kak-kategoriya-yurisprudentsii> (дата обращения: 23.05.2026).
9. Зайцев Ю. Спортивная ответственность, спортивные правонарушения и спортивные санкции // SILA: юридическая кампания: [сайт]. URL: <https://clck.ru/34CaPV> (дата обращения: 17.05.2026).
10. Иванов В.Д. Актуальные проблемы спортивного права в российской федерации // Физическая культура. Спорт. Туризм. Двигательная рекреация. 2022. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/aktualnye-problemy-sportivnogo-prava-v-rossiyskoy-federatsii> (дата обращения: 23.05.2026).
11. Проваткина В.Е., Волошина Т.В., Рычик М.А., Стецюк А.В., Дегтярева О.С. Значение спортивного права в современном мире // Образование и право. 2024. №12. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/znachenie-sportivnogo-prava-v-sovremennom-mire> (дата обращения: 17.05.2026).
12. Тыдыкова Н., Коваленко Е.О. Понятия, используемых в спортивном праве // Юрислингвистика. 2021. №21 (32). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/o-ponyatiyah-ispolzuemyh-v-sportivnom-prave> (дата обращения: 23.05.2026).

© Солдатов Николай Евгеньевич (evgkolyan@mail.ru); Казарян Арман Артурович (evgkolyan@mail.ru)

Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»

ГОСУДАРСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ В СФЕРЕ ОБОРОТА ЦИФРОВЫХ ВАЛЮТ И КРИПТОБИРЖ: ПРОБЛЕМЫ ГАРМОНИЗАЦИИ ИНФОРМАЦИОННО-ПРАВОВОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ В ЕАЭС

Фарзалиев Махач Раюдинович

Аспирант,

Саратовская государственная юридическая академия

makhachfarzaliev@mail.ru

PUBLIC ADMINISTRATION IN THE SPHERE OF DIGITAL CURRENCY AND CRYPTOCURRENCY EXCHANGE TURNOVER: PROBLEMS OF HARMONIZATION OF INFORMATION- LEGAL REGULATION IN THE EAEU

M. Farzaliev

Summary. This article is devoted to the study of the harmonization of legislation among the EAEU member states in the context of information-legal regulation of blockchain technologies as applied to the digital asset market as a segment capable of significantly influencing public financial administration mechanisms. Information law serves as the main analytical prism of the study, issues of standardization of blockchain record formats, compatibility of distributed ledgers, and protection of restricted access information in the cross-border circulation of digital assets are examined as key factors. Public financial administration constitutes the applied area that demonstrates the practical consequences of information-legal fragmentation.

Keywords: blockchain, digital assets, EAEU, public administration, information law.

Аннотация. Настоящая статья посвящена исследованию гармонизации законодательства государств-членов ЕАЭС в контексте информационно-правового регулирования блокчейн-технологий применительно к рынку цифровых активов как сегменту, способному оказать существенное воздействие на механизмы государственного управления финансами. Информационное право выступает основной аналитической призмой исследования, вопросы стандартизации форматов блокчейн-записей, совместимости распределённых реестров, защиты информации ограниченного доступа при трансграничном обороте цифровых активов рассматриваются как ключевые. Государственное управление финансами составляет прикладную область, демонстрирующую практические последствия информационно-правовой разрозненности.

Ключевые слова: блокчейн, цифровые активы, ЕАЭС, государственное управление, информационное право.

Стремительное внедрение технологий блокчейн в финансовую сферу трансформирует традиционные механизмы совершения транзакций, обеспечивая высокую скорость, прозрачность и снижение издержек. Однако именно такие свойства как децентрализация, криптографическая защита и трансграничный характер создают беспрецедентные вызовы для правовых систем государств-членов Евразийского экономического союза (ЕАЭС).

С точки зрения государственного управления финансами, применение блокчейна открывает новые возможности для повышения подотчётности и контроля. Неизменяемая запись транзакций позволяет минимизировать коррупционные риски при распределении бюджетных средств, автоматизировать исполнение межбюджетных трансфертов через смарт-контракты и обеспечить полную аудируемость государственных расходов в режиме реального времени.

Вместе с тем реализация указанных преимуществ на наднациональном уровне ЕАЭС предполагает наличие единых правовых рамок. В отсутствие гармонизированного регулирования каждое государство-член формирует замкнутый национальный контур, что лишает трансграничные блокчейн-транзакции юридической определённости и исключает их использование в межбюджетных расчётах.

Различия в подходах к определению правовой природы криптовалют, токенов и смарт-контрактов, а также отсутствие унифицированных правил проведения блокчейн-транзакций приводят к фрагментации регулирования внутри интеграционного объединения. Это, в свою очередь, порождает риски для финансовой безопасности (включая утечку фискально значимых данных и невозможность юрисдикционного пресечения незаконных операций), затрудняет межгосударственные расчёты и сдерживает развитие инновационных финансовых инструментов на пространстве ЕАЭС.

Технологическая революция, свершившаяся в настоящее время, привела мир в состояние интенсивной информатизации и цифровизации [1]. И.М. Попова обоснованно связывает основной разрыв между национальным и наднациональным уровнями цифровой интеграции с «главенством суверенитета и национальных интересов стран-членов» [8]. Данный фактор, несомненно, выступает ключевым препятствием на пути выработки нормативно-правовой базы, устранения барьеров и решения правовых проблем. В свою очередь, А.А. Яник приходит к обоснованному выводу о том, что в настоящее время наблюдается «медленное, но обладающее большой инерцией расхождение политической и прагматической реальностей». За исключением России, все страны-участницы всё чаще решают тактические задачи без привязки к интеграционным целям, тогда как на политическом уровне продолжается риторика о гармонизации усилий для сохранения преимуществ общего рынка ЕАЭС [9].

Как справедливо отмечал М.Г. Мустафаев, приоритетной и реалистичной задачей в сложившихся условиях выступает максимальная гармонизация национальных цифровых программ и формирование единой цифровой политики именно на наднациональном уровне [6]. При этом институционализация цифровой экономики представляет собой методологически сложный процесс, требующий учёта временного фактора и синхронизации действий государства и частного сектора для придания экономическим процессам непротиворечивого характера и устойчивой динамики [7].

Правовые основы цифровой трансформации в ЕАЭС были заложены Решением Высшего Евразийского экономического совета от 11 октября 2017 г. № 12 «Об Основных направлениях реализации цифровой повестки Евразийского экономического союза до 2025 года», которым предусмотрено, что цифровая повестка реализуется в сферах экономического сотрудничества, определённых Договором о ЕАЭС (подписан в Астане 29 мая 2014 г., ратифицирован Федеральным законом от 03.10.2014 № 279-ФЗ). В рамках Союза сформирован понятийный аппарат, включающий такие термины, как «цифровая платформа», «цифровая экосистема», «цифровой актив». Государства-члены самостоятельно разрабатывают и реализуют национальную политику в сферах цифровизации экономики, при этом реализация цифровой повестки Союза не должна препятствовать национальной политике государств-членов. Как обоснованно отмечается в литературе, ЕАЭС фактически не имеет полномочий в указанной области, что исключает возможность принятия Союзом мер прямого воздействия по вопросам создания и развития цифровых экономик в странах-членах.

В целях эффективного использования цифровых ресурсов Решением Совета Евразийской экономической

комиссии от 22 августа 2017 г. № 100 утверждена Стратегия развития интегрированной информационной системы (ИИС) ЕАЭС на период до 2025 года, призванная обеспечить обмен данными и электронный документооборот между странами-участниками. Однако, как справедливо указывает М.Г. Мустафаев, компетенция Союза в сфере разработки и принятия актов, в том числе в сфере цифровой экономики, ограничена теми областями сотрудничества, которые закреплены в Договоре об ЕАЭС. Гармонизация законодательства в данном контексте означает лишь приближение законов стран-участниц для создания сопоставимого правового регулирования в отдельных областях, но не унификацию.

Обращаясь к построению общего финансового рынка ЕАЭС, отметим, что учредительный акт Союза Договор о ЕАЭС 2014 г., ориентировал государства-члены к 2025 году построить общий финансовый рынок, который будет регулироваться на основе гармонизированных норм. В Протоколе по финансовым услугам (Приложение № 17 к Договору о ЕАЭС) «общий финансовый рынок» определяется через: гармонизированные требования к регулированию и надзору; взаимное признание лицензий в банковском, страховом секторах и на рынке ценных бумаг; предоставление финансовых услуг без дополнительного учреждения юридического лица; административное сотрудничество между уполномоченными органами государств-членов. Р.А. Касьянов, развивая содержательный подход к пониманию общего финансового рынка, определяет его через виды предоставляемых услуг, выделяя три ключевые составляющие рынок страховых услуг, банковский сектор и рынок ценных бумаг [2]. Т.В. Меджитов полагает, что доктринальное определение общего финансового рынка может быть дополнено указанием на источник регулирования, гармонизированные или унифицированные нормы [5].

Применительно к блокчейн-транзакциям и обороту цифровых активов это означает, что без унификации правил информационного обмена и юридической силы смарт-контрактов построение общего финансового рынка останется неполным. Рынок цифровых активов де-факто функционирует за рамками трёх традиционных секторов, однако уже сегодня оказывает существенное влияние на движение капиталов и трансграничные расчёты внутри Союза. Концептуальные основы развития финансового рынка ЕАЭС закреплены в Концепции формирования общего финансового рынка Евразийского экономического союза (одобрена решением Высшего Евразийского экономического совета от 1 октября 2019 г. № 20), которая уделяет внимание защите персональных данных, обеспечению кибербезопасности и защите прав потребителей при трансграничном предоставлении финансовых услуг. Однако применительно к цифровым активам соответствующие стандарты в ней не разработаны.

В литературе также выделяются риски, напрямую релевантные для темы информационно-правового регулирования блокчейна. Во-первых, это различный уровень развития национальных финансовых рынков и риск «разноскоростной интеграции», когда разработать единые для всех пяти государств-членов стандарты затруднительно [3]. По аналогии, в сфере блокчейн-транзакций различия в правовом регулировании криптовалют и токенов между странами ЕАЭС делают невозможной полноценную гармонизацию без предварительного согласования базовых понятий. Во-вторых, отсутствие единой расчётной единицы и согласованности монетарной политики повышает риски при трансграничном использовании цифровых активов [4]. В-третьих, как справедливо отмечает Р.А. Касьянов, регулирование финансового рынка в ЕС происходит всё чаще на уровне актов прямого действия (регламентов), тогда как в ЕАЭС преобладает гармонизация через директивные подходы, что создаёт дополнительные барьеры.

Таким образом, с позиции информационного права ключевой проблемой остаётся отсутствие на наднациональном уровне унифицированных требований к блокчейн-транзакциям, к форматам самой технологии, к юридической силе смарт-контрактов, к порядку трансграничной передачи данных, составляющих банковскую и коммерческую тайну, а также к механизмам юрисдикционного разрешения споров. С точки зрения государственного управления финансами это подрывает возможность использовать блокчейн для прозрачного бюджетного процесса, межбюджетных трансфертов и финансового контроля на трансграничном уровне. Пока ЕАЭС не наделён полномочиями прямого воздействия на национальные политики, а гармонизация ограничена добровольным сближением законодательств, говорить о полноценном едином цифровом пространстве для блокчейн-транзакций преждевременно.

В связи с вышеизложенного особого внимания заслуживает сотрудничество в рамках ЕАЭС непосредственно в сфере регулирования цифровых активов. Анализ актуальных тенденций развития законодательства государств-членов Союза свидетельствует о переходе к качественно новому этапу правового регулирования цифровых валют. Все пять стран ЕАЭС, несмотря на различия в юридической технике, движутся в сторону лицензионно-разрешительной модели.

В России разработан Проект федерального закона № 1194918-8 «О цифровой валюте и цифровых правах», который демонстрирует отход от фрагментарного регулирования в пользу комплексной лицензионно-разрешительной модели. Для посреднической деятельности предусмотрена интеграция в существующую систему лицензирования финансового рынка, а именно организация торговли цифровой валютой доступна только

обладателям лицензии биржи или торговой системы, брокерские операции при наличии брокерской лицензии, доверительное управление при наличии лицензии на управление ценными бумагами. Деятельность, не имеющая аналогов (цифровые депозитарии, обменники, майнинг), подлежит обязательной государственной регистрации с ведением реестров, а Банк России наделяется широкими надзорными полномочиями.

В Казахстане, который одним из первых на пространстве Союза перешёл к комплексной регламентации, с 1 мая 2026 года вступил в силу Закон «О цифровых активах». Законодатель дифференцирует необеспеченные криптовалюты и цифровые финансовые активы (стейблкоины, токенизированные активы). Ключевым элементом выступает институт провайдеров услуг, чья легализация поставлена в зависимость от получения специального разрешения; операторы обмена действуют на основании лицензии Национального Банка, операторы платформ проходят учётную регистрацию. Национальный Банк наделён полномочиями по лицензированию, регулированию и надзору в данной сфере.

В Армении 29 мая 2025 года принят Закон о криптоактивах (НО-159-N), разработанный с учётом европейского Регламента MiCA. Отличительной чертой является многоуровневая лицензионная система, охватывающая шесть категорий деятельности (кастодиальные услуги, управление платформой, обмен на фиат, брокеридж, доверительное управление, эмиссия стейблкоинов). Установлены требования к минимальному капиталу и квалификации руководства. Закреплён экстерриториальный принцип, иностранные поставщики не могут обслуживать армянских клиентов без местной лицензии. Также имплементировано «правило о передаче информации» с обязательным сбором хешей транзакций и идентификационных данных клиентов.

