

Бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
Чувашской Республики «Чувашский государственный институт  
культуры и искусств» Министерства культуры,  
по делам национальностей и архивного дела Чувашской Республики

# **СТРАТЕГИИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ: ЭКОНОМИЧЕСКИЕ, ЮРИДИЧЕСКИЕ И СОЦИАЛЬНЫЕ АСПЕКТЫ**

Монография

Научное электронное издание

Чебоксары  
Издательский дом «Среда»  
2026

УДК 08  
ББК 94.3  
С83

*Рекомендовано к публикации на основании приказа  
БОУ ВО «Чувашского государственного института культуры и искусств»  
Минкультуры Чувашии №01-01-05/01 от 12.01.2026 г.*

**Коллектив авторов:**

Г. Г. Аралбаева, М. Г. Круталевич, О. М. Харькова, У. О. Святоха,  
А. В. Минаков, Л. Н. Иванова, А. И. Кугай, Д. А. Савченко, И. Н. Швецова,  
Ю. И. Шмидт, Л. И. Солдатова, А. А. Кузьмицкая, Н. Т. Шабанов,  
П. В. Бочков, Л. Ф. Шайбакова, В. Н. Круглов, С. Л. Пасвская, Г. М. Морозова,  
А. В. Курдюмов, Е. В. Яковенко, Е. Г. Костенко

**Рецензенты:**

*Федор Петрович Васильев*, д-р юрид. наук, доцент  
ФГКОУ ВО «Академия управления МВД России»,  
член Российской академии юридических наук;  
*Оксана Ивановна Радина*, д-р экон. наук, профессор  
Филиала ФГАОУ ВО «Южный федеральный университет» в г. Новошахтинск

**Редакционная коллегия:**

*Эдуард Валентинович Фомин*, главный редактор, канд. филол. наук, доцент,  
заведующий кафедрой гуманитарных и социально-экономических дисциплин,  
Чувашский государственный институт культуры и искусств  
Минкультуры Чувашии

**С83 Стратегии устойчивого развития: экономические, юридические  
и социальные аспекты** : монография / Г. Г. Аралбаева,  
М. Г. Круталевич, О. М. Харькова [и др.]; гл. ред. Э. В. Фомин;  
Чувашский государственный институт культуры и искусств. –  
Чебоксары: Среда, 2026. – 321 с. – 1 CD-ROM. – Загл. с титул.  
экрана. – Текст : электронный.

**ISBN 978-5-908083-56-0**

В монографии представлены научно-исследовательские материалы известных и начинающих ученых, объединенные основной темой современного видения путей развития права и экономического развития. Монография может быть полезна для руководителей, экономистов, менеджеров, юристов и других работников предприятий и организаций, представителей органов государственной власти и местного самоуправления, преподавателей, аспирантов, магистрантов и студентов высших учебных заведений.

Материалы представлены в авторской редакции. Ответственность за приведенные в исследовании экономические данные несут авторы.

**Минимальные системные требования:**

PC с процессором Intel 1,3 ГГц и выше ; 256 Мб (RAM) ; Microsoft Windows, MacOS ; дисковод CD-ROM ; Adobe Reader

УДК 08  
ББК 94.3

© Коллектив авторов, 2026

© БОУ ВО «Чувашский государственный  
институт культуры и искусств»  
Минкультуры Чувашии», 2026

© Издательский дом «Среда», оформление, 2026

ISBN 978-5-908083-56-0  
DOI 10.31483/a-10847

## Авторский коллектив

**Аралбаева Галия Галаутдиновна** – д-р экон. наук, доцент, профессор кафедры государственного и муниципального управления, ФГБОУ ВО «Оренбургский государственный университет», Оренбург, Россия – *глава 1* (в соавторстве).

**Круталевиц Марина Геннадьевна** – канд. экон. наук, доцент кафедры государственного и муниципального управления, ФГБОУ ВО «Оренбургский государственный университет», Оренбург, Россия – *глава 1* (в соавторстве).

**Харькова Ольга Михайловна** – канд. экон. наук, доцент кафедры государственного и муниципального управления, ФГБОУ ВО «Оренбургский государственный университет», Оренбург, Россия – *глава 1* (в соавторстве).

**Святоха Ульяна Олеговна** – студентка, ФГБОУ ВО «Оренбургский государственный университет», Оренбург, Россия – *глава 1* (в соавторстве).

**Минаков Андрей Владимирович** – д-р экон. наук, профессор, профессор кафедры экономики и бухгалтерского учета, ФГКОУ ВО «Московский университет МВД России им. В.Я. Кикотя», Москва, Россия – *глава 2* (в соавторстве).

**Иванова Людмила Николаевна** – канд. экон. наук, доцент, начальник кафедры экономики и бухгалтерского учета, ФГКОУ ВО «Московский университет МВД России им. В.Я. Кикотя», Москва, Россия – *глава 2* (в соавторстве).

**Кугай Александр Иванович** – д-р филос. наук, профессор кафедры государственного и муниципального управления, Северо-Западный институт управления ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ», Санкт-Петербург, Россия – *главы 3, 16, 17*.

**Савченко Дмитрий Александрович** – д-р юрид. наук, профессор кафедры истории государства и права, ФГБОУ ВО «Московский государственный юридический университет им. О.Е. Кутафина», Москва, Россия – *глава 4*.

**Швецова Ирина Николаевна** – канд. экон. наук, доцент, доцент, директор, Институт экономики и финансов ФГБОУ ВО «Сыктывкарский государственный университет им. П. Сорокина», Сыктывкар, Россия – *глава 5*.

**Шмидт Юлия Ивановна** – канд. экон. наук, доцент, заведующий кафедрой экономики и бухгалтерского учета, ФГБОУ ВО «Тверская государственная сельскохозяйственная академия», Тверь, Россия – *глава 6* (в соавторстве).

**Солдатова Любовь Ивановна** – канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры бухгалтерского учета и информационных систем в экономике, ФГБОУ ВО «Костромская государственная сельскохозяйственная академия», Каравеево, Россия – *глава 6* (в соавторстве).

**Кузьмицкая Анна Алексеевна** – канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры экономики и менеджмента, ФГБОУ ВО «Брянский государственный аграрный университет», Кокино, Россия – *глава 6* (в соавторстве).

**Шабанов Никита Тимофеевич** – аспирант, ФГБОУ ВО «Волгоградский государственный технический университет», Волгоград, Россия – *глава 7*.

**Бочков Павел Валерьевич** – канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры конкурентного права и антимонопольного регулирования, ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет», Екатеринбург, Россия – *глава 8*.

**Шайбакова Людмила Фаритовна** – д-р экон. наук, профессор кафедры Конкурентного права и антимонопольного регулирования, ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет», Екатеринбург, Россия – *глава 9*.

**Круглов Владимир Николаевич** – почётный работник сферы образования Российской Федерации, д-р экон. наук, доцент, профессор кафедры менеджмента, ЧОУ ВО «Институт управления, бизнеса и технологий», Калуга, Россия – *глава 10*.

**Паевская Светлана Леонидовна** – старший преподаватель, ЧОУ ВО «Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики», Санкт-Петербург, Россия – *глава 11*.

**Морозова Галина Михайловна** – канд. пед. наук, доцент ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет», Екатеринбург, Россия – *глава 12*.

**Курдюмов Александр Васильевич** – канд. экон. наук, доцент, заведующий кафедрой конкурентного права и антимонопольного регулирования, ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет», Екатеринбург, Россия – *глава 13*.

**Яковенко Елена Владимировна** – канд. юрид. наук, доцент, заведующая кафедрой гражданско-правовых дисциплин, Дальневосточный юридический институт (филиал) ФГКОУ ВО «Университет прокуратуры Российской Федерации», Владивосток, Россия – *глава 14*.

**Костенко Елена Геннадьевна** – канд. пед. наук, доцент, ФГБОУ ВО «Кубанский государственный университет физической культуры, спорта и туризма», Краснодар, Россия – *глава 15*.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие.....	7
Foreword .....	10
Глава 1. ПОЛИТИКА ГОСУДАРСТВА В СФЕРЕ СЕМЬИ И БРАКА.....	13
<i>Библиографический список к главе 1 .....</i>	<i>28</i>
Глава 2. УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ И СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ БИЗНЕСА В РОССИИ.....	30
<i>Библиографический список к главе 2 .....</i>	<i>43</i>
Глава 3. ЭКОНОМИЧЕСКАЯ УСТОЙЧИВОСТЬ В УСЛОВИЯХ ДЕМОГРАФИЧЕСКОГО ПЕРЕХОДА: АДАПТАЦИЯ РЫНКА ТРУДА И ПОТЕНЦИАЛ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО ЗАМЕЩЕНИЯ.....	45
<i>Библиографический список к главе 3 .....</i>	<i>57</i>
Глава 4. СТРАТЕГИИ НАЦИОНАЛЬНОГО И РЕГИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ: ЮРИДИЧЕСКИЕ СВОЙСТВА.....	58
<i>Библиографический список к главе 4 .....</i>	<i>70</i>
Глава 5. КОНЦЕПЦИЯ ИНТЕГРАЦИИ ESG-ПРИНЦИПОВ В ФИНАНСОВЫЙ МЕХАНИЗМ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ РОССИЙСКИХ РЕГИОНОВ .....	72
<i>Библиографический список к главе 5 .....</i>	<i>82</i>
Глава 6. АГРАРНЫЙ СЕКТОР ЭКОНОМИКИ ЦФО: ДИНАМИКА И СДВИГИ В УРОВНЯХ РАЗВИТИЯ РЕГИОНОВ .....	84
<i>Библиографический список к главе 6 .....</i>	<i>109</i>
Глава 7. ВНЕШНЕЕ РЕЙТИНГОВОЕ УПРАВЛЕНИЕ КАК ИНСТРУМЕНТ РАЗВИТИЯ РЕГИОНАЛЬНЫХ СИСТЕМ ЭНЕРГООБЕСПЕЧЕНИЯ.....	112
<i>Библиографический список к главе 7 .....</i>	<i>126</i>
Глава 8. БИЗНЕС-АНАЛИЗ В УСЛОВИЯХ ГИБРИДНОГО ИНТЕЛЛЕКТА: НОВЫЕ РОЛИ, КОМПЕТЕНЦИИ И МЕТОДОЛОГИИ.....	128
<i>Библиографический список к главе 8 .....</i>	<i>138</i>

Глава 9. ИННОВАЦИОННЫЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ТОВАРНЫМИ ОСТАТКАМИ В ОПТОВОЙ НЕСПЕЦИАЛИЗИРОВАННОЙ ТОРГОВЛЕ.....	139
<i>Библиографический список к главе 9.....</i>	<i>160</i>
Глава 10. НОВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ ЛОГИСТИКИ: ПОТЕНЦИАЛ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ.....	162
<i>Библиографический список к главе 10.....</i>	<i>176</i>
Глава 11. ИНСТИТУТ НОТАРИАТА В МЕХАНИЗМЕ ЗАЩИТЫ КОНСТИТУЦИОННЫХ ПРАВ И СВОБОД ГРАЖДАН В РОССИИ .....	177
<i>Библиографический список к главе 11 .....</i>	<i>216</i>
Глава 12. ОСОБЕННОСТИ ЗАКЛЮЧЕНИЯ И ИСПОЛНЕНИЯ ОТДЕЛЬНЫХ ВИДОВ ДОГОВОРА ПОДРЯДА: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И ЭКОНОМИКО-ПРАВОВЫЕ АСПЕКТЫ .....	218
<i>Библиографический список к главе 12.....</i>	<i>237</i>
Глава 13. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НАЛОГОВЫХ ОРГАНОВ ПО КОНТРОЛЮ ЗА ИСЧИСЛЕНИЕМ И УПЛАТОЙ НАЛОГА НА ИМУЩЕСТВО ФИЗИЧЕСКИХ ЛИЦ.....	239
<i>Библиографический список к главе 13.....</i>	<i>264</i>
Глава 14. БЕЗДОКУМЕНТАРНЫЕ ЦЕННЫЕ БУМАГИ И ЦИФРОВЫЕ ФИНАНСОВЫЕ АКТИВЫ: ПРОБЛЕМЫ СООТНОШЕНИЯ И МЕСТО В СИСТЕМЕ ОБЪЕКТОВ ГРАЖДАНСКИХ ПРАВ .....	266
<i>Библиографический список к главе 14.....</i>	<i>277</i>
Глава 15. МАТЕМАТИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ СПОРТИВНЫМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ В СИСТЕМЕ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ .....	279
<i>Библиографический список к главе 15.....</i>	<i>292</i>
Глава 16. ОБЩЕСТВО, СТАВШЕЕ ВИДИМЫМ: О КУЛЬТУРНОЙ СОЦИОЛОГИИ ПЬЕРА БУРДЬЕ .....	293
<i>Библиографический список к главе 16.....</i>	<i>305</i>
Глава 17. ЭВОЛЮЦИЯ ИМИДЖА АДВОКАТА В 2024–2026 гг.: ОТ КЛАССИЧЕСКИХ АРХЕТИПОВ К ЦИФРОВОЙ ИДЕНТИЧНОСТИ И ИИ-КОММУНИКАЦИЯМ .....	307
<i>Библиографический список к главе 17.....</i>	<i>320</i>

## ПРЕДИСЛОВИЕ

БОУ ВО «Чувашский государственный институт культуры и искусств» Минкультуры Чувашии представляет монографию **«Стратегии устойчивого развития: экономические, юридические и социальные аспекты»**.

Авторы первой главы монографии обращаются к исследованию современных демографических сдвигов, которые создают серьезные вызовы для государственной политики. В работе анализируются механизмы реализации семейной политики через финансовые, правовые и социальные инструменты, а также ключевые показатели ее эффективности. На основе сравнительного анализа отечественного и зарубежного опыта разработаны конкретные рекомендации по совершенствованию деятельности органов государственной власти, включая совершенствование нормативно-правовой базы и внедрение новых форм межведомственного взаимодействия.

Вторая глава посвящена вопросам устойчивого развития и социальной ответственности бизнеса. Авторы, применяя методы анализа теоретических источников и статистики, выявляют ключевые проблемы в этой сфере, среди которых снижение доли социальных затрат в выручке крупных компаний. Для развития социальной ответственности бизнеса в работе предлагается разработка национального стандарта нефинансовой отчетности, усиление государственной поддержки и межсекторное сотрудничество по глобальным экологическим и социальным задачам.

В следующей главе исследуется влияние старения населения на параметры функционирования рынка труда и динамику долгосрочного экономического роста. Автором установлено, что дефицит трудовых ресурсов выступает катализатором ускоренной роботизации, а интеграция программ возрастного разнообразия в ESG-стратегии компаний способствует росту производительности труда. Обоснован вывод о том, что устойчивость экономики в современных условиях достижима через развитие системы непрерывного образования и технологическое замещение рутинных операций.

В четвертой главе представлены результаты исследования юридических свойств стратегий национального и регионального развития. Автором сделан вывод о трансформации правовой природы таких стратегий в процессе их разработки и утверждения – из научного документа они превращаются в нормативный акт, содержащий правовые предписания, рассчитанные на неоднократное применение.

Пятая глава посвящена теоретической концепции интеграции ESG-принципов в финансовый механизм регионального развития. На основе анализа международных практик «зеленого» бюджетирования автором идентифицированы ключевые ESG-риски и определен набор

инструментов для управления государственными финансами, что открывает перспективы для перехода регионов к устойчивой модели развития.

Результаты исследования динамики развития агропромышленного комплекса регионов Центрального федерального округа за период с две тысячи десятого по две тысячи двадцать четвертый год представлены в шестой главе. Проведенное авторами ранжирование субъектов зафиксировало позитивную динамику: по итогам исследуемого периода к группе с высоким уровнем развития отнесены восемь регионов. Лишь один регион сохранил принадлежность к группе с низким уровнем, обладая при этом потенциалом для дальнейшего роста.

Следующая глава содержит анализ механизмов влияния внешнего рейтингового управления на развитие региональных систем энергообеспечения. Автором выделены и проанализированы пять основных механизмов: информационный, нормативно-правовой, экономический, организационно-управленческий и социально-психологический. Выводы подтверждают, что комплексное воздействие этих механизмов создает благоприятную среду для повышения эффективности региональных энергосистем.

В восьмой главе исследуется трансформация профессии бизнес-аналитика под влиянием развития искусственного интеллекта и феномена гибридного интеллекта. Автором разработана новая типология ролей бизнес-аналитика, среди которых системный дизайнер экосистем, интерпретатор ИИ-моделей, архитектор данных и этический навигатор. Сделан вывод о качественном изменении роли человека – переходе от исполнителя рутинных операций к стратегическому партнеру, обеспечивающему синергию человеческого суждения и вычислительной мощности алгоритмов.

Проблемы управления товарными остатками в оптовой неспециализированной торговле раскрываются в девятой главе. На основе анализа деятельности конкретного предприятия автором выявлены ключевые проблемы: неформализованная сегментация ассортимента, реактивная работа с неликвидами и организационная разобщенность отделов. Для решения предложено внедрение института категорийных менеджеров, системы операционного контроллинга и цифровизация управления на базе больших данных.

В десятой главе рассматриваются вопросы программно-целевого управления социально-экономическими процессами развития территорий. Автор, обращаясь к опыту реализации национального проекта «Безопасные качественные дороги» в Калужской области, подчеркивает, что именно от качества инфраструктуры зависит уровень жизни населения и инвестиционная привлекательность регионов. Приводимый опыт может стать стандартом для дальнейшего развития многих других субъектов Российской Федерации.

Автором одиннадцатой главы исследуется вопрос роли нотариата в механизме защиты конституционных прав и свобод человека и гражданина. Автором анализируются функции нотариата, его роль в защите права частной собственности, наследственных и семейных прав. На основе анализа судебной практики определяются перспективы развития нотариата как института предупредительного правосудия в условиях цифровизации.

В последующей главе автором проанализированы актуальные экономико-правовые аспекты заключения и исполнения договора подряда. В работе уточнено понятие «договор подряда», сформулированы общие черты и особенности видов договора подряда, а также обозначены дальнейшие перспективы исследований в данном направлении.

Тринадцатая глава посвящена сравнительному анализу системы налогообложения имущества физических лиц в России и развитых странах. Автором предложены авторские определения ключевых понятий, а также разработаны рекомендации по совершенствованию Налогового кодекса Российской Федерации и практики работы налоговых органов.

В четырнадцатой главе представлено комплексное теоретическое исследование соотношения бездокументарных ценных бумаг и цифровых финансовых активов. Автором анализируются теоретические проблемы отнесения указанных объектов к категории «вещей» или «иного имущества», формулируются выводы о необходимости дальнейшей дифференциации правового регулирования применительно к цифровым активам.

Следующая глава посвящена вопросам применения математических методов в управлении спортивными организациями. Автором обоснована значимость количественного анализа, моделирования и прогнозирования для повышения обоснованности управленческих решений и снижения рисков. Материалы главы могут быть использованы в образовательных программах по спортивному менеджменту.

В шестнадцатой главе рассматривается культуросоциология Пьера Бурдьё. Автор, анализируя методологию выдающегося французского социолога, раскрывает центральное понятие «габитус» и показывает, как культурные формы становятся выражениями структуры господства в обществе.

В последней главе представлено исследование проблемы комплексной трансформации профессионального имиджа адвоката в условиях тотальной цифровизации и медийности правовой среды. Автором анализируется влияние диджитал-коммуникаций и технологий искусственного интеллекта на формирование репутации, демонстрируется, как управление впечатлением и цифровая репутация становятся осязаемыми факторами, влияющими на исход громких судебных дел.

## FOREWORD

BEI of HE “Chuvash State Institute of Culture and Arts” of the Ministry of Culture, Ethnic Affairs and Archives of the Chuvash Republic presents the **“Strategies of Sustainable Development: External-economic, Law and Social Aspects”** monograph.

The authors of the first chapter of the monograph address the study of contemporary demographic shifts, which create serious challenges for public policy. The work analyzes mechanisms for implementing family policy through financial, legal, and social instruments, as well as key indicators of its effectiveness. Based on a comparative analysis of domestic and foreign experience, specific recommendations have been developed for improving the activities of public authorities, including enhancing the regulatory framework and introducing new forms of inter-agency cooperation.

The second chapter is devoted to issues of sustainable development and corporate social responsibility. Applying methods of analyzing theoretical sources and statistics, the authors identify key problems in this area, including a decline in the share of social expenditures in the revenue of large companies. To develop corporate social responsibility, the study proposes the development of a national standard for non-financial reporting, strengthening state support, and cross-sectoral cooperation on global environmental and social challenges.

The next chapter examines the impact of population aging on the parameters of labor market functioning and the dynamics of long-term economic growth. The author establishes that a shortage of labor resources acts as a catalyst for accelerated robotization, and the integration of age-diversity programs into companies' ESG strategies contributes to increased labor productivity. The conclusion is substantiated that economic sustainability in modern conditions is achievable through the development of a lifelong learning system and the technological substitution of routine operations.

The fourth chapter presents the results of a study on the legal properties of national and regional development strategies. The author concludes that the legal nature of such strategies transforms during their development and approval process – from a scientific document, they turn into a normative act containing legal prescriptions designed for repeated application.

The fifth chapter is devoted to the theoretical concept of integrating ESG principles into the financial mechanism of regional development. Based on an analysis of international green budgeting practices, the author identifies key ESG risks and defines a set of tools for public finance management, which opens up prospects for regions' transition to a sustainable development model.

The results of a study on the dynamics of development of the agro-industrial complex in the regions of the Central Federal District for the period from two

thousand ten to two thousand twenty-four are presented in the sixth chapter. The ranking of subjects conducted by the authors recorded positive dynamics: at the end of the studied period, eight regions were classified in the group with a high level of development. Only one region remained in the low-level group, while possessing potential for further growth.

The next chapter contains an analysis of the mechanisms through which external rating management influences the development of regional energy supply systems. The author identifies and analyzes five main mechanisms: informational, regulatory-legal, economic, organizational-managerial, and socio-psychological. The findings confirm that the comprehensive impact of these mechanisms creates a favorable environment for increasing the efficiency of regional energy systems.

The eighth chapter investigates the transformation of the business analyst profession under the influence of the development of artificial intelligence and the phenomenon of hybrid intelligence. The author has developed a new typology of business analyst roles, including ecosystem system designer, AI model interpreter, data architect, and ethical navigator. A conclusion is drawn about a qualitative change in the human role – a transition from executor of routine operations to a strategic partner ensuring the synergy of human judgment and the computational power of algorithms.

Problems of inventory management in non-specialized wholesale trade are revealed in the ninth chapter. Based on an analysis of a specific enterprise's activities, the author identifies key problems: unformalized assortment segmentation, reactive work with illiquid stock, and organizational disconnection between departments. Solutions proposed include the introduction of category managers, an operational controlling system with KPI monitoring, and digitalization of management based on Big Data.

The tenth chapter examines issues of program-targeted management of socio-economic processes in territorial development. The author, referring to the experience of implementing the national project "Safe and High-Quality Roads" in the Kaluga Region, emphasizes that the quality of life of the population and the investment attractiveness of regions depend precisely on the quality of infrastructure. The experience presented could become a standard for the further development of many other constituent entities of the Russian Federation.