В Кыргызстане действует Закон «О виртуальных активах» от 21 января 2022 года, который закрепил легальные определения блокчейна, майнинга, стейблкоина и цифрового токена. Поставщиком услуг признаётся исключительно зарегистрированное юридическое лицо, работающее на основании лицензии, выдаваемой уполномоченным органом. Лицензионные требования включают наличие платформы на серверах на территории страны, минимальный уставный капитал и систему внутреннего контроля. Майнинг подлежит сертификации, а для апробирования инновационных услуг предусмотрены специальные регулятивные песочницы.

В Беларуси, которая одной из первых на постсоветском пространстве приступила к формированию правовых рамок, основой регулирования стал Декрет Президента № 8 от 21 декабря 2017 года (с учётом Указа № 367 от 17 сентября 2024 года). Токен определён как запись

в блокчейне, не являющаяся электронными деньгами или ценной бумагой; токены не признаются средством платежа за товары и услуги. Ключевую роль играет Парк высоких технологий (ПВТ). Все операции с токенами юридических лиц осуществляются исключительно через его резидентов, а деятельность операторов подчинена требованиям Наблюдательного совета ПВТ, образующим де-факто лицензионную систему.

Приведённый сравнительный анализ позволяет выявить ключевые информационно-правовые расхождения между государствами-членами ЕАЭС. Во-первых, ни одно из пяти государств-членов не использует единое легальное определение цифрового актива, что делает невозможной прямую ссылку на нормы партнёра при трансграничных операциях. Во-вторых, стандарты передачи данных реализованы только в Армении, причём по модели ЕС, несовместимой с форматами остальных четырёх государств. В-третьих, требование локализации серверов (Кыргызстан) и институциональная закрытость (Беларусь/ПВТ) создают структурные информационные барьеры. В-четвёртых, ни в одном государстве-члене механизм взаимного признания лицензий в сфере цифровых активов не предусмотрен, что при наличии пяти параллельных лицензионных режимов порождает регуляторный арбитраж.

Таким образом, во всех пяти государствах ЕАЭС сформировались национальные системы регулирования цифровых активов, имеющие отдельные общие черты. Лицензионно-разрешительный характер и ключевую роль центральных банков. Однако страны действуют разрозненно, каждая самостоятельно определяет категории деятельности, требования к капиталу и порядок надзора. Отсутствует взаимное признание лицензий и единые стандарты. Наличие пяти самостоятельных лицензионных систем создаёт барьеры для интеграции и порождает регуляторный арбитраж. С точки зрения государственного управления финансами это блокирует использование блокчейна для прозрачного контроля за активами и межбюджетных расчётов в ЕАЭС.

При оценке состояния правового регулирования в государствах-членах ЕАЭС необходимо принимать во внимание также международный стандарт, сложившийся в рамках Группы разработки финансовых мер борьбы с отмыванием денег (ФАТФ). Рекомендация 15 ФАТФ (в редакции 2019 и 2023 годов) распространяет режим противодействия легализации преступных доходов и финансированию терроризма на операторов виртуальных активов, обязывая их проводить идентификацию клиентов и передавать сведения об отправителе и получателе при трансграничных переводах виртуальных активов (так называемое «правило передачи»). С позиции информационного права рекомендации ФАТФ задают стандарт минимально необходимых данных,

сопровождающих трансграничную транзакцию: наименование отправителя, адрес кошелька, наименование и идентификатор получателя. Государства-члены ЕАЭС имплементировали эти требования в разном объёме: Армения закрепила правило передачи законодательно, тогда как Россия, Казахстан, Кыргызстан и Беларусь либо не имеют соответствующих норм, либо ограничиваются рамочными предписаниями. Это создаёт каналы для регуляторного арбитража, операторы могут перемещать деятельность в юрисдикции с менее строгими требованиями к данным. Рекомендации ФАТФ, таким образом, могут служить опорной точкой для гармонизации. Принятие государствами-членами ЕАЭС единого стандарта, соответствующего Рекомендации 15, устранил наиболее острые информационно-правовые расхождения в части идентификации сторон трансграничных транзакций с цифровыми активами.

Исходя из вышеизложенного, для преодоления выявленных информационно-правовых барьеров и реализации потенциала блокчейн-технологий в сфере государственного управления финансами на пространстве ЕАЭС представляется необходимым реализовать комплекс мер.

Ключевым направлением выступает унификация базового понятийного аппарата посредством принятия Советом Евразийской экономической комиссии решения, закрепляющего единые легальные определения «цифрового актива», «виртуального актива», «смарт-контракта», «блокчейна» и «блокчейн-моста», применимые во всех государствах-членах при трансграничных операциях. Без решения терминологической проблемы любая последующая гармонизация будет воспроизводить разрозненность на новом уровне.

Не менее значимой задачей является разработка технического регламента ЕЭК, устанавливающего единые требования к протоколам межсистемного взаимодействия блокчейн-платформ и форматам блокчейн-записей, обязательным для использования при трансграничных транзакциях. Данный регламент должен обеспечить беспрепятственный обмен информацией между национальными сегментами интегрированной информационной системы ЕАЭС при сохранении требований к криптографической защите.

Необходимо также унифицировать юридическую силу смарт-контрактов путём включения соответствующих норм в Договор о ЕАЭС или принятия отдельного протокола к нему, признающего смарт-контракты равнозначными традиционным письменным сделкам на всей территории Союза и определяющего универсальный порядок разрешения споров при их исполнении в части применимого права и компетентной юрисдикции.

Пять самостоятельных лицензионных систем, сформировавшихся в государствах ЕАЭС, фактически блокируют трансграничную деятельность поставщиков услуг. В этой связи представляется необходимым подготовить соглашение государств-членов ЕАЭС о взаимном признании национальных лицензий операторов цифровых активов по образцу аналогичного механизма, предусмотренного Протоколом № 17 к Договору о ЕАЭС. Это позволит оператору, получившему лицензию в одном государстве-члене, осуществлять деятельность на всём пространстве Союза без повторного лицензирования.

Важнейшей задачей выступает гармонизация AML/CFT-режимов применительно к трансграничным блокчейн-транзакциям посредством принятия решения Совета ЕЭК, имплементирующего стандарт ФАТФ (Рекомендация 15) в унифицированном объёме для всех государств-членов единые пороговые суммы транзакций, подлежащих контролю; перечень обязательных идентификаторов, сопровождающих трансграничный перевод; организация прямого обмена информацией между подразделениями финансовых разведок государств-членов.

Отдельного правового регулирования требуют блокчейн-мосты, обеспечивающие совместимость между различными распределёнными реестрами и перевод цифровых активов из одной экосистемы в другую. Деятельность операторов таких мостов в настоящее время полностью исключена из правового поля ЕАЭС, что создаёт неопределённость в вопросах применимого права, юрисдикционной ответственности и требований к информационной безопасности. Необходимо закрепить на уровне Союза правовой режим блокчейн-мостов, определить круг ответственных лиц и установить стандарты защиты персональных данных при трансграничных переводах.

Наконец, добровольная гармонизация, предусмотренная действующим Договором о ЕАЭС, демонстрирует свою недостаточность в условиях разрозненных действий государств. Представляется обоснованным наделение Евразийской экономической комиссии пол-

номочиями по координации национальных политик в сфере цифровых активов с постепенным переходом от рамочных рекомендаций к обязательным для исполнения техническим регламентам. Оптимальной формой мог бы стать специальный протокол к Договору о ЕАЭС, аналогичный Протоколу № 17 по финансовым услугам, но охватывающий рынок цифровых активов.

Таким образом, подводя итог проведённому исследованию, можно сформулировать следующие основные выводы. Технологии блокчейна обладают значительным потенциалом для трансформации государственного управления финансами, включая прозрачность бюджетных процессов, автоматизацию межбюджетных трансфертов и аудируемость расходов. Вместе с тем реализация этого потенциала на пространстве ЕАЭС наталкивается на серьёзные информационно-правовые барьеры, терминологическую несогласованность, отсутствие единых стандартов идентификации сторон трансграничных транзакций, структурные препятствия для информационного обмена и пять параллельных лицензионных режимов без взаимного признания. Эта разрозненность усугубляется институциональными ограничениями самого Союза, ЕАЭС не наделён полномочиями прямого воздействия на национальные политики, а гармонизация ограничена добровольным сближением законодательств, а не их унификацией.

Для преодоления выявленных барьеров необходим комплекс мер, включающий унификацию понятийного аппарата, разработку наднациональных стандартов совместимости блокчейн-инфраструктур, признание юридической силы смарт-контрактов, взаимное признание лицензий, имплементацию стандарта ФАТФ по правилу передачи, правовой режим блокчейн-мостов и расширение компетенции ЕЭК с постепенным переходом к обязательным техническим регламентам. Реализация этого комплекса позволит использовать блокчейн-технологии для построения прозрачного и эффективного государственного управления финансами на наднациональном уровне ЕАЭС.

ЛИТЕРАТУРА

1. Амплеева, Е.Е. Понятие государственной территории в международном праве / Е.Е. Амплеева // Мир юридической науки. — 2010. — № 11. — С. 76–81;
2. Касьянов, Р.А. Регулирование рынка финансовых услуг по праву ЕС и ЕАЭС. Дисс. доктора юрид. наук. М., 2019. — 411 с;
3. Крохина, Ю.А. Предпосылки и проблемы формирования Центрального банка Евразийского экономического союза // Банковское право. 2019. №2. С. 21–28;
4. Кучмезов, И.М. Барьеры для интеграции финансовых рынков стран Евразийского экономического союза (ЕАЭС) // Вестник ВГУ. Серия: Экономика и управление. 2019. №4. С. 140–149;
5. Меджитов, Т.В. Ключевые направления формирования правовых основ общего финансового рынка ЕАЭС с учетом европейского опыта // Право и политика. 2024. № 1. DOI: 10.7256/2454-0706.2024.1.69385 EDN: LSRJOR URL: https://nbpublish.com/library_read_article.php?id=69385;
6. Мустафаев, М.Г. Правовое регулирование интеграции цифрового пространства ЕАЭС // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Экономика. Управление. Право. 2024. Т. 24, вып. 1. С. 107–115. <https://doi.org/10.18500/1994-2540-2024-24-1-107-115>, EDN: WGELMS;
7. Новикова, И.В. Цифровая техноэкономическая парадигма в смене стратегии цифровизации Республики Беларусь // Труды БГТУ. Сер. 5, Экономика и управление. 2020. № 1 (232). С. 5–12;
8. Попова, И.М. Проблемы реализации цифровой повестки ЕАЭС // Вестник международных организаций. 2021. Т. 16, № 1. С. 127–141. <https://doi.org/10.17323/1996-7845-2021-01-06>;
9. Яник, А.А. Цифровое пространство ЕАЭС: актуальное состояние и перспективы // Международное право и международные организации / International Law and International Organizations. 2021. № 3. С. 42–61. <https://doi.org/10.7256/2454-0633.2021.3.36454>.

© Фарзалиев Махач Раудинович (makhachfarzaliev@mail.ru)

Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»

ЦИФРОВИЗАЦИЯ МЕХАНИЗМОВ ФОРМИРОВАНИЯ ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ ПРЕДПОЧТЕНИЙ НА РЫНКЕ СПОРТИВНО-ФИЗКУЛЬТУРНЫХ УСЛУГ

DIGITALIZATION OF THE MECHANISMS FOR SHAPING CONSUMER PREFERENCES IN THE SPORTS AND PHYSICAL FITNESS SERVICES MARKET

P. Andryakov

Summary. The global digitalization of markets has led to the formation of a new hierarchy of values, where the comfort of a digital interface, efficiency, and time savings have become a priority over classic services. The transformation began to manifest itself not only in additional communication channels, but also in a significant change in the very essence of the decision-making process to purchase a service. The purpose of the study is a comprehensive analysis of the influence of digital factors on the formation of consumer preferences in the field of sports services. The research objectives include a theoretical analysis of the terminological apparatus of digitalization of the sports and physical education industry, identification of the main and most used digital tools for shaping consumer behavior, assessment of existing problems of the role of digital personalization in shaping customer experience. The study found that a number of digital factors, such as mobile applications, online platforms, blogging pages on social networks with participation in marathons and programs, significantly affect the change in decision-making mechanisms for consumers of sports and physical education services, ensuring the transition from mass offline offerings to online personalized services.

Keywords: digitalization of sports and physical education services, consumer preference, personalized service, digital transformation of sports, mobile applications, sports platforms.

Андряков Павел Анатольевич

старший преподаватель, Саратовский национальный
исследовательский государственный университет
имени Н.Г. Чернышевского
pavelandriakov@gmail.com

Аннотация. Мировая цифровизация рынков привела к формированию новой иерархии ценностей, где комфорт цифрового интерфейса, оперативность и экономия времени стали приоритетнее классических услуг. Трансформация начала проявляться не только в дополнительных каналах коммуникации, но и в существенном изменении самой сущности процесса принятия решения о покупке услуги. Целью исследования выступает комплексный анализ влияния цифровых факторов на формирование потребительских предпочтений в сфере оказания спортивных услуг. Задачи исследования включают теоретический анализ терминологического аппарата цифровизации спортивно-физкультурной индустрии, выявление основных и наиболее используемых цифровых инструментов формирования потребительского поведения, оценке имеющихся проблем роли цифровой персонализации в формировании клиентского опыта. В ходе исследования установлено, что ряд цифровых факторов, таких как мобильные приложения, онлайн платформы, блогерские страницы в социальных сетях с участием в марафонах и программах — значительно влияют на изменение механизмов принятия решений потребителями спортивно-физкультурных услуг, обеспечивая переход от массового офлайн предложения к онлайн персонализированным сервисам.