The author of the eleventh chapter investigates the role of the notariat in the mechanism for protecting the constitutional rights and freedoms of man and citizen. The author analyzes the functions of the notariat and its role in protecting the rights of private property, inheritance, and family rights. Based on an analysis of judicial practice, prospects for the development of the notariat as an institution of preventive justice in the context of digitalization are determined.

In the subsequent chapter, the author analyzes current economic and legal aspects of concluding and executing a contract agreement. The work clarifies the

concept of a “contract agreement”, formulates the common features and specifics of different types of contract agreements, and outlines further research prospects in this area.

The thirteenth chapter is devoted to a comparative analysis of the property taxation system for individuals in Russia and developed countries. The author proposes original definitions of key concepts and also develops recommendations for improving the Tax Code of the Russian Federation and the work practices of tax authorities.

The fourteenth chapter presents a comprehensive theoretical study of the relationship between uncertificated securities and digital financial assets. The author analyzes theoretical problems of classifying these objects under the category of “things” or “other property”, and formulates conclusions about the need for further differentiation of legal regulation concerning digital assets.

The next chapter is devoted to the application of mathematical methods in managing sports organizations. The author substantiates the importance of quantitative analysis, modeling, and forecasting for increasing the validity of management decisions and reducing risks. The materials of this chapter can be used in educational programs on sports management.

The sixteenth chapter examines the cultural sociology of Pierre Bourdieu. The author, analyzing the methodology of the eminent French sociologist, reveals the central concept of “habitus” and shows how cultural forms become expressions of the structure of domination in society.

The final chapter presents a study on the problem of the comprehensive transformation of a lawyer's professional image in the context of total digitalization and the mediatization of the legal environment. The author analyzes the influence of digital communications and artificial intelligence technologies on reputation building, demonstrating how impression management and digital reputation become tangible factors influencing the outcomes of high-profile court cases.

## ГЛАВА 1

DOI 10.31483/r-154187

*Аралбаева Галия Галаутдиновна  
Круталевич Марина Геннадьевна  
Харькова Ольга Михайловна  
Святоха Ульяна Олеговна*

### ПОЛИТИКА ГОСУДАРСТВА В СФЕРЕ СЕМЬИ И БРАКА

**Аннотация:** авторы отмечают, что современные демографические сдвиги (снижение рождаемости, увеличение среднего возраста вступления в брак, рост числа неполных семей, трансформация традиционных семейных ролей) создают серьезные вызовы для государственной политики. Государству необходимо не только реагировать на эти изменения, но и проактивно формировать условия для укрепления института брака и всесторонней поддержки семейных структур. В главе исследуются механизмы реализации семейной политики через финансовые (льготы, пособия), правовые (регулирование брачно-семейных отношений) и социальные (образовательные программы, психологическая помощь) инструменты. Объектом анализа выступают ключевые показатели эффективности государственной политики в сфере семьи и брака – коэффициенты рождаемости, уровень разводов, динамика брачности, удовлетворенность семей мерами поддержки. На основе сравнительного анализа отечественного и зарубежного опыта разработаны конкретные рекомендации по совершенствованию деятельности органов государственной власти, включая совершенствование нормативно-правовой базы и внедрение новых форм межведомственного взаимодействия.

**Ключевые слова:** семья, брак, ценности, функции семьи, семейная политика, демографические стимулы, клиентоориентированность, информированность.

**Abstract:** the authors note that contemporary demographic shifts (declining birth rates, rising average marriage age, growth of single-parent families, transformation of traditional family roles) pose serious challenges for state policy. Beyond mere reaction, the state must

*proactively create conditions to strengthen marriage and provide comprehensive family support. The chapter examines implementation mechanisms of family policy through financial instruments (benefits, allowances), legal frameworks (marital and family relations regulation), and social measures (educational programs, psychological assistance). The analysis focuses on key performance indicators of state family and marriage policy – fertility rates, divorce statistics, marriage dynamics, and family satisfaction with support measures. Drawing on comparative analysis of domestic and international experiences, the study develops specific recommendations for improving state authorities' activities, including enhancement of the legal framework and introduction of new interagency cooperation formats.*

**Keywords:** *family, marriage, values, family functions, family policy, demographic incentives, customer focus, awareness.*

Политика государства в сфере семьи и брака направлена на поддержку, защиту и укрепление семьи и семейных ценностей как основы российского общества. Конституция Российской Федерации включает ряд положений, имеющих выраженную направленность защиты семьи, в том числе положения о гарантированном обеспечении государственной поддержки семьи, материнства, отцовства и детства и государственной защите семьи, материнства и детства, о правительственных задачах по обеспечению социально ориентированной политики в области социального обеспечения, поддержки, укрепления и защиты семьи, сохранения традиционных семейных ценностей, тем самым закрепляя единый подход к пониманию ценности института семьи [4].

2024 год Президент РФ объявил в России Годом семьи, что позволило популяризировать государственную политику в сфере защиты семьи и сохранения традиционных семейных ценностей, к которым относится любовь, верность, уважение, взаимопонимание и поддержка [11].

Семья – общность людей, связанных отношениями супружества, родительства, родства, совместного домохозяйства; она как основная ячейка общества выполняет важнейшие социальные функции, играет особо значимую роль как общественном развитии в целом, так и в жизни человека, его защите, формировании и

удовлетворении духовных потребностей, обеспечении первичной социализации.

Брак (брачный союз, супружество) – союз мужчины и женщины с целью создания семьи, порождающий взаимные права и обязанности супругов.

В социологии семья является социальным институтом, для него свойственно наличие ценностей, норм, социальных установок, механизма регулирования системы поощрений и наказаний между членами семьи. Также институт семьи имеет ряд основных функций, сюда входят: социализация, репродуктивная функция, удовлетворенность в общении и отдыхе и другие [3].

Ценности играют ключевую роль в жизни человека, так как они помогают определить значимость своих действий и выборов. Благодаря ценностям человек может правильно расставить приоритеты, особенно в таких важных сферах, как брак и семья. Следовательно, ценности отражают глубинные убеждения и мотивируют человека к определённым поведением, помогая строить гармоничную и осмысленную жизнь. В таблице 1 представлены различные понятия «семья».

Таблица 1

## Трактовка понятия «семья» разными авторами

Авторы	Определение понятия «семья»
<i>1</i>	<i>2</i>
Словарь русского языка С.И. Ожегова [8]	«группа живущих вместе близких родственников или объединение людей, сплоченных общими интересами. При этом семьянином является человек, обладающий определенными качествами, необходимыми для семейной жизни»
А.Г. Харчев [16]	«исторически конкретная система взаимоотношений между супругами, между родителями и детьми, как малой социальной группы, члены которой связаны брачными или родственными отношениями, общностью быта и взаимной моральной ответственностью, и социальной необходимостью, в которой обусловлена потребность общества в физическом и духовном воспроизводстве населения»

## Окончание таблицы 1

1	2
А.И. Антонов, В.М. Медков [1]	«основанная на единой общесемейной деятельности общность людей, связанных узами супружества, родительства, родства, и тем самым осуществляющая воспроизводство населения и преемственность семейных поколений, а также социализацию детей и поддержание существования членов семьи»
Энтони Гидденс [17]	«ячейка общества, состоящая из людей, которые поддерживают друг друга социально, экономически или психологически либо идентифицируют друг друга как поддерживающую ячейку»
Ян Щепаньский [18]	«это группа, состоящая из лиц, связанных отношениями супружества и отношениями между родителями и людьми»
Джон Масионис [6]	«социальный институт, представленный во всех обществах, объединяющих людей в группы, чтобы те смогли сообща растить и воспитывать детей. Синоним к семейным узам выступает родственно-социальная связь, основанная на кровных, брачных узах или установленная в результате усыновления или удочерения»

Большинство авторов объединяет взгляд на семью как объединение либо кровными узами (родством), либо брачными отношениями, связанными совместным проживанием или общностью быта. Часть определений указывают на роль семьи в продолжении рода и воспитании детей.

С точки зрения науки семейного права функциями семьи с ориентацией на социологический подход называются: репродуктивная (продолжение рода и передача генетического наследия от одного поколения к другому); воспитательная (передача знаний и опыта следующим поколениям, что способствует социализации личности), хозяйственно-экономическая (материальное обеспечение семьи и ведение домашнего хозяйства); реактивная (взаимная поддержка); коммуникативная (общение) [5].

Объект политики государства – это часть политической реальности, на которую направлена деятельность субъекта государственной политики (органов государственной власти).

Политика государства в сфере семьи и брака представляет собой целостную систему принципов, задач и приоритетных мер, направленных на поддержку, укрепление и защиту семьи как фундаментальной основы российского общества, сохранение традиционных семейных ценностей, повышение роли семьи в жизни общества, повышение авторитета родительства в семье и обществе, профилактику и преодоление семейного неблагополучия, улучшение условий и повышение качества жизни семей.

Основу семейной политики Российской Федерации составляют следующие принципы:

- самостоятельность семьи в принятии решений относительно своей внутренней жизни;
- равенство семей и всех их членов в праве на поддержку независимо от социального положения, национальности, места жительства и религиозных убеждений;
- презумпция добросовестности родителей в осуществлении родительских прав и повышение авторитета родительства в семье и обществе;
- ответственность каждой семьи за воспитание, образование и развитие личности ребенка (детей) и за сохранение его здоровья;
- партнерство семьи и государства, а также сотрудничество с общественными объединениями, благотворительными организациями и предпринимателями [10].

Задачи государственной семейной политики:

- развитие экономической самостоятельности семьи и создание условий для самостоятельного решения ею своей социальной функции;
- развитие системы государственной поддержки семей, в том числе при рождении и воспитании детей;
- создание механизмов поддержки семей, нуждающихся в улучшении жилищных условий;
- повышение ценности семейного образа жизни, сохранение духовно- нравственных традиций в семейных отношениях и семейном воспитании;
- содействие в реализации воспитательного и культурно-образовательного потенциала семьи.

Таким образом, политика государства в сфере семьи и брака необходима для создания устойчивого развития общества,

улучшения демографической ситуации в стране, поддержки традиционных ценностей и благополучия граждан. Семья и брак как объект государственной политики важны для демографической, социальной и экономической стабильности государства.

Правовая основа государственной политики в сфере семьи и брака в РФ закреплена, прежде всего, Указом Президента РФ №712 от 14.05.1996 г. «Об основных направлениях государственной семейной политики», которым определено помимо основных направлений, стратегических целей, принципов и ключевых направлений развития семейной политики, место семейной политики в социальной сфере [15].

К направлениям государственной семейной политики относятся:

- обеспечение условий для преодоления негативных тенденций и стабилизации материального положения российских семей, уменьшения бедности и увеличения помощи нетрудоспособным членам семьи;

- обеспечение работникам, имеющим детей, благоприятных условий для сочетания трудовой деятельности с выполнением семейных обязанностей;

- кардинальное улучшение охраны здоровья семьи;

- усиление помощи семье в воспитании детей.

Цель семейной политики государства заключается в обеспечении необходимых условий для реализации семьей ее функций и повышении качества жизни семьи.

Таким образом, правовые основы закрепляют цели, задачи, направления государственной семейной политики. Система семейной политики в России в настоящее время регулируется положениями нормативно-правовых актов, как федеральных, так и региональных органов власти, а положения проводимой государством политики в сфере семейной политики находят свое оформление в различных федеральных и муниципальных программах поддержки отдельных категорий населения, а также программах социального обслуживания на территориях различных субъектов Российской Федерации.

В России действуют различные формы государственной помощи семьям. К ним относятся финансовые выплаты, пособия, компенсации, программы по улучшению жилищных условий, а также

предоставление материнского капитала и другие меры поддержки, способствующие укреплению материального положения семей [2].

Государственную политику в социальной сфере и, в частности, в сфере семьи и брака на региональном уровне Российской Федерации на примере Оренбургской области, проводит министерство социального развития Оренбургской области.