Ключевые слова: цифровизация спортивно-физкультурных услуг, потребительское предпочтение, персонализированный сервис, цифровая трансформация спорта, мобильные приложения, спортивные платформы.

Введение

Актуальность. Современная спортивно-физкультурная индустрия переживает глубинные изменения, обусловленные внедрением в повседневную жизнь цифровых технологий, значительно изменивших механизмы взаимодействия поставщиков услуг с конечными потребителями. Однако, эта трансформация носит неоднородный характер — некоторые сегменты рынка демонстрируют стремительную адаптацию к инновациям, тогда как иные сохраняют приверженность к традиционным форматам взаимодействия. В рамках данного исследования предполагается обобщение накопленного опыта применения цифровых инструментов форми-

рования потребительских предпочтений при оказании спортивно-физкультурных услуг, а также структурирование взаимосвязи между клиентом и спортивным оператором в ходе применения цифровых инструментов.

Материалы и методы

Методологическую основу исследования составили методы сравнительного анализа, обобщения теоретической базы, систематизации материала.

Результаты обсуждения

Цифровая трансформация спортивно-физкультурной среды в России приобрела статус отраслевого приори-

тета с момента утверждения правительством РФ «Стратегического направления в области цифровой трансформации физической культуры и спорта до 2030 года» [1]. Показательными являются данные, собранные в исследованиях аналитических агентств, в которых отмечается, что глобальный рынок фитнес-услуг, достигнет к 2027 году величины 120 млрд долларов, доля цифровых форматов в структуре рынка вырастет от 35 до 40 % всего оборота это при нынешних в 15–20 % [2].

Цифровизация спортивно-физкультурных услуг — это не просто система электронного документооборота или машинного обучения, а система изменения общей бизнес-модели в сфере спортивно-физкультурных услуг, при которой цифровые инструменты будут являться основным фактором создания и доставки ценности потребителю. В индустрии спортивно-физкультурных услуг, современный подход строится на принципах глубокого анализа поведения потребителей не только на спортивных событиях, но и в рамках полного взаимодействия с субъектом, предоставляющим спортивно-физкультурные услуги (спортивным оператором) через множественные точки контакта, в виде непрерывного потока данных о действиях, физиологических параметрах пользователя, их предпочтениях, формируя уникальные, персонализированные возможности для развития сервиса.

По данным исследования российского рынка технологических проектов в спорте, проведенном Спорттех, 70 % всех высокотехнологичных продуктов и инициатив в физкультурно-спортивной сфере формируются в столице России, при этом Санкт-Петербург находится в одном сегменте с городами-миллионниками по развитию данной отрасли [3]. Причиной такой диспропорции являются различные привычки пользователей, связанных с применением цифровых сервисов, а также в уровне цифровой зрелости предприятий физкультурно-спортивной сферы (спортивных операторов).

Под «цифровой зрелостью» предприятий спортивно-физкультурной сферы предлагается понимать не столько техническую инфраструктуру и работу с информационными системами, сколько готовность и адаптированность персонала спортивного оператора работать с цифровыми данными, способность руководства спортивного оператора аналитически рассуждать и принимать решения, наличие организационной культуры, которая будет поддерживать внедрение новых форматов взаимодействия с клиентами. Однако, весьма скудный объем финансирования большинства проектов, начальный уровень цифровой зрелости самих потребителей в отношении информационных продуктов для спорта, а также привычка, сложившаяся у потребителей спортуслуг к бесплатным сервисам в спорте, приводят к существенному затруднению в развитии цифровой зрелости самих предприятий.

Для механизма формирования потребительских предпочтений большое значение имеет концепция жизненного цикла продукта [4] (спортивной услуги) в цифровой среде. Для наглядности, отразим такой механизм в таблице 1.

Следовательно, жизненный цикл цифровой спортивно-физкультурной услуги является не линейной последовательностью, а циклической системой с обратными связями. Цифровые инструменты формирования потребительских предпочтений трансформируются синхронно с этапом, например, чат-боты и приложения работают на удержание клиента, социальные сети и агрегаторы заняты привлечением новых клиентов, VR и геймификация отводится роль переупаковки спортивной услуги на стадии спада. Спортивные операторы, которые могут управлять данным циклом получают клиента не на один сезон, а на довольно длительный срок, в течение которого потребительское предпочтение постоянно подкрепляется новыми цифровыми стимулами.

Традиционное содержание воронки продаж, в данном случае, превращается в нелинейную модель множественных контактов. Объединение всех приложений, сервисов и устройств в единую эко-систему и формирование единого профиля клиента в разы увеличивает эффективность работы спортивных операторов. Обратной стороной этой «медали» являются существенные инвестиционные вложения как в саму отрасль в целом, так и в развитие цифровизации конкретного спортивного оператора (сервера, развитие контента, обучение персонала и пр.).

Обсуждение

Возникающие барьеры к адаптации цифровых форматов оказания спортивно-физкультурных услуг обусловлены глубинными установками, ценностями и поведенческими паттернами потребителей, сформировавшимися в доцифровой период. Большая часть клиентов фитнес-клубов, преимущественно представители старших возрастных групп проявляют устойчивое предпочтение традиционным формам взаимодействия с спортивным оператором: при покупке абонемента выбирают личные консультации с менеджерами, как правило, предпочитают бумажные расписания групповых программ, непосредственное общение с тренерами нежели цифровым инструментам коммуникации. Психологические факторы, лежащие в основе этого предпочтения, связаны не только с недостаточными цифровыми компетенциями, но и с ценностью человеческого контакта, воспринимаемого как более надежного и персонализированного способа взаимодействия.

Диспропорция в использовании цифровых инструментов в данной сфере, проявляется в разнице досту-

Таблица 1.

Жизненный цикл спортивно-физкультурных услуги в цифровой среде и инструменты формирования потребительских предпочтений

Состояние потребителя	Цель цифровых инструментов	Основные инструменты	Механизм формирования предпочтения	Ключевой эффект
Внедрение				
Незнаком с услугой, предпочтения нейтральны	Формирование осведомлённости, первичного интереса	Социальные сети (Telegram, Instagram (запрещены на территории РФ), TikTok, VK), таргетированная реклама, совместные коллаборации с блогерами, визуальный сторителлинг (видео тренировок, трансляции уроков, отзывы клиентов)	Тестирование каналов трафика, эмоциональное вовлечение через статусность, новизну, визуальную привлекательность. Потребителем оцениваются не параметры, а образ, анализируются вовлекающие цепочки.	Формирование первичного эмоционального якоря. Восприятие услуги как уникальной и желанной.
Рост				
Знаком с услугой, проводит сравнение с аналогами	Структурируется выбор, формируется привычка	Агрегаторы и платформы с рейтингами, мобильные приложения с пробным периодом, трекинг результатов, напоминания, графики прогресса. Расширение клиентской базы, автоматизация процессов делопроизводства и маркетинга, сбор аналитики, усиление SEO, запуск рекламы на аудиторию, схожую с нынешними клиентами.	Сравнение по критериям (цена, расположение, отзывы) + привыкание к интерфейсу. Постепенная привязанность формируется не только к услуге, но и к платформе в целом.	Переключение на конкурента затрудняется из-за освоенного интерфейса и накопленных данных. Цифровая оболочка удерживает сильнее, чем цена.
Зрелость				
Сильный рынок, высокая конкуренция	Персонализация, удержание, создание спортивного сообщества	Чат-боты на основе ИИ (персональные рекомендации), программы лояльности спортивных групп с геймификацией (уровни, марафоны, челленджи), закрытые группы в мессенджерах, чаты клиентов, социальные соревнования. Использование кросс-селинга и апселлинга [5]	Социальная интеграция и чувство принадлежности. Потребитель остаётся из-за страха потерять статус в спортивном сообществе и коммуникативные связи.	Высокая лояльность, не зависящая от качества самой услуги. Уход из спортивного сообщества психологически затратен.
Спад				
Услуга стареет, происходит поиск альтернатив	Реактивация, продление цикла, переупаковка	Микро-услуги (разовые спортивные тренировки, вебинары, продажа записей, консультаций, программ питания), доступ к цифровым архивам (библиотека упражнений, история тренировок, персональный план питания)	Бережное сохранение накопленных данных и ностальгия по цифровому следу. Потеря истории тренировок и персонализированных материалов психологически дороже, чем заплатить за продление.	Создание барьера для ухода. «Цифровое тело» услуги остаётся с клиентом даже при снижении физической активности.
Пост-жизненный цикл				
Клиент окончательно отказался от услуги	Возврат клиента	Ретаргетинг на основе ранее обретенных данных, персонализированные предложения, строящаяся на имеющемся опыте («Ваш план тренировок ждёт вас»). Следует снижать издержки, использовать даун-селлинг. готовить переход на новый продукт.	Узнавание собственного прошлого в новом предложении. Стагнация цифрового следа как точка входа.	Возврат клиента не через качество цифровой услуги, а через связь с его цифровой историей. Формирование повторного цикла на новом продукте.

па к технологиям и навыкам их использования между социальными группами, создает структурные барьеры для свободного перехода к цифровым форматам спор-

тивных сервисов. Помимо этого, недоверие населения к технологическим компаниям и госорганам, осуществляемым сбор персональных данных, усилился после

серии публичных скандалов с утечкой информации, создает труднопреодолимые психологические препятствия для полномасштабного использования спортивных приложений, которые требуют доступ к геолокации, контактам, данным о здоровье.

С качеством цифровой инфраструктуры связаны технологические барьеры, вызванные сложностью адаптации к новым сервисам и интерфейсам, пользовательским опытом взаимодействия с приложениями и устройствами, совместимостью различных технологических платформ. Сегодня проявился и еще один существенный барьер в использовании цифровых приложений, работающих от сети Интернет — это ограничения, наложенные Роскомнадзором на ряд социальных сетей с начала специальной военной операции и, собственно, сами ограничения мобильного Интернета по городам России с целью обеспечения безопасности. Даже при стабильной работе мобильного интернета в крупных городах России, большинство территории страны характеризуются неустойчивым покрытием сетей четвертого и пятого поколений. Такой значимый фактор существенно сократил количество потребителей цифровых спортивно-физкультурных услуг, так как следствием этого является непосредственный сбой при бронировании тренировок, медленная загрузка интерфейса, неполная синхронизация данных с носимыми устройствами приводят к фрустрации пользователей и отказу от использования цифровых инструментов в пользу традиционных каналов взаимодействия.

Преодоление представленных барьеров требует комплексного подхода, в который будет включаться техническое совершенствование цифровых продуктов, повышение цифровой грамотности населения, создание гибридных форматов обслуживания, сочетающих в себе преимущества цифровых и традиционных каналов взаимодействия между клиентами и спортивными операторами. Спортивные операторы должны осознавать гетерогенность своей клиентской базы и не склоняться к полной замене традиционных форматов работы с кли-

ентами в оффлайн режиме к цифровым, предоставляя потребителям выбор наиболее комфортных способов взаимодействия. Следовательно, перспективным направлением формирования потребительских предпочтений в спортивно-физкультурной среде является развитие экосистемного подхода, когда спортивный оператор из обычного поставщика доступа к спортивной услуге эволюционирует в платформу управления здоровьем и благополучием. В предложенной экосистеме преимуществом будет являться не только тренировки, но и смежные сервисы, формирующие полноценную инфраструктуру: мониторинг сна, консультации по питанию, программы управления стрессом, телемедицинские консультации, мастер-классы, тренинги, семинары и онлайн-курсы по здоровому образу жизни.

Заключение

Проведенное исследование позволяет сформулировать ряд значимых выводов, так зафиксированная динамика факторов влияющих на выбор потребителей демонстрирует значительный сдвиг от традиционных форматов оказания услуг к цифровым инструментам, однако удобство использования цифровых инструментов сопровождается рядом рисков (отсутствие стабильного мобильного интернета, блокирование путей коммуникации и пр.). Помимо этого, возникают и барьеры в переходе на цифровую форму взаимодействия: технологические, социальные, психологические. В ходе исследования был предложен механизм формирования потребительских предпочтений большое значение имеет концепция жизненного цикла продукта (спортивной услуги) в цифровой среде. В качестве направлений преодоления представленных барьеров было предложено развитие экосистемного подхода, а также техническое совершенствование цифровых продуктов, создание гибридных форматов обслуживания, сочетающих в себе преимущества цифровых и традиционных каналов взаимодействия между клиентами и спортивными операторами, в том числе и повышение цифровой грамотности населения.

ЛИТЕРАТУРА

1. Распоряжение Правительства РФ от 18 марта 2026 № 528-р «О Стратегическом направлении в области цифровой трансформации физической культуры и спорта до 2030 года» // Официальный интернет-портал правовой информации www.pravo.gov.ru, 19.03.2026.
2. Полишкене, Й. Цифровизация фитнес-индустрии: экономические модели и прогнозы развития рынка // Вестник евразийской науки. 2025. №6. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovizatsiya-fitness-industrii-ekonomicheskie-modeli-i-prognozy-razvitiya-rynka> (дата обращения: 17.06.2026).
3. Спорттех: исследование российского рынка технологических проектов в спорте https://innopraktika.ru/upload/SportTech_2023.pdf (дата обращения: 17.06.2026).
4. Семёнычев, Е.В. О практическом использовании концепции жизненного цикла товара / Е.В. Семёнычев // Journal of new economy. 2011. №5 (37). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/o-prakticheskom-ispolzovanii-kontseptsii-zhiznennogo-tsikla-tovara> (дата обращения: 18.06.2026).
5. Климов, А. Как управлять жизненным циклом продукта URL: <https://mindbox.ru/journal/education/zhiznennyi-tsikl-produkta/> (дата обращения: 18.06.2026).

© Андрияков Павел Анатольевич (pavelandriakov@gmail.com)

Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»

ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЕ БАРЬЕРЫ И ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ ПАТТЕРНЫ МАЛЫХ ФОРМ ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ В КОНТЕКСТЕ ЭКОЛОГИЧЕСКОЙ ПОВЕСТКИ И АГРАРНОЙ ПОЛИТИКИ

INSTITUTIONAL BARRIERS AND ECONOMIC BEHAVIORAL PATTERNS OF SMALL FORMS OF BUSINESS IN THE CONTEXT OF ENVIRONMENTAL AGENDA AND AGRARIAN POLICY

**T. Zhukova
V. Perederiy**

Summary. This article examines the problem of institutional pressure on small farms and its impact on the economic behavior of Russian agricultural producers in the context of the environmental agenda, drawing on neo-institutional sociology and the concept of economic rationality in the agricultural sector. Despite the declared transition to a «green economy», small farms and private farms in Russia find themselves in an institutional trap: on the one hand, they are required to comply with environmental standards, while on the other, state support is distributed in favor of large agricultural holdings, and bureaucratic barriers make the implementation of eco-practices economically unfeasible. The methodological tools include correlation analysis (Pearson's coefficient), k-means clustering, and multiple linear regression. It was found that farmers' environmental activism is strongly positively correlated with farm profitability ($r = 0,71$) and access to subsidies ($r = 0,59$), while bureaucratic burden demonstrates a negative correlation ($r = -0,64$). Cluster analysis identified three types of farms: «Survivalists» (52 %), «Adaptants» (31 %), and «Eco-Leaders» (17 %).

Based on a comparative analysis, it was concluded that in Russia, the environmental agenda is not perceived as a priority by farmers not due to cultural lag, but rather due to the existential economic logic of survival. Practical recommendations for adjusting state agricultural policy were developed, including the introduction of a «green coefficient» for subsidies, the creation of the «Eco-Start» preferential lending fund, the simplification of bureaucratic procedures, and the institutionalization of agro-ecological consulting.

Keywords: institutional barriers, economic behavior, environmental agenda, small farms, agricultural policy, agro-ecological transition, bureaucratic burden, green subsidies, cooperation.

Жукова Татьяна Андреевна

кандидат философских наук, доцент,
Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Кубанский государственный аграрный университет
имени И.Т. Трубилина», г. Краснодар
tvdanilova51@mail.ru

Передерий Вероника Анатольевна

кандидат социологических наук, доцент,
Федеральное государственное казенное
образовательное учреждение высшего образования
«Краснодарский университет Министерства
внутренних дел Российской Федерации», г. Краснодар
veronika1971@inbox.ru

Аннотация. В статье рассматривается проблема институционального давления на малые формы хозяйствования и его влияние на экономическое поведение российских сельхозпроизводителей в контексте экологической повестки с позиций неинституциональной социологии и концепции экономической рациональности в аграрном секторе. Несмотря на декларируемый переход к «зелёной экономике», малые фермерские хозяйства и личные подсобные хозяйства в России оказываются в институциональной ловушке: с одной стороны, от них требуют соблюдения экологических норм, с другой — государственная поддержка распределяется в пользу крупных агрохолдингов, а бюрократические барьеры делают внедрение эко-практик экономически нецелесообразным.

Исследование базируется на эмпирических данных, собранных в ходе включенного наблюдения (2016–2026 гг.) и полуструктурированных интервью с фермерами и владельцами личных подсобных хозяйств в Краснодарском крае.

Методологический инструментарий включает корреляционный анализ (коэффициент Пирсона), кластеризацию методом k-средних и множественную линейную регрессию. Установлено, что экологическая активность фермеров находится в сильной положительной корреляционной связи с рентабельностью хозяйства ($r = 0,71$) и доступом к субсидиям ($r = 0,59$), тогда как бюрократическая нагрузка демонстрирует отрицательную связь ($r = -0,64$). Кластерный анализ выделил три типа экономического поведения малых форм хозяйствования «Выживальщики» (52 %), «Адаптанты» (31 %), «Эко-лидеры» (17 %).

На основе сравнительного анализа, сделан вывод о том, что в России экологическая повестка не воспринимается фермерами как приоритет не в силу культурного отставания, а вследствие экзистенциальной экономической логики выживания. Разработаны практические рекомендации для корректировки государственной аграрной политики, включающие введение «зелёного коэффициента» к субсидиям, создание фонда льготного кредитования «Эко-старт», упрощение бюрократических процедур и институализацию агроэкологического консультирования.

Ключевые слова: институциональные барьеры, экономическое поведение, экологическая повестка, малые формы хозяйствования, аграрная политика, агроэкологический переход, бюрократическая нагрузка, «зеленые» субсидии.

В условиях глобального климатического кризиса и перехода к «зеленой экономике» особую остроту приобретает противоречие между экономической жизнеспособностью малых сельскохозяйственных производителей и требованиями экологической устойчивости [1]. В Российской Федерации данный конфликт усугубляется неравным доступом к субсидиям, кредитным ресурсам и правовой поддержке, что ставит фермеров перед выбором: выживание сегодня или сохранение ресурсов для будущих поколений [2]. Все разговоры о государственной продовольственной безопасности противоречат механизмам заботы о почве и других экосистемах. Неоднократно повторяющийся тезис о том, что устойчивость аграрной отрасли стоит на трех факторах — социальном, экономическом и экологическом в последние годы на практике среди небольших и средних сельскохозяйственных производств не реализуется. В современном мире малых форм хозяйствования экономическое выживание выступает первоочередной задачей по отношению к экологической ответственности участников аграрного производства [3]. Социологические опросы российских фермеров показали ряд основных проблем: отток населения в города, дефицит квалифицированных кадров, низкие доходы и ограниченный доступ к технологиям. Соответственно, в таких условиях не до экологических забот, и фермеры, и другие сельские жители, которые занимаются ЛПХ, первоочередной задачей ставят стремление сохранить хозяйство, не обращая внимания на соблюдение экологических норм [4, С. 8].

Актуальность исследования обусловлена нарастающей волной протестов европейских фермеров против «зеленых реформ» ЕС, что указывает на наднациональный характер проблемы, подчеркивая научную и практическую значимость изучения экономического поведения сельхозпроизводителей сквозь призму экологической повестки [5].

Основопологающим понятием исследования выступило экономическое поведение фермеров, понимаемое авторами как «система социально обусловленных действий, направленных на удовлетворение потребностей воспроизводства хозяйства в условиях институциональных ограничений». Экологический выбор рассматривается как составляющая экономического поведения, детерминированная не столько ценностными установками, сколько структурными условиями. Целью исследования явилось выявление ключевых институциональных факторов, препятствующих внедрению экологических практик в малых фермерских хозяйствах с предложением конкретных мер по гармонизации экономических и природоохранных интересов субъектов российской аграрной политики (на примере Краснодарского края).

Исследование базируется на синтезе нескольких теоретико-методологических подходов: институцио-

нальной теории (Д. Норт, О. Уильямсон) и неоинституциональной социологии (Т.И. Заславская, В.В. Радаев), объясняющих как формальные правила (субсидии, нормативы и пошлины) и неформальные практики (традиции, доверие к власти) формируют стимулы и антистимулы экологического ответственного поведения индивидов; концепции экономической рациональности в аграрном контексте, согласно которой сельские производители действуют рационально в границах, доступным им альтернатив, даже если это приводит к экологическим издержкам; теории экзистенциальной экономики (модификация пирамиды А. Маслоу для аграрного сектора), трактующей выживаемость хозяйства как базовую потребность, вытесняющую экологические мотивы; теории общественного выбора (Дж. Бьюкенен), применяющейся для анализа расхождения между декларируемой государственной политикой и реальными стимулами на местах; концепции двойной роли фермера (М. Шпёрри, М. Халлер), определяющей самоидентификацию фермера как производителя, а не эколога, подчеркивающей его одновременный статус агента изменений и жертвы внешних вызовов; сравнительно-институциональном анализе, применяющемся для сопоставления российского и европейского контекстов с целью выявления универсальных и специфических барьеров.

Особое значение для интерпретации эмпирических данных имеет концепция габитуса (П. Бурдьё), позволяющая объяснить, почему экономическое поведение фермеров укоренено в исторически устоявшихся практиках и не меняется автоматически вслед за изменением законодательства. В отличие от экономического анализа, фокусирующегося на агрегированных показателях, социологический подход позволяет реконструировать мотивы, ценности и институциональные ограничения экономического поведения акторов.

Необходимо отметить научные изыскания российских ученых, относящихся к так называемому «золотому фонду» аграрной социологии, чьи труды послужили отправной теоретико-методологической базой данного исследования. К их числу отнесем работы В.Г. Виноградского [6], обосновавшего качественные методы изучения сельского экономического поведения, П.П. Велюкова [7], исследующего социальные трансформации российского села, З.И. Калугиной [8], анализирующей институциональные изменения в АПК, С.Ю. Барсуковой [9], изучающей конфликт между субъектами аграрного производства. Среди исследовательского интереса к указанной проблеме в отечественной научной среде выявлены работы: В.И. Трухачева, Л.И. Хоружий, Д.С. Алексанова [10], в области изучения «зеленой экономики», развития малых форм хозяйствования в аграрном секторе; Ф.Н. Мухаметгалиева, Д.Н. Козлова, А.С. Лукина [11], исследующих институциональные барьеры,

эмпирически подтверждающие влияние бюрократии на экологическое поведение сельхозпроизводителей; Н.С. Завиваев, О.Ю. Якимова, А.П. Мансуров [12], занимающихся кластерным анализом фермерских хозяйств, ставших методологической основой для выделения трех кластеров в нашем исследовании; Е.Е. Тюрина, В.А. Брыкова, М.А. Мартояс [13], изучающих вопросы социального неравенства, доверия к власти и обосновывающих роль субъективного восприятия господдержки среди субъектов малых форм хозяйствования.

Л.А. Журавлева справедливо отмечает, что проблемы в рассматриваемой сфере носят системный характер. По мнению ученого, фермеры игнорируют «зеленые аспекты» выращивания своей продукции только из-за того, что всецело посвящают себя вопросу выживания, а борьба с крупными аграрными хозяйствами и недостаточная поддержка со стороны государства только усугубляют этот вопрос [14, С.105–125]. Зарубежный эмпирический опыт М. Шпёрри, М. Халлера, Н. Эль Бенни, Г. Мака и Р. Фингера указывают на двойственность статуса сельхозпроизводителей, являющихся одновременно и участниками, и жертвами изменений окружающей среды, подчеркивая деградацию земель и изменение климата. Эта сложная роль, по мнению швейцарских ученых, привела к сдвигу в градиенте самоидентификации, ориентированной на производство, многофункциональность и охрану окружающей среды [15]. Их тезисы вторят основной идее данного исследования. Даже под давлением социума с закрепившимся в политических кругах курсом на «зеленую экономику», альпийский фермер не предаёт свои взгляды об эффективном ведении хозяйства, как и делали его предки, а предаёт экологическую повестку.

В исследовании использован комплекс методов: включенного наблюдения, проводимого сотрудниками лаборатории социальных проблем сельских территорий Кубанского ГАУ с 2016 г. по настоящее время в Краснодарском крае, позволившее зафиксировать повседневные практики и реакции фермеров на экологическую тематику; полуструктурированного интервью (N= 80) 48 фермеров и 32 владельцев ЛПХ в нескольких районах Краснодарского региона относительно доходности, восприятия субсидий, отношения к экологическим нормам (кодирование ответов произведено по шкале от 1 — полное игнорирование экологии до 5 — активное внедрение) и бюрократическим барьерам; корреляционный анализ (коэффициент Пирсона); кластерный анализ (метод k-средних); анализ вторичных данных, с использованием статистических отчетов Министерства сельского хозяйства РФ, данных Росстата о сокращении фермерских хозяйств, публикации ЕС по протестным движениям. Все статистические расчеты, представленные в Таблицах 1 и 2, выполнены авторами самостоятельно с использованием пакета SPSS 26.0. Сочетание

количественных и качественных методов обеспечивает репрезентативность выводов и глубину интерпретации эмпирического материала. Качественные методы применялись авторами исследования для реконструкции субъективных смыслов, а количественные — для выявления структурных закономерностей.

С помощью методов включенного наблюдения и полуструктурированных интервью, проводимых сотрудниками лаборатории социальных проблем сельских территорий Кубанского Государственного Аграрного Университета им. И.Т. Трубилина с августа 2016 года по настоящее время, было выявлено, что сельские фермеры сталкиваются с двойным институциональным давлением. С одной стороны, несправедливое распределение субсидий в пользу вертикально-интегрированных агрохолдингов. Исходя из ответов респондентов, фермеры, наказанные введенной зерновой пошлиной, теряют на каждой тонне зерна 5–6 тысяч рублей, а через субсидии получают приблизительно 300 рублей на гектар пашни. Обещанная государством компенсация распределяется между приоритетными направлениями сельского хозяйства — мясным и молочным животноводством. Лица же, занимающиеся сугубо растениеводством, кем, в основном, и являются малые формы хозяйствования на территории Российской Федерации, остаются без компенсации. С другой стороны, аграрии, пожелавшие открыть собственный перерабатывающий цех или выбрать путь в мясное или молочное направление, сталкиваются с рядом бюрократических препятствий, преодолеть которые по силам лишь целому штату юристов, который имеется в наличии лишь у крупных хозяйств.