Министерство социального развития Оренбургской области (далее министерство) является органом исполнительной власти Оренбургской области, обеспечивающим проведение государственной политики в сфере социальной поддержки, социального обслуживания населения, координацию вопросов, направленных на укрепление института семьи, защиты интересов и прав детей, а также реализацию концепций демографической политики Российской Федерации и Оренбургской области и осуществляющим полномочия в сфере опеки и попечительства в порядке, определяемом законодательством Российской Федерации и Оренбургской области [14].

Министерство играет центральную роль в формировании благоприятных условий для устойчивого развития семьи в регионе. Оно способствует реализации приоритетов государственной семейной политики, таких как повышение рождаемости, сохранение института брака и улучшение демографической ситуации в Оренбургской области, оказывает социальную поддержку гражданам, имеющих детей.

По поручению Президента Российской Федерации сформирован и реализуется с 2025 года национальный проект «Семья», основная цель которого увеличение числа семей с детьми, в том числе многодетных, укрепление семейных ценностей [12].

В Оренбургской области реализуется региональная программа «Повышение рождаемости в Оренбургской области», в соответствии с которой проводится комплексная работа, направленная на создание в регионе комфортных условий, позволяющих семьям принимать решения о рождении первого ребёнка и последующих детей.

С 2019 года в России реализуется национальный проект «Демография», направленный на улучшение качества жизни практически всех граждан страны. Этот масштабный проект включает несколько ключевых направлений. Первое – поддержка семей с детьми, которая выражается в мерах по улучшению доступности и качества детских

садов, выплатах и льготах молодым семьям, а также помощи в решении жилищных вопросов. Второе направление – активное долголетие, предусматривающее создание условий для здоровой и активной жизни пожилых людей, развитие программ социальной поддержки и медицинского обслуживания. Третье – занятость населения, в рамках которой развиваются программы профессионального обучения, переподготовки и поддержки трудоустройства, особенно для молодых специалистов и людей предпенсионного возраста. Проект уделяет большое внимание здоровому образу жизни, включая пропаганду спорта, профилактику заболеваний и развитие системы здравоохранения.

В структуру национального проекта входили:

- материальная поддержка семей при рождении детей;
- содействие занятости женщин;
- разработка и реализация программы системной поддержки и повышения качества жизни граждан старшего поколения;
- формирование системы мотивации граждан к здоровому образу жизни, включая здоровое питание и отказ от вредных привычек;
- создание для всех категорий и групп населения условий для занятий физической культурой и спортом, массовым спортом, в том числе повышение уровня обеспеченности населения объектами спорта, а также подготовка спортивного резерва.

Общий объём финансирования национального проекта «Демография» составил более 3,5 трлн руб.

Основные направления реализации проекта в Оренбургской области:

- финансовая поддержка семей при рождении детей;
- строительство и ремонт детских садов;
- поддержка граждан старшего поколения;
- развитие спортивной культуры;
- продвижение здорового образа жизни.

Основные результаты реализации финансовой поддержки семей при рождении детей представлены в таблицах 2 и 3.

Таблица 2

Результаты регионального проекта Финансовая поддержка семей при рождении детей (Оренбургская область) [9]

Наименование результата	Единица измерения	Год					
		2019	2020	2021	2022	2023	2024
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>
Семьи при одновременном рождении двух и более детей получили единовременную материальную помощь в размере 25000 рублей на каждого ребенка	Семья	240	193	181	137	121	112
Семьи с тремя и более детьми, получившие ежемесячную денежную выплату, назначаемую в случае рождения третьего ребенка или последующих детей до достижения ребенком возраста 3 лет	Семья	814	844	8083	15015	12157	5900
Семьи, имеющие трех и более детей, получили сертификат на региональный материнский (семейный) капитал	Семья	3600	3400	3200	3000	2700	2400
Семьи, имеющие трех и более детей распорядились средствами регионального материнского (семейного) капитала	Семья	4200	4200	4200	4000	3800	3600

Окончание таблицы 2

1	2	3	4	5	6	7	8
Семьи с тремя и более детьми, получившие Ежемесячную денежную выплату, назначаемую в случае рождения третьего ребенка или последующих детей до достижения ребенком возраста 3 лет, за счет средств областного бюджета	Семья	8186	7412	4336	200	100	40

Прослеживается общая тенденция снижения количества семей по большинству показателей. Ежегодно сокращается число семей, получающих единовременную помощь, региональный материнский капитал (как получение сертификата, так и распоряжение средствами). Ежемесячные денежные выплаты семьям с тремя и более детьми: количество получателей резко выросло с 814 в 2019 году до максимума 15015 в 2022 году, после чего наблюдается снижение до 5900 семей в 2024 году. Такой рост указывает на значительное расширение программы в период 2020–2022 годов с последующей стабилизацией или корректировкой. Снижение финансирования из областного бюджета по ежемесячным выплатам указывает на пересмотр бюджетной политики в данной сфере.

Таблица 3

Финансовое обеспечение реализации регионального проекта

Наименование результата	Объем финансового обеспечения по годам реализации (тыс. руб.)						Всего (тыс. руб.)
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	
1	2	3	4	5	6	7	8
Семьи при одновременном рождении двух и более детей получили единовременную материальную помощь в размере 25000 рублей на каждого ребенка	11950	10500	10300	7500	7000	6550	54050

Окончание таблицы 3

1	2	3	4	5	6	7	8
Семьи с тремя и более детьми, получившие ежемесячную денежную выплату, назначаемую в случае рождения третьего ребенка или последующих детей до достижения ребенком возраста 3 лет	85051	501930	1133930,2	1714046	1338465,4	814468	5587890,6
Семьи, имеющие трех и более детей, получили сертификат на региональный материнский (семейный) капитал	260490	222958,4	331454,6	327998,8	659143,8	1285000	3087045,6
Семьи с тремя и более детьми, получившие ежемесячную денежную выплату, назначаемую в случае рождения третьего ребенка или последующих детей до достижения ребенком возраста 3 лет, за счет средств областного бюджета	586636,4	368708,7	164385	11619,8	5182,1	1619,4	1138151,4

Финансовое обеспечение проекта растёт, особенно по ежемесячным выплатам и региональному материнскому капиталу, что подтверждает значимость этих мер поддержки для семей с тремя и более детьми. Финансирование единовременной помощи и областных ежемесячных выплат заметно сокращается, это показывает корректировку приоритетов и оптимизации бюджета в процессе реализации проекта.

На смену проекту «Демография», ставшему прочной основой, пришел национальный проект «Семья», призванный не только продолжить, но и углубить работу по сохранению и приумножению семейных ценностей.

Всесторонняя поддержка родителей, забота о репродуктивном здоровье и укрепление семейных ценностей, развитие условий для активного долголетия старшего поколения и обеспечение качественного ухода за теми, кто в нем нуждается, – главные задачи нацпроекта «Семья». Они направлены на укрепление института

семьи, создание благоприятных условий для всех ее членов на разных этапах жизни и обеспечение их благополучия.

В структуру национального проекта «Семья» входят пять федеральных проектов:

- многодетная семья;
- поддержка семьи;
- охрана материнства и детства;
- старшее поколение;
- семейные ценности и инфраструктура культуры [7].

В рамках национального проекта «Семья» большое внимание в регионе уделяется продвижению традиционных семейных ценностей, формированию положительного образа многодетной семьи.

Таблица 4

Данные по числу браков и разводов в Оренбуржье

Показатель	2022 год	2023 год	2024 год
Брак	12680	11971	11050
Развод	9565	9152	8566

Согласно данным таблицы 4, заметно ежегодное снижение количества браков и разводов. Количество браков уменьшилось с 12680 в 2022 году до 11050 в 2024 году, а разводов – с 9565 до 8566. Динамика свидетельствует об общем сокращении как заключаемых брачных союзов, так и распадающихся.

По итогам 2022 года Оренбуржье занимало первую строчку среди регионов ПФО по количеству разводов.

На первом году совместной жизни разводятся 4% семей. Однако, большинство расставаний происходит после 5–9 лет брака. У оренбурженков пик разводов приходится на возраст 34 года, у оренбуржцев – 40–49 лет. Употребление алкоголя одним из супругов – самая распространенная причина разводов. Таких в Оренбургской области 41%. Среди причин расставания также называют отсутствие своего жилья, невозможность завести ребенка, вторжение родственников в семейную жизнь и болезнь одного из супругов.

В Оренбургской области применяется комплекс мер социальной поддержки семей, направленных на укрепление института семьи и снижение разводов, что отражается в положительной динамике сокращения числа разводов. Вместе с тем, снижение числа браков требует дополнительного внимания государства.

Деятельность министерства социального развития Оренбургской области направлена на решение проблем демографии, развитие потенциала семей, обеспечение их жизнедеятельности, реализацию законных интересов и их потребностей, повышение эффективности мер социальной поддержки многодетных семей и другое [12].

Таблица 5

Показатели рождаемости и поддержки многодетных семей в Оренбургской области

Индикатор	Динамика (2022–2024 годы)	Оценка
Региональный материнский капитал (Сертификаты на 3-го и последующих детей)	Устойчивое снижение (3600 до 2400 семей)	Отрицательный результат. Прямое свидетельство устойчивого сокращения числа многодетных семей и низкого стимулирующего эффекта существующих мер на рождение третьего и последующих детей
Ежемесячная денежная выплата (на 3-го и последующих детей до 3 лет)	Резкий скачок в 2022 году (15015 семей) и значительное падение в 2024 году (5900 семей)	Требует детализации. Падение в 2024 году может указывать на окончание выплат или резкое снижение рождаемости, что ставит под вопрос устойчивость демографического эффекта
Единовременная помощь при рождении двух и более детей	Снижение (240 до 112 семей)	Отрицательный результат. Снижение числа многоплодных родов, что так же влияет на общий коэффициент рождаемости

Существующие финансовые меры поддержки не изменили тенденцию к снижению числа многодетных семей и не обеспечили рост суммарного коэффициента рождаемости.

Снижение числа браков является серьезной структурной проблемой, требующей немедленного внимания и разработки мер стимулирования создания новых семей. Несмотря на меры поддержки, в 2023–2024 годах наблюдается снижение числа заключаемых браков и разводов, что может свидетельствовать о снижении роли института семьи в классическом понимании и изменениях в общественных установках на брак.

Таким образом, можно выделить следующие ключевые проблемы в деятельности региональных органов власти:

– существующие меры финансовой поддержки (региональный материнский капитал) не являются достаточно весомым стимулом для принятия решения о рождении третьего и последующих детей, и противоречит целям Национального проекта «Демография». Снижение числа многодетных семей подтверждает недостаточную привлекательность и адресность существующих выплат;

– падение числа браков указывает на социальный тренд отсрочки или отказа от официального оформления семейных отношений. Это является основой для дальнейших демографических проблем, так как браки являются базовой средой для рождения детей;

– несмотря на наличие программ по предоставлению земельных участков, основные барьеры для рождения детей (недостаточная площадь жилья для многодетных, нестабильность карьеры женщины в декрете) остаются значительными. Существующий размер материнского капитала недостаточен для решения жилищного вопроса в полной мере;

– несмотря на ремонт и строительство детских садов, возможно недостаточное покрытие услугами дошкольного образования и социальной поддержки, что усложняет совмещение работы и семьи, особенно для женщин.

Для повышения эффективности реализации политики государства в сфере семьи и брака рекомендуется:

1) усиление демографических стимулов (рождаемость):

– значительно увеличить размер регионального материнского капитала: ввести «Специальный жилищный региональный материнский капитал» на рождение 3-го ребенка, предназначенный исключительно для погашения ипотеки или расширения жилплощади. Размер должен быть увеличен до уровня, который ощутимо влияет на жилищные условия семьи (примерно 20–25% от средней стоимости двухкомнатной квартиры в области). Для поддержки семей с одновременным рождением трех и более детей ввести единовременную денежную выплату на приобретение или строительство жилого помещения (такая мера действует на территории Тульской области);

– разрешить использовать часть средств капитала на приобретение крупногабаритного транспорта (минивэн, автомобиль с 7 и более местами), что является потребностью для перевозки многодетной семьи.