В состоянии подобного институционального давления малые собственники земли порой опускают руки, сетуют на несправедливость в отрасли, описывая ситуацию, что аграрная политика в стране ведется не в пользу фермерства. Такие настроения, вызванные недоверием к собственному правительству и опасениями за завтрашний день, не располагают современное фермерское звено аграриев страны к восприятию «экологической повестки» как приоритета в своем существовании. Экологические моменты в их сознании скорее, как дополнительный налог, очередное препятствие на пути выживания хозяйства. Большинство фермеров в разговоре на темы защиты природы стремятся быстрее закончить беседу. Те же немногие, с кем удается продолжить интервью на темы «зеленой экономики», характеризуют экологию как источник затрат, а экологические практики называют утопией, так как для их достижения необходимы инвестиции и квалифицированные кадры. В процессе интервьюирования представителей ЛПХ Краснодарского края было выяснено, что безынициативно пессимистичной настрой сельского населения в отношении соблюдения экологического баланса уходит

корнями своего мировоззрения в советское прошлое, когда активная деятельность колхозов и совхозов со средствами защиты на полях перерастала в последующую эксплуатацию природных массивов другими формами хозяйствования.

Эмпирические данные исследования показывают, что для 87 % опрошенных фермеров и представителей ЛПХ приоритетом является сохранение хозяйства, а не соблюдение экологических норм. Зафиксированы эпизоды повседневных решений фермеров, связанных с обходом бюрократических барьеров, связанных с удобрениями, севооборотами и утилизацией отходов (неформальные договоренности, «серые схемы»). Рентабельность большинства малых фермерских хозяйств стремится к нулю или отрицательна. Потери от зерновой пошлины не компенсируются субсидиями, что создает устойчивый паттерн «экономической слепоты» к экологической повестке.

Для выявления статистических связей между экологической активностью фермеров и социально-экономическими характеристиками их хозяйств был использован коэффициент корреляции Пирсона ($N=80$). Результаты корреляционного анализа факторов экологической активности фермерских хозяйств отображены ниже (см. таблицу 1).

Таблица 1.

Матрица корреляций факторов экологической активности малых форм хозяйствования (коэффициент Пирсона)

Переменная	Рентабельность, (%)	Полученные субсидии, (тыс.руб./га)	Бюрократическая нагрузка (балл)	Доступ к кредитам, балл
Экологическая активность (индекс 1–5)	0,71**	0,59**	–0,64**	0,63**
Рентабельность	1,00	0,68**	–0,42*	0,61**
Субсидии	0,68**	1,00	–0,31	0,52*
Бюрократическая нагрузка	–0,42*	–0,31	1,00	–0,38

Примечание: звездочками отмечены коэффициенты, статистически значимые на уровне ** $p<0,01$, * $p<0,05$ (двусторонняя значимость).

Источник: Рассчитано автором на основе данных полевого исследования (включенное наблюдение и интервью, 2016–2026 гг., Краснодарский край)

Обнаруженная сильная положительная корреляция между рентабельностью и экологической активностью ($r = 0,71$) имеет не только экономическое, но и социологическое содержание. Она указывает на то, что экономи-

ческая рациональность фермера является ситуативной и ограниченной. Фермеры, чьи хозяйства имеют более высокую прибыль, демонстрируют значительно более высокий уровень внедрения экологических практик. В условиях ресурсного дефицита экологические ценности вытесняются на периферию ценностной иерархии. Иными словами, экология не является автономным моральным выбором, а производно от экономической позиции актора в поле аграрных отношений. Умеренная положительная корреляция с доступом к субсидиям ($r = 0,59$) показывает, что государственная поддержка является значимым стимулом для «озеленения» производства, но в данный момент недостаточно эффективна в качестве инструмента экологической повестки. Тревожным результатом является сильная отрицательная корреляция между бюрократической нагрузкой и экологической активностью ($r = -0,64$), что означает, что административная среда не способствует, а активно препятствует агроэкологическому переходу, формируя у фермера установку на минимизацию любых экологических действий.

Для выявления типологических групп фермерских хозяйств и владельцев ЛПХ был применен метод k -средних. Кластеризация проводилась по пяти признакам: рентабельность, размер хозяйства, возраст фермера, уровень полученных субсидий, индекс экологической активности. Результаты представлены ниже (см. таблицу 2).

Таблица 2.

Кластерный профиль малых форм хозяйствования (метод k -средних)

Показатель	Кластер 1 «Выживальщик»	Кластер 2 «Адаптанты»	Кластер 3 «Эко-лидеры»
Доля хозяйств	52 %	31 %	17 %
Средняя рентабельность	–2,3 %	4,1 %	9,6 %
Средняя площадь (га)	32	142	380
Средний возраст фермера (лет)	56	48	45
Субсидии (тыс.руб./га)	0,8	1,7	4,2
Индекс экологической активности (1–5)	1,8	3,2	4,5

Источник: Составлено автором на основании результатов кластеризации эмпирических данных ($N=80$; метод k -средних, критерий «локтя» для выбора числа кластеров)

Кластер 1 («Выживальщики») самый многочисленный (больше половины опрошенных), характеризуется дефицитом адаптивных ресурсов: возраст и низкий до-

ход не позволяют им ни инвестировать в экологические практики, ни преодолевать бюрократические барьеры. Их поведение описывается как пассивное выживание с экономией на всем, включая экологию. Кластер 2 («Адаптанты») представляют собой промежуточный тип, находящийся в состоянии институционального поиска: часть из них готова внедрять экологические практики, но при условии дополнительной поддержки. Их экологические действия носят фрагментарный характер и не образуют системности. Кластер 3 («Эко-лидеры») самый малочисленный, но при этом экономически успешный. Эта группа воспринимает экологию не как затраты, а как инвестицию в устойчивость: они применяют органические удобрения, биологические средства защиты, капельный полив и активно участвуют в экологических программах.

Полученные корреляционные и кластерные модели в совокупности указывают на то, что экономическое поведение малых фермеров и владельцев ЛПХ является функцией институциональной среды. Ключевым барьером выступает структурное неравенство в доступе к ресурсам, подкрепленное высоким бюрократическим давлением. Выделенные три кластера отражают не столько стадию жизненного цикла хозяйствования, сколько социальную стратификацию аграрного сектора, в котором государственная поддержка распределяется неравномерно, а малые формы хозяйствования оказываются в весьма уязвимом положении. Это означает, что стимулирование агроэкологического перехода требует системной институциональной коррекции, в связи с чем, предлагаем следующие меры, дифференцированные по уровням реализации:

1. финансово-экономические инструменты
 - введение «зелёного коэффициента» к базовой субсидии на гектар (+30 % за сидераты и биопрепараты, +50 % за органическую сертификацию), что позволит сократить разрыв в субсидировании между кластерами;
 - создание фонда льготного кредитования «Эко-старт» со ставкой 2 % годовых на приобретение капельного орошения, биозащиты и техники для безотвальной обработки;
 - компенсация 50 % потерь от зерновой пошлины для фермеров, заключивших договоры на экологический мониторинг почв;
2. административные инструменты
 - автоматизация экологической отчетности на основе спутниковых данных, что позволит отменить 70 % бумажных форм;

- пересмотр критериев распределения субсидий с включение экологического балла;
3. институциональные инструменты
 - введение института агроэкологических консультантов на муниципальном уровне для бесплатного обучения фермеров органическим методам;
 - создание цифровой платформы «Зелёный гектар» с калькулятором выгод от эко-практик.

Проведенное исследование позволяет сформулировать следующие выводы относительно институциональных барьеров и их влияния на экономическое поведение российских малых форм хозяйствования в контексте экологической повестки: *во-первых*, экономическое поведение малых фермеров в контексте экологической повестки и государственной аграрной политики не является результатом индивидуального морального выбора, а является продуктом институциональной среды, в которой экономическое выживание выступает доминирующей ценностью, вытесняющей экологические ориентиры; *во-вторых*, институциональное давление (бюрократическая нагрузка, недоступность субсидий) формирует устойчивый габитус выживания, воспроизводящий экологически неответственные практики как рутинные и самоочевидные для малых сельхозпроизводителей; *в-третьих*, обнаруженная трёх-кластерная структура фермерских хозяйств демонстрирует социальную дифференциацию, основанную не на размере хозяйства, а на доступе к институциональным ресурсам (субсидии, кооперация), подчеркивающих социальное неравенство в аграрном секторе, выступающее основным барьером для агроэкологического перехода.

Таким образом, в настоящий момент экология не может выступать приоритетом экономического поведения малых форм хозяйствования, так как основополагающей проблемой остается выживаемость и существование как субъекта аграрной политики. Поэтому политика должна начинаться не с требований, а с восстановления экономической устойчивости малых форм, сопровождаемой поэтапным внедрением «зелёных стимулов». Предложенные меры (конкретные поэтапные шаги), по мнению авторов, позволят превратить экологию из налога в актив, переводя фермеров из пассивных наблюдателей в активные субъекты агроэкологического перехода. Перспективным направлением для дальнейших исследований является изучение неформальных практик фермеров малых форм хозяйствования в сфере экологии, восполняющих недостаток формальных механизмов государственной поддержки.

ЛИТЕРАТУРА

1. Мудрецов А.Ф., Павлов А.Н. «Зеленая экономика» и задачи устойчивого развития // Экономическая наука современной России. — 2024. — № 3. — С.65–77.
2. Криничная Е.П. Многоукладное аграрное производство в России: ретроспективный анализ и современные тенденции развития // Вестник аграрной науки. — 2024. — № 1 (106). — С. 137–149.
3. Аюбова, И.Х. Модернизация экологического образования в системе развития сельского хозяйства / И.Х. Аюбова // Аграрная наука — сельскому хозяйству : сборник статей XII Международной научно-практической конференции: в 3 книгах, Барнаул, 07–08 февраля 2017 года / ФГБОУ ВО «Алтайский государственный аграрный университет». Том Книга 1. — Барнаул: Алтайский государственный аграрный университет, 2017. — С. 45–47.
4. Имамов М.М. Экологическая модернизация сельскохозяйственных предприятий и ее воздействие на экономическое развитие регионов / М.М. Имамов // Экономика сельскохозяйственных предприятий. — 2025. — № 1. — С. 6–11.
5. Hugo S. French 'farmfluencer' slams attempts to politicise farmers' protests. Euractiv. 25.01.2024. -<https://www.euractiv.com/section/agriculture-food/interview/french-farmfluencer-slams-attempts-to-politicise-raging-farmers-protests/> (дата обращения 18.07.2026)
6. Виноградский В.Г. «Голоса снизу»: дискурсы сельской повседневности: моногр. / В.Г. Виноградский. — Москва: Дело РАНХиГС, 2017. — 320 с.
7. Великий П.П. Российское село. Процессы постсоветской трансформации: моногр. / П.П. Великий. — Саратов: Научная книга, 2012. — 340 с.
8. Калугина З.И. Рыночная трансформация аграрного сектора России: социологический дискурс: моногр. / З.И. Калугина. — Новосибирск: Изд-во ИЭОПП СО РАН, 2015. — 342 с.
9. Барсукова С.Ю. Дилемма «фермеры-агрохолдинги» в контексте импортозамещения // Общественные науки и современность. — 2016. № 5. — С.63–74.
10. Зеленая экономика в контексте устойчивого развития агропромышленного комплекса: Коллективная монография в 2 томах / В.И. Трухачев, Л.И. Хоружий, Д.С. Алексанов [и др.]. — Москва: Ай Пи Ар Медиа, 2023. — 564 с.
11. Мухаметгалиев, Ф.Н. Противоречия развития малых форм хозяйствования в аграрном секторе / Ф.Н. Мухаметгалиев, Д.Н. Козлов, А.С. Лукин // Евразийское пространство: экономика, право, общество. — 2025. — № 13. — С. 24–27.
12. Завиваев, Н.С. Кластерный анализ эффективности использования элементов точного сельского хозяйства / Н.С. Завиваев, О.Ю. Якимова, А.П. Мансуров // Вестник НГИЭИ. — 2021. — № 12(127). — С. 82–94.
13. Тюрин, Е.Е. Механизмы государственной поддержки малых форм хозяйствования в аграрном секторе / Е.Е. Тюрин, В.А. Брыков, М.А. Мартос // Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы. — 2025. — № 7. — С. 195–202.
14. Журавлева, Л.А. Агропромышленный комплекс: проблемы и индуцирующие тренды / Л.А. Журавлева // Сельское хозяйство. — 2021. — № 1. — С. 22–28.
15. How farmers' self-identification influences the agroecological transition in pasture use: a mixed-methods study in the Swiss Alpine Region / М. Шнёрри, М. Халлер, Н.Э. Бенни и др. // Agriculture and Human Values. — 2025. — V. 42. — P.319–332. — <https://doi.org/10.1007/s10460-024-10608-w> (дата обращения: 18.07.2026).