2) стимулирование создания семьи (брака):

– предоставлять субсидии или гранты на первоначальный взнос по ипотеке для пар, вступивших в первый брак до 25 лет и не имеющих детей. Это позволит решить основную проблему, связанную с отсрочкой брака – отсутствие собственного жилья;

– обязательное и бесплатное до- и послебрачное консультирование с психологами. Создать сеть бесплатных, конфиденциальных центров психологической поддержки семьи, предоставляющих услуги по предотвращению конфликтов и кризисов. Несмотря на снижение числа разводов, их уровень остается высоким по отношению к числу браков.

3) совершенствование системы обратной связи и анализ данных: провести глубокий анализ причин падения числа получателей выплат. Полученные данные использовать для точного прогнозирования и планирования бюджета на следующие периоды. Внедрение механизма обратной связи по эффективности мер: ввести обязательный, проактивный опрос получателей финансовой помощи (через Госуслуги или СМС-оповещения) об удовлетворенности размером и условиями использования мер поддержки. Это обеспечит принцип клиентоориентированности не только в предоставлении услуг, но и в их совершенствовании;

4) усилить информационные кампании о доступных мерах поддержки семей (материнский капитал, выплаты, социальные сервисы), чтобы увеличить охват и использование программ.

Результаты анализа ситуации на региональном уровне показывают, что комплексная социальная поддержка семей реализуется на основе межведомственного взаимодействия и социального партнёрства. Органы власти возлагают на себя значительную часть их финансового сопровождения. Определяются оптимальные направления деятельности в повышении коэффициента рождаемости.

Социально-экономическое положение российских семей остаётся сложным и требует принятия мер по его улучшению [13].

Повышение уровня доходов населения, развитие системы социальной защиты и создание новых рабочих мест являются основными направлениями для решения этой проблемы. Только комплексный подход позволит улучшить качество жизни российских семей и обеспечить стабильность общества.

Таким образом, можно сделать вывод, что политика Российской Федерации в сфере семьи и брака представляет собой целостную и

системную программу, направленную на всестороннюю поддержку, защиту и укрепление института семьи как фундаментальной основы российского общества. Эта политика также нацелена на сохранение и утверждение традиционных семейных ценностей, включая брак как союз мужчины и женщины, основанный на взаимном уважении, заботе и ответственности. Приоритетами являются улучшение демографической ситуации, повышение благосостояния граждан и обеспечение социальной устойчивости.

Для улучшения ситуации необходимо не только сохранять финансовую поддержку, но и комплексно развивать социальную инфраструктуру, повышать информированность и внедрять эффективные, клиентоориентированные программы по укреплению института семьи и профилактике разводов.

Политика государства в сфере семьи и брака является динамично развивающейся и ключевой для обеспечения долгосрочной социальной и экономической стабильности государства, переходя к более углубленной и многоаспектной поддержке семей.

#### *Библиографический список к главе 1*

1. Антонов А.И. Социология семьи / А.И. Антонов, В.М. Медков. – М.: Изд-во МГУ: Изд-во Международного университета бизнеса и управления («Братя Карич»), 1996. – 304 с.

2. Гайдаенко Н.Э. Развитие российской государственной политики в сфере защиты семьи и традиционных семейных ценностей / Н.Э. Гайдаенко, С.Н. Сычанина // *Eromen.Global*. – 2025. – №60. – С. 54–59. EDN OGLODT

3. Епремян Т.В. Семья как социальный институт: понятие и ценностные ориентиры / Т.В. Епремян, М.Э. Абрамова // *Научный журнал «Экономика. Социология. Право»*. – 2022. – №4(28). – С. 64–69. DOI 10.22281/2542-1697-2022-01-04-64-69. EDN AQGTFW

4. Конституция Российской Федерации: принята всенар. голосованием 12.12.1993; с изм., одобренными в ходе общерос. голосования 01.07.2020. – URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_28399/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/) (дата обращения: 21.02.2026).

5. Косова О.Ю. Семья и общество: о юридическом понятии и социальных функциях семьи / О.Ю. Косова // *Lex Russia*. – 2024. – Т. 77. №12. – С. 45–56. DOI 10.17803/1729-5920.2024.217.12.045-056. EDN AWGFJG

6. Мационис Дж. Социология / Дж. Мационис; пер. с англ.: З. Замчук, С. Комаров, А. Смирнов. – 9-е изд. – СПб.: Питер, 2004. – 752 с.

7. Национальный проект «Семья» // Национальные проекты РФ: официальный сайт. – URL: <https://национальныепроекты.рф/new-projects/semya/> (дата обращения: 21.02.2026).
8. Ожегов С.И. Словарь русского языка / С.И. Ожегов // Толковый словарь Ожегова. – URL: <https://slovarozhegova.ru/word.php?wordid=28436> (дата обращения: 20.02.2026).
9. Паспорт Финансовая поддержка семей при рождении детей 2024 года // Министерство социального развития Оренбургской области: официальный сайт. – URL: <https://msr.orb.ru/documents/other/201699/> (дата обращения: 20.02.2026).
10. Распоряжение Правительства Российской Федерации «Об утверждении Концепции государственной семейной политики в РФ на период до 2025 г.» от 25 августа 2014 г. №1618-п // Гарант. – URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/70627660/> (дата обращения: 20.02.2026).
11. Рыбакова О.С. Конституционные основы российской государственной политики в сфере защиты семьи и традиционных семейных ценностей / О.С. Рыбакова // Lex Russia. – 2024. – Т. 77. №11. – С. 92–110. DOI 10.17803/1729-5920.2024.216.11.092-110. EDN NFAUYE
12. Социальная поддержка граждан, имеющих детей // Министерство социального развития Оренбургской области: официальный сайт. – URL: <https://msr.orb.ru/activity/1866/> (дата обращения: 20.02.2026).
13. Тинчурин М.И. Анализ социально-экономического положения семьи в России: тенденции и перспективы развития / М.И. Тинчурин // Вестник науки. – 2025. – Т. 4. №1(82). – С. 604–608. EDN UULIHH
14. Указ губернатора Оренбургской области «Об утверждении положения о министерстве социального развития Оренбургской области» от 9 сентября 2010 г. №183-ук. // Министерство социального развития Оренбургской области: официальный сайт. – URL: <https://msr.orb.ru/about/> (дата обращения: 20.02.2026).
15. Указ Президента Российской Федерации «Об основных направлениях государственной семейной политики» от 14.05.1996 г. №712. – URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/9338> (дата обращения: 20.02.2026).
16. Харчев А.Г. Социология семьи: проблемы становления науки / А.Г. Харчев. – М.: ЦСП, 2003. – 342 с.
17. Шадрин А. Не замужем: Секс, любовь и семья за пределами брака / А. Шадрин. – М.: Новое литературное обозрение, 2014. – 240 с.
18. Щепанский Я. Элементарные понятия социологии / Я. Щепанский; общ. ред. и посл. акад. А.М. Румянцева; пер. с пол. М.М. Гуренко. – М.: Прогресс, 1969. – 240 с.

## ГЛАВА 2

DOI 10.31483/r-153947

*Минаков Андрей Владимирович  
Иванова Людмила Николаевна*

### **УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ И СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ БИЗНЕСА В РОССИИ**

***Аннотация:** авторы отмечают, что вопросы устойчивого развития и социальной ответственности бизнеса приобретают особую значимость в российском обществе. Крупные компании активно поддерживают образование, здравоохранение, благотворительность, безопасность труда и сокращение экологического ущерба, что укрепляет их бренд, партнерства и кадровый потенциал. Несмотря на внешние экономические и геополитические вызовы, реализация социальных проектов сталкивается с ограниченностью финансирования и слабой государственной поддержкой. Цель исследования – анализ эволюции социальной ответственности бизнеса в России. Применены методы анализа теоретических источников, статистики и сравнительного анализа показателей за несколько лет. Выявлены ключевые проблемы: снижение доли социальных затрат в выручке крупных компаний, падение индексов «Ответственность и открытость» и «Вектор устойчивого развития» в отраслях электроэнергетики, транспорта, логистики и телекоммуникаций. Для развития SRB предлагается разработка национального стандарта нефинансовой отчетности, усиление государственной поддержки и межсекторное сотрудничество по глобальным экологическим и социальным задачам.*

***Ключевые слова:** устойчивое развитие, социальная ответственность, индекс «Вектор устойчивого развития», индекс «Ответственность и открытость», социальная ответственность бизнеса.*

***Abstract:** the authors underline that issues of sustainable development and corporate social responsibility (CSR) are gaining particular importance in Russian society. Large companies actively support education, healthcare, charity, occupational safety, and reduction of environmental damage, which strengthens their brand, partnerships, and*

*talent pool. Despite external economic and geopolitical challenges, the implementation of social projects faces limitations in funding and weak government support. The purpose of the study is to analyze the evolution of corporate social responsibility in Russia. Methods of analyzing theoretical sources, statistics, and comparative analysis of indicators over several years were applied. Key problems were identified: a decrease in the share of social spending in the revenue of large companies, and a decline in the indices "Responsibility and Openness" and "Vector of Sustainable Development" in the electric power, transport, logistics, and telecommunications sectors. To advance CSR, it is proposed to develop a national standard for non-financial reporting, strengthen government support, and foster intersectoral collaboration on global environmental and social challenges.*

**Keywords:** *sustainable development, social responsibility, Sustainable Development Vector index, Responsibility and Openness index, social responsibility of business.*

#### *Введение.*

Устойчивое развитие государства зависит от достижения баланса между экономическим ростом, социальной стабильностью и бережным отношением к окружающей среде. В связи с этим представители власти, инвесторы и рядовые сотрудники ожидают от бизнеса не только высокой прибыли, но и грамотного распоряжения имеющимися активами в интересах общества.

За последние десять лет в российских компаниях этическое поведение превратилось в обязательный элемент стратегии успешного ведения бизнеса. Многие предприятия выстраивают свою внутреннюю политику так, чтобы учитывались интересы не только государственных органов, но и широких слоев населения, демонстрируют внедрение практик социальной ответственности и способствуют их распространению. Их социальные проекты помогают улучшать качество жизни и окружающей среды в регионах присутствия. Препятствуют развитию подобных инициатив отсутствие стимулов для социально ответственного поведения, ограниченностью ресурсов, особенно у средних и малых предприятий, отсутствие единых стандартов нефинансовой отчетности, низкий уровень культуры взаимодействия компаний с ключевыми группами влияния и заинтересованными лицами.

Многие российские исследователи, такие как З.В. Абдулганиева, П.С. Щербаченко, Т.С. Колмыкова, И.В. Лобанов, У.Р. Сергеева, А.С. Преснова, Р.М. Прытков и другие уделяли внимание устойчивому развитию и социальной ответственности бизнеса в России, однако в научной литературе отсутствуют актуальные исследования, посвященные проблемам в данной области, что будет раскрыто в рамках данной статьи.

*Обзор источников.*

Понятие «sustainable development» вошло в широкое употребление в 1987 году после доклада Международной комиссии по окружающей среде и развитию. Под устойчивым развитием понималось развитие, при котором текущие потребности общества удовлетворяются без создания угроз для жизни будущих поколений [13, с. 215]. В 1992 году на Конференции ООН в Рио-де-Жанейро представители мирового сообщества утвердили пакет соглашений, полностью опирающихся на теорию устойчивого развития, а еще через четыре года в Йоханнесбурге состоялся Всемирный саммит по устойчивому развитию, на котором был принят план действий по устойчивому развитию [13, с. 217].

В 2015 году странами-членами ООН был одобрен комплекс из семнадцати целей устойчивого развития, направленный на защиту планеты и повышение качества жизни всех людей во всем мире. Утвержденный документ зафиксировал пятнадцатилетний график преобразований, рассчитанный на период до 2030 года [12]. Д.О. Анофриков считает, что бизнес играет определяющую роль в реализации намеченных целей. Многие компании внедряют принципы экологической и социальной ответственности в свою повседневную практику. Так формируются новые стандарты корпоративного управления, которые позволяют бизнесу вносить реальный вклад в достижение общественно значимых результатов [6, с. 85].

В 2010 году Международная организация по стандартизации представила документ ISO 26000. Это руководство было создано для того, чтобы помочь предприятиям грамотно оценивать и выстраивать свою работу в области социальной ответственности. Согласно стандарту, под этим термином понимается готовность организации отвечать за последствия своих решений перед обществом и экосистемой, строго следовать правовым нормам и мировым этическим правилам [17].

Деятельность социально ответственного бизнеса в Российской Федерации регулируется рядом правовых актов, в том числе Конституцией, где закреплена поддержка добровольного социального страхования и одобрено развитие различных форм социального обеспечения [1]. Деятельность благотворительных объединений и меценатов регулируется законами «О благотворительной деятельности и благотворительных организациях» [2], «О меценатской деятельности» [4], «О некоммерческих организациях» [3].

А.В. Гросул считает, что степень участия организации в общественной жизни определяется ее масштабами. Представители крупного бизнеса проявляют наибольшую активность, развивая как внутренние, так и внешние направления социальной политики [9, с. 64].

Деятельность в сфере корпоративной социальной ответственности может быть направлена на различные целевые группы. В отношении персонала работа фокусируется на оптимизации графиков труда и отдыха, справедливой системе вознаграждения и предоставлении отпускных периодов. Взаимодействие с потребителями и бизнес-партнерами базируется на принципах информационной прозрачности и подразумевает предоставление полных сведений о свойствах продукции и деятельности. Экологическая составляющая предполагает действия по снижению объемов выбросов парниковых газов и рациональному использованию природных ресурсов.

Становление принципов корпоративной ответственности в РФ началось в начале 2000-х годов. В настоящее время компании направляют средства на социальную сферу, формируют социальную отчетность и открывают специализированные отделы, занимающиеся стратегическим планированием в этой области [10, с. 125].

Для российского корпоративного сектора характерно сосредоточение усилий на поддержке сотрудников и их близких. В регионах, где сосредоточены крупные промышленные предприятия, бизнес часто берет на себя функции по созданию и поддержанию социальной инфраструктуры, фактически замещая государственные органы в вопросах обеспечения качества жизни населения [11].

З.В. Абдулганиева и П.С. Щербаченко считают, что социальная стратегия является базовым элементом современной бизнес-модели. Она позволяет предприятиям участвовать в жизни общества, повышать продуктивность внутренних процессов, завоевывать

доверие новых партнеров, расширять круг клиентов и укреплять репутацию [5].

Многие российские компании разработали социальные стратегии. Например, в группе ФосАгро принципы устойчивого развития и ответственного ведения дел составляют основу Стратегии и бизнес-модели компании. В 2023 году была официально утверждена Стратегия социально-устойчивого развития компании ПАО «ГМК «Норильский никель», рассчитанная до 2030 года. В соответствии с ней, приоритетами компании являются промышленная безопасность, работа с кадровым резервом, разработка прогрессивных технологий и активная поддержка регионов присутствия. Принципы устойчивого развития закреплены в Стратегии и других программных документах Группы АЛРОСА [8].

#### *Материалы и методы.*

В данном исследовании будет проведен анализ развития социальной ответственности бизнеса в России. В качестве материалов исследования использованы данные Рейтингового агентства АК&М и Российского союза промышленников и предпринимателей. В статье применяются такие методы исследования, как анализ теоретических источников, изучение данных статистики, сравнительный анализ. Автором проведена оценка изменения таких показателей как: расходы на благотворительность российских компаний, удельные прямые выбросы парниковых газов, доля социальных затрат в выручке компаний, среднее значение индексов «Ответственность и открытость» по финальной выборке, «Вектор устойчивого развития» и др. Горизонт анализа – 2021–2025 гг.

#### *Результаты исследования.*

Лидерами Рейтинга благотворительных фондов, поддерживаемых российскими компаниями в 2021–2024 гг. были фонды следующих компаний: Татнефть, Центр социальных программ, Сафмар, ВТБ – страна, Лукойл, Фонд Андрея Мельниченко. Расходы этих компаний за 3 года выросли в 1,8–9,8 раз (рис. 1).

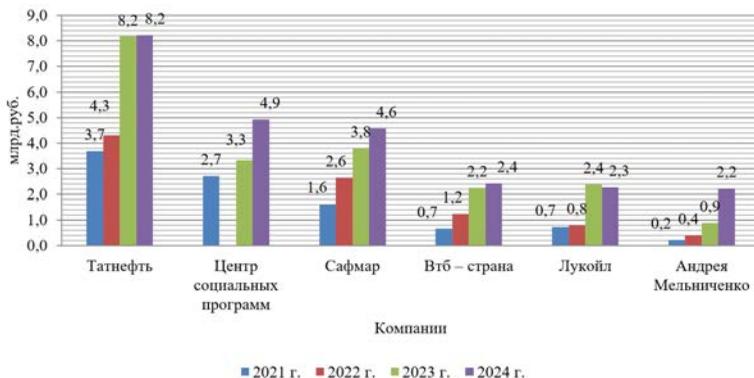


Рис. 1. Расходы на благотворительность российских компаний, % [16]

Динамика доли объема выбросов парниковых газов за год в годовой консолидированной выручке отдельных российских компаний за 2021–2024 гг. представлена на рисунке 2.

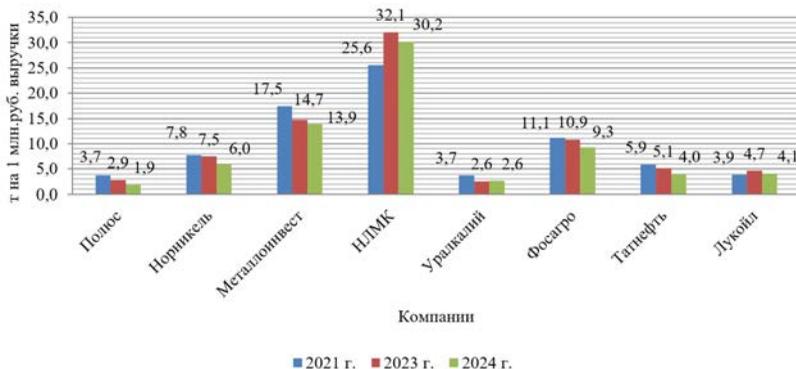


Рис. 2. Удельные прямые выбросы парниковых газов, т на 1 млн. руб. выручки [16]

Наибольший углеродный след среди российских компаний оставляют металлургические компании. Из рассмотренных компаний все, кроме Лукойла, сократили долю объема выбросов парниковых газов за год в годовой консолидированной выручке.

Рассмотрим динамику доли социальных затрат в выручке нескольких крупнейших компаний России. Согласно данным

Рейтингового агентства АК&М, в 2024 г. по сравнению с 2021 г. у таких компаний как Полус, Уралкалий, Фосагро, Татнефть снизилась доля социальных затрат в выручке, у остальных выросла (рис. 3).

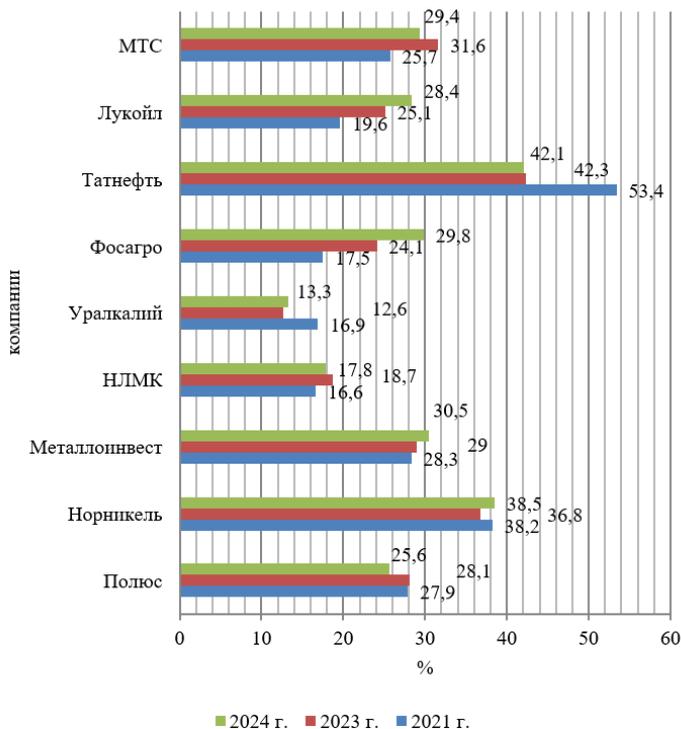


Рис. 3. Доля социальных затрат в выручке российских компаний, % [16]

Российский союз промышленников и предпринимателей ежегодно проводит исследование, касающееся внедрения российскими компаниями элементов социальной ответственности в корпоративную культуру. Например, рассчитывается индекс «Ответственность и открытость», который отражает полноту и качество раскрытия информации по разным аспектам устойчивого развития в отчетности компаний. Число компаний, получивших максимальное значение индекса в 2025 году, составляло 36, что на 15 больше относительно 2021 года. В эту группу среди прочих входят и компании,

представленные ранее на рисунках 1 и 2. Общее число оцененных компаний выросло за 4 года на 10, что является положительным фактом (рис. 4).

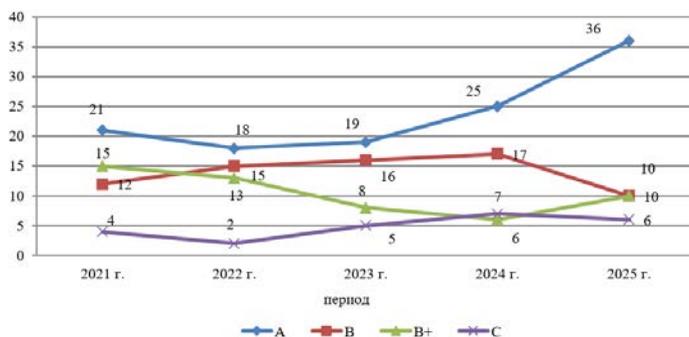


Рис. 4. Динамика компаний, сгруппированных в зависимости от индекса «Ответственность и открытость» [15]

Индекс «Вектор устойчивого развития» отражает показатели социально-экономической и экологической результативности. Число компаний, получивших максимальное значение индекса в 2025 году, составляло 36, что на 6 больше относительно 2021 года (рис. 5).

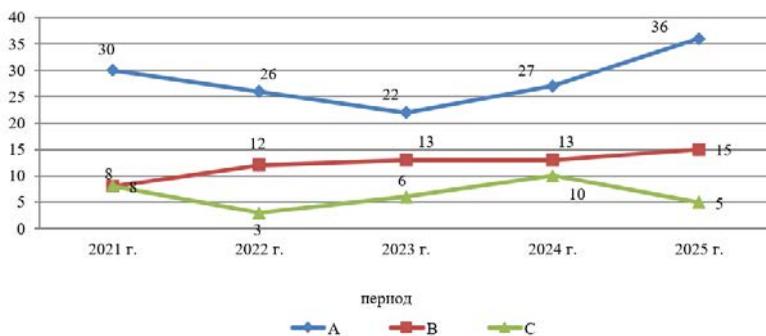


Рис. 5. Динамика компаний, сгруппированных в зависимости от индекса «Вектор устойчивого развития» [15]

Положительным фактом является рост среднего значения индекса для группы А, групп А и В за 2021–2025 гг., отрицательным – снижение индекса для группы В за 2025 г. (рис. 6).