© Жукова Татьяна Андреевна (tvdanilova51@mail.ru); Передерий Вероника Анатольевна (veronika1971@inbox.ru)

Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»

ОБРАЗОВАНИЕ КАК ИНСТРУМЕНТ ФОРМИРОВАНИЯ ЛИЧНОСТИ: СОЦИАЛЬНОЕ ИЗМЕРЕНИЕ

EDUCATION AS A TOOL FOR PERSONALITY DEVELOPMENT: THE SOCIAL DIMENSION

V. Skopa
K. Baranov

Summary. The learning process goes far beyond the simple transfer of knowledge. It is a powerful mechanism through which individuals not only acquire essential skills but also shape their own identity, integrate into the social system, and determine their life path. Educational institutions help young people develop critical thinking, develop a value system, and learn to analyze events around them. This process becomes the foundation for independent decision-making in adulthood. The question of how personality develops and what influences it interests scholars from various fields. Philosophers, psychologists, educators, sociologists, and legal scholars each approach this issue from their own perspectives. However, among all the factors that determine human development, education occupies a special place as a social institution where the most intensive development of the individual occurs.

Keywords: youth, sociology, society, education, social institutions.

Скопа Виталий Александрович

доктор исторических наук, профессор,
Алтайский государственный педагогический
университет (г. Барнаул)
sverhtitan@rambler.ru

Баранов Кирилл Юрьевич

Алтайский государственный педагогический
университет (г. Барнаул)

Аннотация. Процесс обучения выходит далеко за рамки простой передачи знаний. Это мощный механизм, через который человек не только осваивает необходимые навыки, но и формирует собственную идентичность, встраивается в общественную систему и определяет свой жизненный путь. Учебные заведения помогают молодым людям развить критическое мышление, сформировать ценностную систему и научиться анализировать происходящие вокруг события. Этот процесс становится основой для самостоятельного принятия решений во взрослой жизни. Вопрос о том, как развивается личность и что на это влияет, интересует учёных из разных областей знания. Философы, психологи, педагоги, социологи и правоведы подходят к этой проблеме со своих позиций. Однако среди всех факторов, определяющих становление человека, особое место занимает образование как социальный институт, в котором происходит наиболее интенсивное развитие индивида.

Ключевые слова: молодёжь, социология, общество, образование, социальные институты.

Современный мир столкнулся с беспрецедентным комплексом проблем: хозяйственных, общественных, государственных и морально-философских. Эта сложность объясняется масштабными переменами, которые затронули фундаментальные представления человечества о себе, обществе, природе и мироустройстве в целом. При этом образование остаётся зеркалом состояния цивилизации. Оно отражает противоречивость нашей эпохи, объединяя в себе материальные и духовные запросы, личные и коллективные интересы, культурные и технологические вызовы, логику и веру, рациональное знание и нравственность [3].

В последние десятилетия сформировались тревожные мировые тенденции, питаемые торжеством рыночной идеологии. Её главные проявления:

- экономизм без границ — приоритет прибыли над сохранением природы и ресурсов планеты;
- девальвация человека — игнорирование как достоинства отдельной личности, так и ценности цивилизационного наследия;
- размывание суверенитета — ослабление государственного контроля над ключевыми сферами;

— трансформация смыслов — превращение образования из инструмента развития и воспитания молодого поколения в коммерческий продукт и средство «инвестирования» в человеческий капитал [1, 5].

Значимость данного исследования определяется трансформациями в социально-хозяйственной сфере, которые требуют переосмысления подходов к личностному и общественному развитию. В этих условиях педагогическая наука и практика должны сосредоточиться на выявлении эффективных механизмов социализации субъекта, позволяющих им усвоить и творчески переработать социальный опыт.

Задача состоит не просто в трансляции готовых знаний и навыков, а в подготовке молодёжи к самостоятельной, инновационной деятельности в обществе. Образование должно создавать условия для личного выбора, самовыражения и осознания собственной идентичности, давая возможность молодым людям ставить и решать принципиально новые вызовы те, с которыми не сталкивались их предшественники [8].

Обзор научных публикаций показывает, что данная проблематика привлекает внимание специалистов из различных дисциплин. Наиболее полное раскрытие сущности социального опыта как категории предложено в трудах российских исследователей конца XX века — Г.Н. Волкова, А.Б. Панькина, Т.Н. Петровой, А.И. Раева, А.А. Сидорова, Э.И. Сокольниковой, К.А. Строкова, Я.И. Ханбикова, З.Б. Цаллаговой, В.К. Шаповалова и других авторов.

В наши дни учёба занимает одно из центральных мест в жизни как отдельного человека, так и всего социума. Она выступает катализатором научного прогресса, технологических прорывов, общественного переустройства и культурного обогащения. Революционные перемены в информационной сфере, способах коммуникации, технологиях, экологии и социальных отношениях создают среду постоянного движения и трансформации. Знания и информация становятся всё более динамичными, разнообразными и доступными. Это новое состояние требует принципиально иного подхода к организации образовательных систем — более гибкого, адаптивного и ориентированного на реальные вызовы времени [9]. Однако параллельно с растущей значимостью образования обостряются его системные проблемы. Возникающие трудности и противоречия в этой сфере заставляют искать инновационные пути развития и совершенствования образовательной практики.

Данная статья ставит своей задачей раскрыть комплексную роль образования как целостного механизма в формировании и развитии личности, рассматривая эту проблему через призму социального анализа.

Для педагогической науки критически важно разобраться, что именно означает понятие «личность». Оно описывает набор социальных черт, которые человек накапливает на протяжении жизни и проявляет в своих действиях и поступках [10]. Таким образом, это категория служит способом оценки человека как общественного существа. Отсюда логично вытекает проблема: обладает ли каждый человек статусом личности? Ответ отрицательный. В условиях родового строя индивид ещё не был личностью, так как его существование полностью подчинялось коллективным нуждам первобытного общества. Его собственные желания и цели не имели достаточной автономии и растворялись в интересах группы.

Личность — это прежде всего общественная характеристика, которая проявляется в способности человека совершать самостоятельную, культурно-ценную и социально значимую деятельность. По мере развития индивид раскрывает присущие ему от природы задатки, одновременно формируясь под влиянием опыта и воспитания. Человек таким образом предстает двойственным существом: в нем уживаются биологическое начало и социальное, что соответствует общим законам природы.

Личность можно охарактеризовать как способность человека осознавать самого себя, окружающую действительность и свою роль в ней. Подобное толкование предложил ещё Гегель, а современная педагогическая наука сформулировала более развёрнутое определение: личность — это независимая, отдельная от социума, саморегулирующаяся система, воплощающая общественную сущность человека [4].

Видный философ В.П. Тугаринов выделял ряд ключевых атрибутов личности: способность к рациональному мышлению, чувство ответственности, независимость выбора, осознание собственного достоинства и неповторимость. Термин применяется для описания универсальных человеческих качеств и возможностей, присущих всем людям без исключения. Он акцентирует существование в мире уникального сообщества — человечества как исторически развивающейся общности, которая отличается от других материальных систем приущим только ей образом жизни и деятельности [6].

Известный педагог К.Д. Ушинский сформулировал важный принцип воспитательной работы: чтобы воспитать полноценного человека, педагог обязан всесторонне изучить его природу. Лишь такой глубокий анализ позволит педагогике эффективно решать задачу всестороннего развития воспитанников.

Образование — один из определяющих факторов, влияющих не только на становление личности, но и на прогресс общества как целого. Идеалом античного мира служил образ гармонично развитого человека, совершенного и в физическом, и в духовном отношении. Мыслители той эпохи предлагали разнообразные взгляды на суть образования, его задачи и пути их реализации. Афоризм Сократа «Я знаю лишь то, что ничего не знаю» можно трактовать как стремление к постоянному расширению и углублению знаний.

Эпоха Возрождения и последующие столетия принесли иные приоритеты, ценностные установки и образцы для подражания в сфере образования. Здесь главной целью становится подчинение человеком естественных сил и закономерностей. Накопленные научные сведения позволили кардинально преобразить производственные процессы. На этом этапе развития утверждается новый идеал — знание как инструмент власти, которым человек может управлять как природой, так и социальными отношениями.

Образование трактуется как процесс включения человека в систему общечеловеческих ценностей, идей, норм и образцов поведения. При этом подчеркивается, что образование представляет собой восхождение личности над биологической природой, переход в область культурного творчества — в мир ценностей, накоплен-

ных человечеством на протяжении веков [7]. Однако сущность образования многогранна. Оно заключается не только в приобщении к универсальному опыту, но и в его глубокой переработке, превращении во внутреннее достояние человека, в его самосознание. Образование — это одновременно развитие и обогащение самой личности в её индивидуальности. Всеобщее знание и опыт, усваиваемые человеком, преломляются через призму его уникального внутреннего мира, приобретают неповторимую, авторскую форму, становятся частью его личностной идентичности. Поэтому сущность образования состоит в становлении личности, где гармонично переплетаются две его ипостаси: социальная значимость, выраженная в индивидуальности, и личностная уникальность, вписанная в общественный контекст [7, 11]. Образование предстаёт социальным явлением, так как его роль в жизни общества — организовывать целенаправленную работу по формированию и развитию людей как целостных существ, воплощающих в себе систему всех общественных связей.

Процесс образования неразрывно связан с социализацией — включением индивида в различные сферы общественной жизни и адаптацией его к существующему социальному порядку. Более точно: социализация — это усвоение человеком правил поведения и социальных ролей, характерных для конкретных общественных групп [2]. Происходит это как благодаря собственной активности индивида, так и внешним влияниям — воздействию родных, сверстников, школы и иных социальных структур. Таким образом, оба процесса — социализация и образование способствуют расширению личного опыта за счёт знаний о других людях и приспособлению собственных убеждений к общественным требованиям.

Без образования, направленного одновременно на общественно значимые ценности и на развитие самосознания и идентичности личности, невозможна полноценная социализация. Эти два процесса функционируют как единое целое, дополняя друг друга. Образование служит ключевым механизмом управления социализацией людей. Как социальный институт и специализированная деятельность общества по формированию человека, оно направляет, регулирует и реализует процесс включения людей в общественную жизнь и приспособления их к её структурам. Благодаря образованию общество может осуществить социализацию более быстро и результативно, минимизируя случайные и хаотичные элементы, связанные с беспорядочными попытками и ошибками на пути личностного развития и поиска человеком своего места в социальной системе.

Образование как целенаправленное введение человека в общественную жизнь, сопровождаемое усвоением социального наследия и культурных ценностей, базируется на двух взаимодополняющих компонен-

тах — воспитании и обучении [3]. Несмотря на тесную взаимосвязь этих двух составляющих образовательного процесса, каждая из них выполняет самостоятельную функцию и обладает собственным значением в развитии человека.

Образование играет ключевую роль в становлении личности, определяя развитие знаний, компетенций, убеждений и мировоззрения человека. Основные механизмы этого влияния можно выделить следующим образом:

1. Накопление знаний и умений. Через учебные курсы и занятия учащиеся овладевают разнообразными областями знания. Они учатся обрабатывать информацию, находить решения для практических задач и развивают способность к критическому анализу. Полученные компетенции позволяют человеку компетентно действовать в различных жизненных ситуациях.
2. Становление мировоззрения и ценностных ориентиров. Образование способствует формированию системы убеждений учащихся как участников общественных отношений. Благодаря учебным программам и межличностному общению, молодые люди знакомятся с многообразием культур, идей и мировосприятия. На основе полученного опыта они формируют собственные принципы, развивают уважение к инакомыслию и толерантность к иным взглядам.
3. Включение в социум. Работа в учебных коллективах учит сотрудничеству, налаживанию контактов и конструктивному взаимодействию с окружающими. Это развивает коммуникативные способности и помогает адаптироваться к общественной жизни. Встреча с представителями различных социальных и культурных сообществ обогащает социальный опыт и повышает компетентность во взаимодействии.
4. Раскрытие способностей. Школа и вузы предоставляют возможность проявить дарования через спорт, искусство, научную деятельность и другие направления. Такие площадки помогают человеку раскрыть свой потенциал и глубже познать себя. Одновременно развиваются навыки планирования, самоконтроля и волевой саморегуляции — качества, необходимые для достижения жизненных целей.

Образование — один из главных общественных институтов, определяющий формирование и социализацию личности посредством передачи знаний, компетенций и мировоззрения между поколениями.

Таким образом, социально-философское понимание образования связано с идеей становления человека как гармоничного и всесторонне развитого существа. Осно-

ву этого процесса составляет осознание человеком своей неполноты и открытости совершенствованию, а также признание его способности к самотрансформации. Образование оказывает решающее влияние на личностное развитие: оно способствует раскрытию способно-

стей, расширению представлений об окружающем мире и самопознанию, облегчает включение в общественную жизнь и превращает человека в сознательного, активного участника социальных процессов.

ЛИТЕРАТУРА

1. Бергер П., Лукман Т. Социальное конструирование реальности: Трактат по социологии знания. М., 1995.
2. Блонский П.П. Основы педагогики. 3-е изд. М., 1929.
3. Буданов В.Г. Эпоха бифуркаций и синергетика в образовании // Московский синергетический форум: Тезисы. М., 1996.
4. Гегель Г.В.Ф. Философская пропедевтика // Гегель Г.В.Ф. Работы разных лет: В 2 т. М., 1973. Т. 2.
5. Гершунский Б.С. Философия образования для XXI века (В поисках практико-ориентированных образовательных концепций). М., 1998.
6. Гессен С.И. Основы педагогики: Введение в прикладную философию. М., 1995.
7. Делюкарров К.Х. Философия воспитания и образования // Очерки социальной философии. М., 1994.
8. Комиссарова Г.А. Образование как социокультурная ценность. М., 1998.
9. Микешина Л.А. Герменевтические смыслы образования // Философия образования. М., 1996.
10. Моисеев Н.Н. Современный антропогенез и цивилизационные разломы // Вопросы философии. 1995. № 1.
11. Синергетика и образование. — М., 1997.