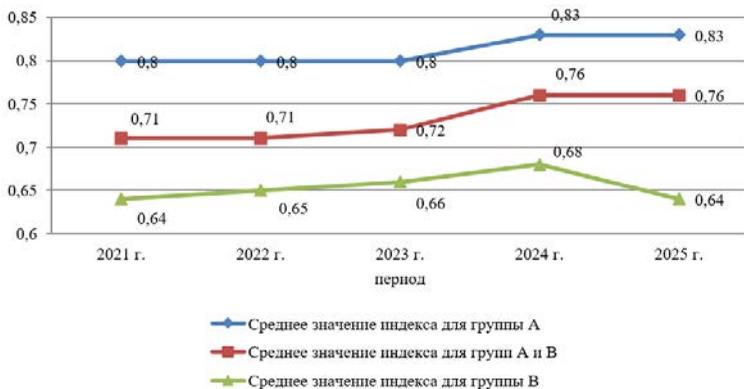


Рис. 6. Динамика среднего значения индекса «Ответственность и открытость» для групп А и В [15]

Рост среднего значения индекса по финальной выборке за 2021–2024 гг. – положительный результат, отражающий развитие нефинансовой отчетности российских компаний (рис. 7).

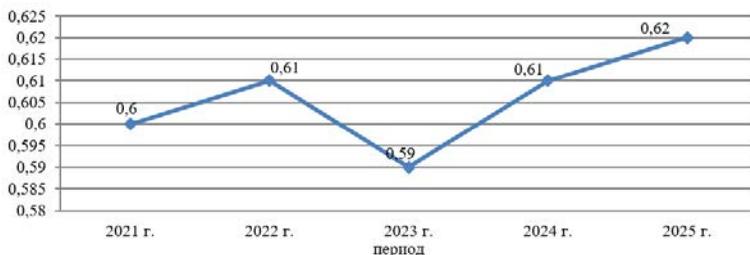


Рис. 7. Динамика среднего значения индекса «Ответственность и открытость» по финальной выборке [15]

Наивысшее значение индекса выросло за 3 года. По исследуемому показателю лидерами среди отраслей за 2024 год стала химическая и нефтехимическая промышленность, в 2021 году лидером была электроэнергетика. По ряду отраслей отмечается увеличение среднего значения индекса по сравнению с 2021 годом (банки, химическая и нефтехимическая промышленность, черная металлургия, промышленность драгоценных металлов и алмазов) (рис. 8).



Рис. 8. Динамика средних значений индекса «Ответственность и открытость» по отраслям [15]

Наивысшие результаты по каждой отрасли могут служить ориентиром для всех остальных компаний этих отраслей.

При оценке по индексу «Ответственность и открытость» выделяются четыре уровня раскрытия информации: от нулевого (отсутствие информации) до уровня «Отчетность» (наличие данных за один год или более длительный период). Расчеты показывали постепенное увеличение доли показателей, раскрываемых компаниями на уровне «Отчетность», «Декларация» и на «Нулевом уровне», что представлено на рисунке 9.

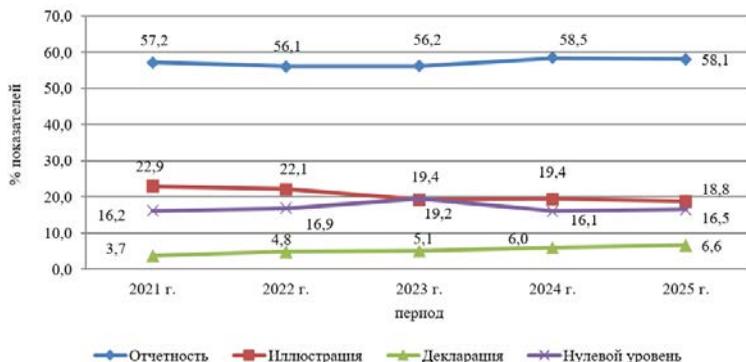


Рис. 9. Качество раскрытия информации по уровням, % [15]

В 2025 году среднее значение индекса «Вектор устойчивого развития» выросло на 0,1 по сравнению с 2021 годом (рис. 10).

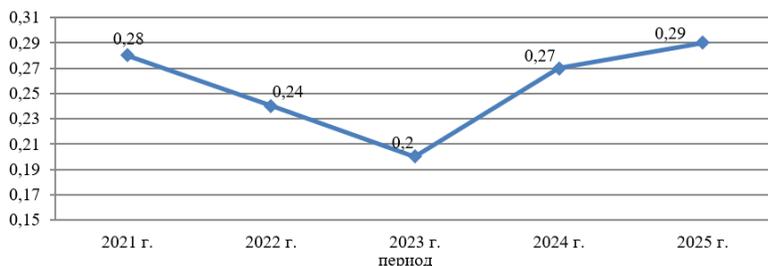


Рис. 10. Динамика среднего значения индекса «Вектор устойчивого развития» [15]

Среди отраслей, компании которых представлены в индексе «Вектор устойчивого развития», лидером в 2021 году была электроэнергетика, а в 2024 г. стала химическая и нефтехимическая промышленность. В 2024 году по сравнению с 2021 годом произошел рост средних значений индекса «Вектор устойчивого развития» по всем отраслям, за исключением электроэнергетики, транспорта и логистики, телекоммуникаций и связи (рис. 11).

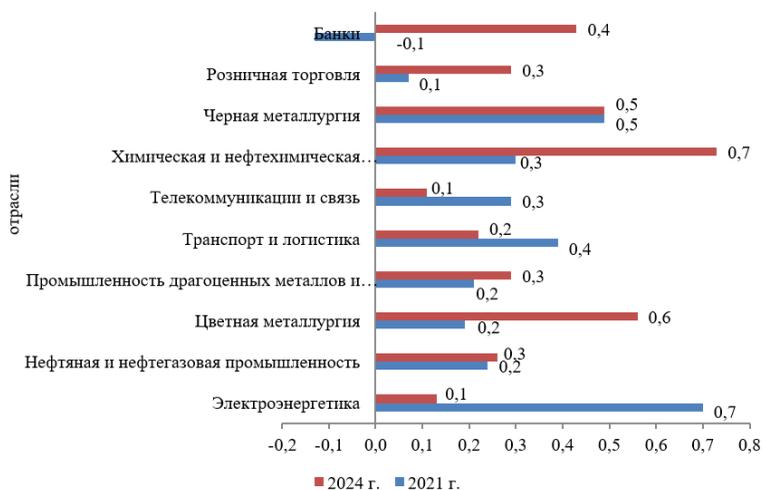


Рис. 11. Динамика средних значений индекса «Вектор устойчивого развития» по отраслям [15]

Заметно существенное расхождение в индексе по отраслям. Разные управленческие подходы становятся причиной неоднородности результатов.

#### *Обсуждение.*

Анализ развития социальной ответственности российского бизнеса выявил за последние годы рост расходов крупнейших компаний на благотворительность, сокращение у большинства компаний доли объема выбросов парниковых газов за год в годовой консолидированной выручке, рост числа компаний, вошедших в индексы РСПП по устойчивому развитию, развитие нефинансовой отчетности российских компаний, степени ее открытости, рост показателей социально-экономической и экологической результативности. Из негативных тенденций следует выделить снижение у части крупных компаний доли социальных затрат в выручке, снижение средних значений индекса «Ответственность и открытость» в таких отраслях как нефтяная и нефтегазовая промышленность, цветная металлургия, розничная торговля, машиностроение и др., снижение среднего значения индекса «Вектор устойчивого развития» в таких отраслях как электроэнергетика, транспорт и логистика, телекоммуникации и связь.

Существует множество точек зрения на развитие социальной ответственности бизнеса в РФ.

А.А. Павлов предлагает активно внедрять принципы социальной ответственности в деятельность малого и среднего бизнеса. Для этого необходимо разрабатывать методические рекомендации по социальной ответственности, развивать сотрудничество между различными секторами экономики для решения глобальных экологических и социальных задач [11].

Д.Н. Багрецов акцентирует внимание на необходимости совершенствования законов, регулирующих работу компаний в интересах населения, а также государственной поддержки масштабных социальных инициатив [7].

По мнению А.С. Пресновой и Р.М. Прыткова, освоение современных технологических достижений и инноваций позволит организациям существенно повысить результативность своих гуманитарных и экологических проектов [14, с. 87].

Автор считает необходимым создание отечественного стандарта формирования нефинансовой отчетности. Данный документ обеспечит объективную оценку вклада бизнеса в достижение национальных целей. Для предприятий, соблюдающих установленные требования, следует закрепить систему федеральных и региональных мер поддержки, включающих консультационную и информационную поддержку, доступ к льготным кредитам и др. Подобный стандарт укрепит доверие между обществом, бизнесом и органами власти.

#### *Выводы.*

Под устойчивым развитием понимается развитие, при котором текущие потребности общества удовлетворяются без создания угроз для жизни будущих поколений. Бизнес играет определяющую роль в реализации целей устойчивого развития, следуя принципам социальной ответственности. Социальная ответственность – это готовность организации отвечать за последствия своих решений перед обществом и экосистемой, строго следовать правовым нормам и мировым этическим правилам.

В последние годы растет число компаний, раскрывающих информацию по различным аспектам устойчивого развития в корпоративной отчетности, отражающих динамику показателей социально-экономической и экологической результативности.

Значительные средства крупных компаний выделяются бизнесом на социальную сферу. Многие компании за 2021–2024 гг. увеличили расходы благотворительность, снизили выбросы парниковых газов. В то же время, за 3 года было выявлено снижение средних значений индексов «Ответственность и открытость» и «Вектор устойчивого развития» в отдельных отраслях.

Для дальнейшего развития принципов социальной ответственности бизнеса в РФ необходима создание отечественного стандарта формирования нефинансовой отчетности, государственная поддержка масштабных социальных инициатив бизнеса, развитие сотрудничества между различными секторами экономики для решения глобальных экологических и социальных задач.

### ***Библиографический список к главе 2***

1. Конституция Российской Федерации: принята всенародным голосованием 12.12.1993: (с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020). – URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_28399/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/) (дата обращения: 05.02.2026).

2. Федеральный закон «О благотворительной деятельности и добровольчестве (волонтерстве)» от 11.08.1995 №135-ФЗ (ред. от 28.12.2025). – URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_7495/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_7495/) (дата обращения: 05.02.2026).

3. Федеральный закон «О некоммерческих организациях» от 12.01.1996 №7-ФЗ (ред. от 28.12.2025). – URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_8824/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_8824/) (дата обращения: 05.02.2026).

4. Федеральный закон «О меценатской деятельности» от 04.11.2014 №327-ФЗ. – URL: <https://www.consultant.ru/document> (дата обращения: 05.02.2026).

5. Абдулганиева З.В. Устойчивое развитие и корпоративная социальная ответственность бизнеса как социальный тренд / З.В. Абдулганиева, П.С. Щербаченко // Вестник евразийской науки. – 2024. – Т. 16. №2. – URL: <https://esj.today/PDF/56FAVN224.pdf> (дата обращения: 05.02.2026). EDN FPAVFA

6. Анофриков Д.О. ESG как инструмент формирования стратегии корпоративного бренда / Д.О. Анофриков // Вестник Сибирского института бизнеса и информационных технологий. – 2024. – №13. – С. 85–91. DOI 10.24412/2225-8264-2024-4-902. EDN SRIA ZG

7. Багрецов Д.Н. Социально ответственный бизнес в современном мире: отечественный и зарубежный опыт / Д.Н. Багрецов // Молодежь и наука. – URL: <https://min.urgau.ru/images/2024/2-2024/30-2-2024.pdf> (дата обращения: 05.02.2026).