© Скопа Виталий Александрович (sverhtitan@rambler.ru); Баранов Кирилл Юрьевич
Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»

ПРОБЛЕМЫ И ВОЗМОЖНОСТИ, СВЯЗАННЫЕ С РАСТУЩИМ ЛИДЕРСТВОМ КИТАЯ В ОПЕРАЦИЯХ ОРГАНИЗАЦИИ ОБЪЕДИНЁННЫХ НАЦИЙ ПО ПОДДЕРЖАНИЮ МИРА

Фу Гуаншунь

Аспирант, Российский университет дружбы народов
имени Патриса Лумумбы, Москва
1042248057@rudn.ru

CHALLENGES AND OPPORTUNITIES ASSOCIATED WITH CHINA'S GROWING LEADERSHIP IN UNITED NATIONS PEACEKEEPING OPERATIONS

Fu Guangshun

Summary. Over the two most recent scale-of-assessments cycles, the People's Republic of China's financial engagement in United Nations peacekeeping operations grew from 15.21 % in 2019–2021 to 23.78 % in 2025–2027, moving the country into second place among contributors to the peacekeeping budget. Meanwhile, the number of Chinese Blue Helmets has stayed close to 1.8 thousand personnel and has, if anything, fallen relative to the mid-2010s. The rapid rise of the financial contribution against a standstill in personnel presence produces a mismatch that has not yet been measured quantitatively. The study seeks to gauge this mismatch and to identify the dimension in which China's peacekeeping leadership is concentrated. Using UN Secretariat data for 2019–2026, an author's computational model of a contribution-mismatch coefficient is built, relating a state's share in financing to its share in deployed personnel. The calculation indicates that, at a financial share of 23.78 %, China supplies less than 2.9 % of the combined military and police personnel, while the mismatch coefficient reaches 8.4 — an order of magnitude above that of the leading troop-contributing countries. Taken together, these values show that China's peacekeeping leadership is shifted toward the financial and institutional dimension and is weakly supported by operational presence, so that the country's further influence on the agenda relies mainly on budgetary and norm-setting levers under a limited scale of deployment.

Keywords: China, United Nations, peacekeeping operations, peacekeeping, global leadership, peacekeeping assessments, multilateral diplomacy.

Аннотация. За два последних цикла шкалы взносов финансовое участие Китайской Народной Республики в операциях ООН по поддержанию мира увеличилось с 15,21 % в 2019–2021 гг. до 23,78 % в 2025–2027 гг., что вывело страну на второе место среди плательщиков миротворческого бюджета. При этом численность китайского персонала «голубых касок» держится около 1,8 тыс. человек и относительно середины 2010-х гг. даже несколько снизилась. Быстрый рост денежного вклада на фоне застоя кадрового присутствия порождает рассогласование, которое до сих пор не измерялось количественно. Задача работы — оценить величину этого рассогласования и выявить, в какой плоскости сосредоточено миротворческое лидерство КНР. По данным Секретариата ООН за 2019–2026 гг. построена авторская расчётная модель коэффициента рассогласования вкладов, соотносящего долю государства в финансировании с его долей в задействованном персонале. Согласно расчёту, при финансовой доле 23,78 % на Китай приходится менее 2,9 % совокупного военного и полицейского персонала, а коэффициент рассогласования достигает 8,4 — на порядок больше, чем у основных поставщиков контингентов. Полученные значения в совокупности показывают, что лидерство КНР в миротворчестве сдвинуто в финансово-институциональную плоскость и слабо обеспечено операционным присутствием, отчего дальнейшее влияние страны на повестку держится главным образом на бюджетных и нормотворческих рычагах при ограниченном масштабе развёртывания.

Ключевые слова: Китай, Организация Объединённых Наций, операции по поддержанию мира, миротворчество, глобальное лидерство, взносы на миротворчество, многосторонняя дипломатия.

Введение

За последние полтора десятилетия расширение участия Китайской Народной Республики в институтах глобального управления перестроило конфигурацию ряда многосторонних площадок, и операции ООН по поддержанию мира здесь — один из наиболее показательных случаев. Природу этого сдвига Е.Н. Грачиков и Х. Сюй объясняют формированием у Пекина собственной модели мироустройства, где присутствие в структурах ООН служит легитимирующим ресурсом [7]. Ещё в на-

чале 2020-х гг. И.Н. Комиссина характеризовала КНР как претендента на глобальное лидерство, располагающего для этого экономической базой, но не завершившего институциональное оформление своих притязаний [8].

Понятие лидерства в мировой политике по-прежнему трактуется неоднозначно. Систематизируя его основные теоретические версии, А.О. Берёза разграничивает лидерство ресурсное, институциональное и нормативное [1]. Для миротворчества такое разграничение важно: разные типы лидерства опираются на разные вклады и фиксируются разными показателями.

К середине 2020-х гг. вклад КНР в миротворческую деятельность ООН приобрёл отчётливую асимметрию. С.Ф. Свилас и Д.В. Полушко отмечают стремительный рост финансового и институционального участия страны при сдержанном увеличении войсковых контингентов [14]. Финансовая составляющая вышла на второе место среди всех плательщиков миротворческого бюджета, тогда как численность китайских «голубых касок» за тот же срок не выросла, а по ряду оценок уменьшилась. Именно это расхождение траекторий, до сих пор не описанное количественно, и задаёт, в какой плоскости концентрируется миротворческое влияние Пекина.

Отношение Китая к ООН и к перспективам её реформирования разобрано К.А. Лилояном и О.А. Симоненко: авторы показывают, что укрепление своего статуса Пекин увязывает с ростом вклада внутри действующих механизмов, не поднимая вопроса о пересмотре Устава [11]. Из этого вырастает исследовательский вопрос — в какой мере миротворческое лидерство КНР, измеренное сопоставимыми количественными индикаторами, обеспечено операционным присутствием и насколько оно опирается на финансовые и нормотворческие рычаги. Ответ предполагает прямое сопоставление финансовой и кадровой долей страны в единой метрике.

Материалы и методы исследования

Эмпирическую базу образуют официальные данные Секретариата ООН за 2019–2026 гг.: ежемесячные сводки о вкладе военного и полицейского персонала (Monthly Summary of Contributors), шкалы взносов на финансирование операций по поддержанию мира на периоды 2019–2021, 2022–2024 и 2025–2027 гг., а также бюджетные показатели миротворческих операций на 2025–2026 гг. Финансовые доли постоянных членов Совета Безопасности выверены по материалам Комитета по взносам ООН, кадровые показатели — по страновым рейтингам Департамента операций по поддержанию мира.

Ядро методики — авторская расчётная модель коэффициента рассогласования вкладов. Коэффициент задаётся как отношение доли государства в финансировании миротворческого бюджета к его доле в совокупной численности задействованного военного и полицейского персонала. Значение около единицы отвечает сбалансированному участию; заметно превышающее единицу указывает на сдвиг вклада в финансовую плоскость, меньшее единицы — на перевес кадрового участия. Модель применена к КНР и к сопоставительным группам государств по состоянию на середину 2025 г. Международная официальная статистика использовалась лишь в объёме, нужном для контекстных сопоставлений, с соблюдением нейтральности изложения.

Место международных организаций во внешнеполитической доктрине КНР, охарактеризованное А.С. Ко-

шевой, задаёт рамку интерпретации: участие в операциях ООН предстаёт у Пекина элементом более широкой стратегии присутствия в многосторонних институтах [9]. Это даёт основание толковать миротворческие показатели не изолированно, а как проекцию общей внешнеполитической линии, в контексте которой и истолковываются расчётные значения.

Результаты и обсуждение

Место миротворчества в китайской повестке мировой политики вытекает из её общей направленности. В.Л. Ларин описывает эту повестку как нацеленную на постепенное переустройство международного порядка средствами, не предполагающими открытой конфронтации и опирающимися на экономические и институциональные инструменты [10]. Внешнеполитическая стратегия КНР в решении глобальных проблем, разобранная Ван Синь, предполагает продвижение собственных инициатив в сфере безопасности и развития как способ закрепить за страной роль ответственного участника [2].

Подходы Пекина к перенастройке системы глобального управления М.С. Рамич рассматривает через теорию структурной власти: КНР усиливает влияние там, где распределение полномочий поддается плавному смещению без формального пересмотра правил [13]. М.Ф. Ткаченко обсуждает возможность становления модели глобального управления с китайской спецификой, замечая, что её контуры пока институционально не оформлены и проявляются фрагментарно [15]. Миротворчество в этой логике — один из сегментов, где финансовый и организационный вклад конвертируется в переговорные позиции.

Отдельная линия — соперничество за дискурсивную силу. Анализируя Глобальную инициативу развития, С.К. Песцов показывает, что Пекин добивается закрепления в международном обороте собственных формулировок целей и приоритетов, включая связку безопасности и развития [12]. Китайское представление о многополярном мире, где ООН сохраняет роль центрального института, а рост вклада отдельных держав легитимизирует их притязания на участие в выработке правил, изложено А.К. Галимзяновой [6].

Концептуальную опору этой линии Е.С. Васецова и Ло Л. усматривают в продвигаемой Пекином трактовке мультилатерализма, где лидерство обосновывается объёмом вклада в общие институты [3]. В официальном дискурсе та же трактовка облекается в концепцию «общества единой судьбы человечества» и дипломатию первого лица [4]. Вместе с тем позиционирование КНР идёт в условиях глобального противостояния, на что указывает А.В. Виноградов: оно сужает пространство для наращивания военного присутствия за рубежом и повышает цену рисков для контингентов [5].

Количественные показатели переводят это описание в измеримую плоскость. Динамика финансового и кадрового участия КНР за три последних периода шкалы взносов сведена в таблице 1 (табл. 1).

Таблица 1.

Динамика финансового и кадрового участия КНР в операциях ООН по поддержанию мира, 2019–2026 гг.

Период шкалы взносов	Доля КНР в миротворческом бюджете, %	Численность персонала КНР, чел.	Место КНР по финансированию
2019–2021	15,21	около 2500	второе
2022–2024	18,68	около 2270	второе
2025–2027	23,78	около 1860	второе

Источник: составлено автором по данным Секретариата ООН за 2019–2026 гг.

Финансовая доля страны поднялась с 15,21 % в 2019–2021 гг. до 23,78 % в 2025–2027 гг. Абсолютный прирост — 8,57 процентного пункта, относительный — около 56 % за два пересмотра шкалы. Второе место среди плательщиков миротворческого бюджета КНР сохраняла на всём интервале, а её отрыв от государств, замыкающих первую пятёрку, за это время вырос.

Кадровая траектория выстраивалась иначе. После пикового уровня середины 2010-х гг. — в 2015 г. на Генеральной Ассамблее было заявлено о формировании резервного миротворческого контингента в 8 тыс. человек — численность китайского персонала «голубых касок» к февралю 2025 г. снизилась до 1797 человек по сводке Секретариата и к середине года держалась около 1860. Резервный контингент остаётся преимущественно потенциалом: развёрнута лишь его небольшая часть. За 35 лет участия, начиная с 1990 г., Китай направил в миссии свыше 50 тыс. военнослужащих и полицейских, провёл персонал через 25 операций, потери составили 17 человек. Эти накопленные показатели отражают опыт, тогда как текущее присутствие держится на порядок ниже резервного потенциала.

Сопоставление двух траекторий обнаруживает расходящиеся линии. Финансовый вклад прибавляет около 2,8 процентного пункта за трёхлетний цикл, кадровое присутствие теряет 300–400 человек за тот же срок. Это расхождение и улавливает коэффициент рассогласования вкладов. Сопоставление КНР с другими группами государств по состоянию на середину 2025 г. дано в таблице 2 (табл. 2).

При доле в финансировании 23,78 % Китай выставит порядка 1860 человек личного состава. На фоне совокупной численности задействованного военного и полицейского персонала около 66 тыс. человек это со-

Таблица 2.

Финансовое и кадровое участие в миротворчестве ООН: КНР в сопоставлении с отдельными группами государств, середина 2025 г.

Государство или группа	Доля в миротворческом бюджете, %	Численность персонала, чел.
Китай	23,78	около 1860
США	26,15 (взнос ограничен потолком 25)	около 30
Франция и Великобритания (суммарно)	около 9,3	около 970
Непал, Руанда, Бангладеш (три ведущих поставщика)	менее 0,3 (суммарно)	около 17 700

Источник: составлено автором по данным Секретариата ООН на середину 2025 г. и шкалы взносов на 2025–2027 гг.

ставляет менее 2,9 %. Отношение финансовой доли к кадровой даёт коэффициент рассогласования около 8,4: на каждый процент участия в личном составе приходится свыше восьми процентов участия в финансировании.

Смысл этой величины раскрывается в сравнении. У трёх ведущих поставщиков контингентов — Непала, Руанды и Бангладеш — совокупная численность превышает 17 тыс. человек при пренебрежимо малой финансовой доле, и их коэффициент рассогласования оказывается намного ниже единицы. У Соединённых Штатов при максимальной финансовой доле и присутствии в несколько десятков человек коэффициент исчисляется сотнями. КНР занимает промежуточную позицию со смещением в финансовую сторону. Страна остаётся крупнейшим кадровым донором среди постоянных членов Совета Безопасности и направляет в миссии больше персонала, чем остальные четыре постоянных члена вместе взятые. И вместе с тем её коэффициент рассогласования на порядок превосходит значения войсковых доноров.

Смещение подтверждает и структура самого присутствия. В задействованном персонале преобладают войсковые подразделения и штабные офицеры при малой доле полицейского компонента; сформированных полицейских подразделений в китайском вкладе к середине 2025 г. не было. Развёртывание сосредоточено в немногих миссиях — в Южном Судане, Демократической Республике Конго, Ливане, — где китайский контингент выполняет инженерные, медицинские и охранные задачи. Такая конфигурация отвечает сдержанной линии на минимизацию рисков для личного состава.

Институциональное измерение вклада растёт параллельно финансовому. В 2018 г. при военном ведомстве

КНР был создан Центр по делам миротворчества, координирующий подготовку и развёртывание контингентов; сотрудничество по линии миротворческой подготовки, по данным китайской стороны, охватывает свыше 90 государств и около десяти международных и региональных организаций. Резервный контингент в 8 тыс. человек заявлен как крупнейший среди аналогичных национальных резервов и включает пехотные, инженерные, медицинские и транспортные подразделения. Эти институциональные активы наращивают потенциал влияния независимо от текущей численности развёрнутого персонала и работают в том же направлении, что и финансовый вклад, усиливая сдвиг лидерства в организационно-ресурсную плоскость.

У финансового рычага есть свойство, которого лишён кадровый: он действует непрерывно и не зависит от готовности направлять личный состав в зоны повышенного риска. Взнос почти в четверть бюджета обеспечивает присутствие в бюджетных дискуссиях Пятого комитета Генеральной Ассамблеи и в переговорах о реформе возмещения расходов странам-контрибutorам. По мере того как крупнейший плательщик задерживает и урезает выплаты, вес второго плательщика в этих дискуссиях дополнительно растёт. КНР это открывает возможность влиять на распределение ресурсов и на формулировки мандатов вне прямой зависимости от численности собственного контингента.

Совокупность расчётных значений говорит о том, что миротворческое лидерство КНР складывается главным образом в финансово-институциональной плоскости. Доведение бюджетной доли почти до четверти всех взносов закрепляет за Пекином устойчивое положение второго плательщика и, соответственно, весомый голос при обсуждении мандатов, реформ финансирования и приоритетов операций. Кадровое присутствие, оставаясь крупнейшим среди постоянных членов Совета Безопасности, по абсолютной величине невелико и в последние циклы сокращается, что сужает операционную составляющую этого лидерства.

Отсюда следует, что возможности и проблемы растущего китайского участия расположены в разных измерениях. Возможности сосредоточены в финансовой и нормотворческой сферах, где устойчивый рост взносов конвертируется во влияние на повестку, а продвигаемые концептуальные формулировки закрепляют за страной роль соавтора правил. Проблемы приходятся на операционное измерение. Разрыв между финансовым весом и масштабом развёртывания создаёт зазор между заявленной ролью и наблюдаемым присутствием, а высокая чувствительность к рискам для контингентов удерживает кадровый вклад ниже резервного потенциала. Финансовая и нормотворческая составляющие при этом наращиваются быстрее кадровой, что закрепляет наблюдаемое смещение на ближайшие циклы шкалы.

Заключение

К 2025–2026 гг. растущее лидерство Китая в операциях ООН по поддержанию мира оформилось преимущественно как лидерство финансово-институциональное. Доля страны в миротворческом бюджете, поднимаясь до 23,78 %, закрепила за ней устойчивое второе место среди плательщиков, а коэффициент рассогласования вкладов около 8,4 показывает, что финансовое участие опережает кадровое почти на порядок.

Кадровое присутствие КНР, держась вблизи 1,8 тыс. человек, следует траектории, слабо связанной с динамикой взносов, и в последние циклы скорее снижается. При этом оно остаётся наибольшим среди постоянных членов Совета Безопасности и превышает суммарное присутствие остальных четырёх, что сохраняет за страной особый статус даже при небольшой абсолютной численности.

Поскольку финансовый вклад наращивается быстрее и не требует отправки личного состава в зоны повышенного риска, именно он остаётся для Пекина основным каналом влияния на повестку. Через положение второго плательщика КНР приобретает вес в бюджетных дискуссиях, в переговорах о возмещении расходов контрибutorам и в обсуждении мандатов; продвигаемые формулировки, связывающие безопасность и развитие, закрепляют за страной роль соавтора правил миротворчества. Значение этого канала растёт по мере того, как крупнейший плательщик задерживает и сокращает собственные выплаты, оставляя второму плательщику дополнительное пространство влияния.

В операционном измерении картина обратная. Разрыв между финансовым весом и масштабом развёртывания образует зону, где заявленная роль опережает наблюдаемое присутствие, а сдержанность в наращивании контингентов, продиктованная чувствительностью к потерям, удерживает кадровый вклад заметно ниже объявленного резервного потенциала в 8 тыс. человек. Здесь и сосредоточены проблемы растущего участия — в способности конвертировать финансовое лидерство в операционное.

К 2025–2026 гг. модель китайского участия сохраняет асимметрию, и асимметрия эта устойчива: финансовая и нормотворческая составляющие наращиваются, кадровая держится на прежнем уровне. Дальнейшая конфигурация лидерства КНР в миротворчестве будет зависеть от того, насколько удастся удержать финансово-институциональный вес при сокращающемся операционном присутствии; на середину 2025 г. соотношение этих вкладов выражается коэффициентом рассогласования около 8,4.

ЛИТЕРАТУРА

1. Берёза А.О. Понятие «мировое лидерство» и его основные теории // Экономика устойчивого развития. 2024. № 1 (57). С. 199–204.
2. Ван Синь Внешнеполитическая стратегия КНР в решении глобальных проблем // Век глобализации. 2023. № 2 (46). С. 41–49.
3. Васецова Е.С., Ло Л. Глобальное лидерство КНР и концепция мультилатерализма // Вопросы политологии. 2021. Т. 11. № 5 (69). С. 1490–1497.
4. Верченко А.Л. Китайская концепция «сообщества единой судьбы человечества» и дипломатия первого лица // Китай в мировой и региональной политике. История и современность. 2022. Т. 27. № 27. С. 71–83.
5. Виноградов А.В. Китай в современном глобальном противостоянии // Полицентричный мир. 2024. Т. 1. № 1-2. С. 77–82.
6. Галимзянова А.К. Взгляд Китая на многополярный мир // Дипломатическая служба. 2023. № 1. С. 66–74.
7. Грачиков Е.Н., Сюй Х. КНР и международная система: формирование собственной модели мироустройства // Вестник международных организаций: образование, наука, новая экономика. 2022. Т. 17. № 1. С. 7–24.
8. Комиссина И.Н. Китай как потенциальный претендент на глобальное лидерство // Проблемы национальной стратегии. 2021. № 1 (64). С. 130–163.
9. Кошечкина А.С. Место международных организаций во внешнеполитической доктрине КНР на современном этапе // Вестник студенческого научного общества ГОУ ВПО «Донецкий национальный университет». 2024. Т. 2. № 16-1. С. 167–171.
10. Ларин В.Л. Китайская повестка мировой политики XXI века // Российское китаеведение. 2023. № 1 (2). С. 14–34.
11. Лилоян К.А., Симоненко О.А. Взгляды Китая на роль Организации Объединённых Наций и перспективы её реформирования в современных условиях // Россия и Китай: проблемы стратегического взаимодействия : сборник Восточного центра. 2023. № 26. С. 46–51.
12. Песцов С.К. Состязание в дискурсивной силе: глобальная инициатива развития Китая // Россия и АТР. 2024. № 3 (125). С. 62–83.
13. Рамич М.С. Подходы КНР к «перезагрузке» системы глобального экономического управления в контексте теории структурной власти // Проблемы Дальнего Востока. 2024. № 5. С. 5–24.
14. Свила С.Ф., Полуйко Д.В. Вклад КНР в миротворческую деятельность ООН // Научные труды Республиканского института высшей школы. Философско-гуманитарные науки. 2025. № 24-1. С. 160–166.
15. Ткаченко М.Ф. К новой модели глобального управления с китайской спецификой? // Перспективы. Электронный журнал. 2025. № 4-1 (39-40). С. 22–34.

© Фу Гуаншунь (1042248057@rudn.ru)

Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»

Наши авторы

Abbasov R. — Researcher, Russian New University, Moscow, Russia

Abbaszade Sh. — Postgraduate Student, Saint Petersburg State University of Economics

Andryakov P. — senior lecturer, Saratov National Research State University named after N.G. Chernyshevsky, Saratov

Antonov M. — Lecturer, Saratov State Academy of Law

Bakulin V. — Associate Professor, Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education «Volgograd Academy of the Ministry of Internal Affairs of the Russian Federation»

Baranov K. — Altai State Pedagogical University, (Barnaul)

Baykov I. — graduate student, The Russian Presidential Academy of National Economy and the Public Administration, Orel

Bersten E. — PhD in Economics, Associate Professor, Saint Petersburg State University of Economics

Farzaliev M. — Postgraduate Student, Saratov State Law Academy

Fu Guangshun — PhD student, Peoples' Friendship University of Russia, Moscow, Russia

Fu Zhanyi — Academician of the Royal Society for the Encouragement of Arts, Manufactures and Commerce (RSA), Foreign Member of the Russian Academy of Engineering

Kazaryan A. — Senior Lecture, Dostoevsky Omsk State University

Kniazhevich D. — Postgraduate student, Non-governmental educational private institution of higher education «Moscow Financial and Industrial University «Synergy»

Our authors

Kobzar-Frolova M. — Doctor of Law, Professor, Chief Researcher, Institute of State and Law of the Russian Academy of Sciences

Kudryavtsev V. — Applicant, North-West Institute of Management, a branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration

Lipatnikov V. — PhD in Economics, Associate Professor, Saint Petersburg State University of Economics

Markelov D. — Postgraduate Student, MGIMO University; Manager of the Forton Hotel, Moscow, Russia

Maslikov A. — Postgraduate Student, Saint Petersburg State University of Aerospace Instrumentation

Nezamaikin V. — Doctor of Economics, Professor, Russian State Humanitarian University (Moscow)

Perederiy V. — PhD in Sociology, docent, Krasnodar University of the Ministry of Internal Affairs of the Russian Federation, Krasnodar, Russia

Reimer L. — postgraduate student at Orenburg State University; Head of MDOAU No. 79, Orsk

Shageeva G. — Candidate of Economic Sciences, Assistant, Kazan Federal University, Kazan, Russia

Sidorov I. — Associate Professor, Far Eastern branch of the Federal State Budget-Funded Educational Institution of Higher Education «Russian State University of Justice named after V.M. Lebedev», Khabarovsk

Skopa V. — Doctor of Historical Sciences, Professor, Altai State Pedagogical University, (Barnaul)

Soldatov N. — Dostoevsky Omsk State University

Sushkov V. — Senior Lecturer, NRNU MEPhI (Moscow)

Zhukova T. — PhD in Philosophy, Associate Professor, Kuban State Agrarian University named after I.T. Trubilin, Krasnodar, Russia

Требования к оформлению статей, направляемых для публикации в журнале



Для публикации научных работ в выпусках серий научно-практического журнала «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики» принимаются статьи на русском языке. Статья должна соответствовать научным требованиям и общему направлению серии журнала, быть интересной достаточно широкому кругу российской и зарубежной научной общественности.

Материал, предлагаемый для публикации, должен быть оригинальным, не опубликованным ранее в других печатных изданиях, написан в контексте современной научной литературы, и содержать очевидный элемент создания нового знания. Представленные статьи проходят проверку в программе «Антиплагиат».

За точность воспроизведения дат, имен, цитат, формул, цифр несет ответственность автор.

Редакционная коллегия оставляет за собой право на редактирование статей без изменения научного содержания авторского варианта.

Научно-практический журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики» проводит независимое (внутреннее) рецензирование.

Правила оформления текста.

- ◆ Текст статьи набирается через 1,5 интервала в текстовом редакторе Word для Windows с расширением “.doc”, или “.rtf”, шрифт 14 Times New Roman.
- ◆ Перед заглавием статьи указывается шифр согласно универсальной десятичной классификации (УДК).
- ◆ Рисунки и таблицы в статью не вставляются, а даются отдельными файлами.
- ◆ Единицы измерения в статье следует выражать в Международной системе единиц (СИ).
- ◆ Все таблицы в тексте должны иметь названия и сквозную нумерацию. Сокращения слов в таблицах не допускаются.
- ◆ Литературные источники, использованные в статье, должны быть представлены общим списком в ее конце. Ссылки на упомянутую литературу в тексте обязательны и даются в квадратных скобках. Нумерация источников идет в последовательности упоминания в тексте.
- ◆ Литература составляется в соответствии с ГОСТ 7.1-2003.
- ◆ Ссылки на неопубликованные работы не допускаются.

Правила написания математических формул.

- ◆ В статье следует приводить лишь самые главные, итоговые формулы.
- ◆ Математические формулы нужно набирать, точно размещая знаки, цифры, буквы.
- ◆ Все использованные в формуле символы следует расшифровывать.

Правила оформления графики.

- ◆ Растровые форматы: рисунки и фотографии, сканируемые или подготовленные в Photoshop, Paintbrush, Corel Photopaint, должны иметь разрешение не менее 300 dpi, формата TIF, без LZW уплотнения, CMYK.
- ◆ Векторные форматы: рисунки, выполненные в программе CorelDraw 5.0-11.0, должны иметь толщину линий не менее 0,2 мм, текст в них может быть набран шрифтом Times New Roman или Arial. Не рекомендуется конвертировать графику из CorelDraw в растровые форматы. Встроенные — 300 dpi, формата TIF, без LZW уплотнения, CMYK.

По вопросам публикации следует обращаться к шеф-редактору научно-практического журнала «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики» (e-mail: redaktor@nauteh.ru).