8. Бизнес. Работники. Семья. Сборник корпоративных практик // Российский союз промышленников и предпринимателей. – URL: [https://rspp.ru/upload/content/d9d/lic51fv4umc3897ldnc7cx80zw04oag3/sbornik\\_rspp\\_2025.pdf](https://rspp.ru/upload/content/d9d/lic51fv4umc3897ldnc7cx80zw04oag3/sbornik_rspp_2025.pdf) (дата обращения: 05.02.2026).

9. Гросул А.В. Регулирование социальной ответственности бизнеса в Российской Федерации / А.В. Гросул // Modern Science. – 2022. – №2-1. – С. 64–68.

10. Колмыкова Т.С. Корпоративная социальная ответственность в современном контексте развития российского бизнеса / Т.С. Колмыкова, И.В. Лобанов, У.Р. Сергеева // Управленческий учет. – 2023. – №5. – С. 125–131. DOI 10.25806/uu52023125-131. EDN NRAPWS

11. Павлов А.А. Корпоративная социальная ответственность как фактор устойчивого развития организации: российская специфика / А.А. Павлов // Вестник евразийской науки. – URL: <https://esj.today/PDF/19FAVN225.pdf> (дата обращения: 05.02.2026).

12. Повестка дня в области устойчивого развития // Организация Объединенных Наций. – URL: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/ru/about/development-agenda/> (дата обращения: 05.02.2026).

13. Потапова Е.В. Концепция устойчивого развития в контексте современных глобальных проблем / Е.В. Потапова // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2022. – №3. – С. 215–219. DOI 10.24412/2500-1000-2022-3-3-215-219. EDN SRPYUH

14. Преснова А.С. Социальная ответственность бизнеса: реальность и перспективы развития / А.С. Преснова, Р.М. Прытков // Шаг в науку. – 2024. – №4. – С. 87–94. EDN HMLDNE

15. ESG индексы и рейтинги РСПП в области устойчивого развития // Российский союз промышленников и предпринимателей. – URL: [https://rspp.ru/sustainable\\_development/indexes/](https://rspp.ru/sustainable_development/indexes/) (дата обращения: 05.02.2026).

16. ESG рейтинги // Рейтинговое агентство АК&М. – URL: <https://akmrating.ru/esgreiting/> (дата обращения: 05.02.2026).

17. ISO 26000 Социальная ответственность // International Organization for Standardization. – URL: <https://www.iso.org/ru/iso-26000-social-responsibility.html> (дата обращения: 05.02.2026).

## ГЛАВА 3

DOI 10.31483/r-153547

*Кугай Александр Иванович*

### **ЭКОНОМИЧЕСКАЯ УСТОЙЧИВОСТЬ В УСЛОВИЯХ ДЕМОГРАФИЧЕСКОГО ПЕРЕХОДА: АДАПТАЦИЯ РЫНКА ТРУДА И ПОТЕНЦИАЛ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО ЗАМЕЩЕНИЯ**

**Аннотация:** автор отмечает, что в условиях глобального демографического перехода 2020-х годов старение населения становится определяющим вызовом для устойчивого развития национальных экономик. В главе исследуется влияние изменения возрастной структуры общества на параметры функционирования рынка труда и динамику долгосрочного экономического роста. Целью работы является выявление механизмов адаптации экономической системы к увеличению доли старших возрастных групп и обоснование стратегий обеспечения устойчивости в условиях сокращения трудоспособного населения. Установлено, что дефицит трудовых ресурсов выступает катализатором ускоренной роботизации и внедрения систем искусственного интеллекта. Доказано, что интеграция программ возрастного разнообразия (Age-diversity) в ESG-стратегии компаний способствует росту производительности труда. Выявлены ключевые риски для долгосрочного ВВП, связанные со снижением инвестиционной активности и трансформацией потребительского спроса. Обосновано, что устойчивость экономики в условиях старения населения достижима не через попытки искусственного «омоложения» кадров, а через развитие системы непрерывного образования (Lifelong learning) и технологическое замещение рутинных операций. Результаты исследования могут быть использованы при корректировке государственных стратегий демографической безопасности и корпоративных политик управления талантами.

**Ключевые слова:** устойчивое развитие, старение населения, рынок труда, экономический рост, человеческий капитал, серебряная экономика, ESG-трансформация, автоматизация.

**Abstract:** *the author emphasizes that amid the global demographic transition of the 2020s, population aging is becoming a defining challenge for the sustainable development of national economies. This chapter examines the impact of changing age structure on labor market performance and long-term economic growth dynamics. The aim of the study is to identify mechanisms for the economic system's adaptation to the increasing share of older age groups and to substantiate strategies for ensuring resilience in the face of a declining working-age population. Labor shortages have been shown to act as a catalyst for accelerated robotization and the implementation of artificial intelligence systems. The integration of age-diversity programs into companies' ESG strategies has been shown to contribute to increased labor productivity. Key risks to long-term GDP associated with declining investment activity and the transformation of consumer demand have been identified. It has been substantiated that economic resilience in the face of an aging population can be achieved not through attempts to artificially «rejuvenate» the workforce, but through the development of a lifelong learning system and the technological substitution of routine operations. The results of the study can be used to adjust state demographic security strategies and corporate talent management policies.*

**Keywords:** *sustainable development, population aging, labor market, economic growth, human capital, silver economy, ESG transformation, automation.*

### *Введение*

Актуальность темы в 2026 году. К середине текущего десятилетия глобальный демографический ландшафт претерпел качественную трансформацию, окончательно закрепив тренд на старение населения как доминирующую экономическую реальность. Согласно актуальным данным на 2026 год, доля населения в возрасте 60 лет и старше в развитых странах и ряде развивающихся экономик достигла критических отметок. В Европейском союзе этот показатель превысил 25%, в Китае стремительное старение стало ключевым барьером для реализации стратегии внутреннего роста, а в Российской Федерации демографическая структура характеризуется устойчивым сужением трудоспособного ядра. Сокращение численности населения в возрасте 20–39 лет, начавшееся в начале 2020-х, к 2026 году приобрело характер системного дефицита

кадров, что требует радикального пересмотра моделей экономического развития.

Ключевая научная проблема заключается в беспрецедентном увеличении коэффициента демографической нагрузки: на 100 работающих граждан приходится все большее число лиц пенсионного возраста. Это создает прямые риски замедления темпов потенциального ВВП из-за снижения совокупного предложения труда и необходимости перераспределения значительной доли государственных и частных ресурсов на социальное обеспечение и здравоохранение. В условиях жестких бюджетных ограничений 2026 года вопрос о том, может ли экономика сохранять устойчивость при стареющей рабочей силе, переходит из теоретической плоскости в область выживания национальных систем [3].

Старение населения трансформирует рынок труда, провоцируя «войну за таланты» и вынуждая бизнес инвестировать в технологии замещения труда. Однако, помимо рисков, этот процесс формирует новые ниши в рамках «серебряной экономики». В данной работе анализируется, в какой степени ускоренная автоматизация и внедрение ИИ-ассистентов в 2024–2026 гг. смогли компенсировать выбытие трудовых ресурсов и как изменение структуры потребления пожилых людей влияет на долгосрочный экономический рост.

Завершающим вектором исследования является поиск адаптивных стратегий. Автор исходит из гипотезы, что устойчивость в новых реалиях достижима через синергию государственных мер по поддержке активного долголетия и корпоративных ESG-стратегий, ориентированных на управление возрастным многообразием (Age-diversity). Рассматриваются механизмы трансформации человеческого капитала 45+, превращающие демографический вызов в ресурс для качественного обновления экономики.

*Теоретико-методологические основы исследования устойчивости экономики в условиях демографического перехода*

*Концептуальные рамки: Старение через призму ЦУР*

В современных экономических исследованиях 2020-х годов наблюдается смена парадигмы: демографический переход и последующее старение населения больше не рассматриваются как изолированный социальный процесс или исключительно как фактор роста нагрузки на пенсионные фонды. Сегодня этот вызов интегрирован в глобальную повестку дня и анализируется через призму

Целей устойчивого развития (ЦУР), принятых Организацией Объединенных Наций.

Подход «старение через призму ЦУР» позволяет перейти от реактивного управления кризисом к проактивному формированию инклюзивной и устойчивой экономической среды. Это напрямую соотносится с несколькими ключевыми целями.

ЦУР №8<sup>1</sup> («Достойная работа и экономический рост»): в контексте старения населения эта цель трансформируется в необходимость обеспечения продуктивной занятости для всех возрастных групп, включая граждан 50+. Речь идет о создании условий для непрерывного обучения (Lifelong learning) и адаптации рабочих мест, что является критически важным для поддержания темпов экономического роста в условиях сокращения традиционного трудоспособного населения.

ЦУР №10 («Уменьшение неравенства»): старение населения обостряет проблему возрастной дискриминации (эйджизма) на рынке труда. Достижение этой цели требует разработки эффективных политик, гарантирующих равные возможности для профессиональной реализации независимо от возраста, что напрямую влияет на социальную устойчивость общества.

Устойчивость (sustainability) экономики в середине 2020-х годов определяется в первую очередь способностью системы сохранять высокую производительность при сокращающемся притоке молодежи. Таким образом, анализ старения населения в контексте ЦУР позволяет выработать комплексные механизмы, направленные на максимизацию использования потенциала человеческого капитала на протяжении всего жизненного цикла.

#### *Методология исследования*

Методологический аппарат исследования базируется на комплексном подходе, сочетающем методы математической статистики, эконометрического моделирования и прогностического анализа. Исследование структурировано следующим образом.

##### *1. Эконометрический инструментарий.*

Для оценки влияния возрастной структуры на макроэкономическую динамику использована многофакторная эконометрическая

---

<sup>1</sup> Цифра 8 в аббревиатуре ЦУР №8 – порядковый номер цели в официальном списке из 17 Целей устойчивого развития, утвержденных ООН.

модель. Ключевым независимым параметром выступает медианный возраст населения, коррелирующий с темпами прироста реального ВВП. Модель позволяет изолировать влияние демографического фактора от иных переменных (капиталовложения, инфляция, внешнеторговый баланс) и определить эластичность экономического роста по отношению к старению трудовых ресурсов.

## *2. Информационная база и сценарный анализ.*

Эмпирической базой исследования послужили данные государственных статистических служб и международных аналитических институтов за период до 2025 года. В работе применен метод сценарного моделирования до 2035–2040 гг., включающий три варианта развития событий.

Инерционный сценарий: сохранение текущих темпов старения при низком уровне технологической адаптации.

Технологически оптимистичный сценарий: активная компенсация дефицита кадров.

Сценарий глубокой трансформации: радикальный пересмотр пенсионных систем и рынков труда.

## *3. Моделирование компенсаторных эффектов ИИ и робототехники.*

Научная новизна методологии заключается во включении в прогнозные модели коэффициента технологического замещения. В 2026 году критически важно учитывать внедрение генеративного искусственного интеллекта и сервисной робототехники как прямых компенсаторов убывающего предложения труда. Методика позволяет рассчитать необходимый уровень прироста производительности труда, обеспечиваемый за счет автоматизации, для нейтрализации негативного эффекта от роста коэффициента демографической нагрузки.

## *4. Подход к оценке устойчивости.*

Устойчивость экономического роста оценивается через индекс сбалансированности, учитывающий не только количественные показатели ВВП, но и качественные характеристики рынка труда: уровень занятости лиц старших возрастных групп и динамику инвестиций в переобучение персонала (Reskilling & Upskilling).

### *Анализ влияния на рынок труда и рост*

Полученные в ходе исследования результаты эконометрического моделирования и сценарного анализа подтверждают наличие

глубоких структурных сдвигов в экономиках с высоким медианным возрастом населения.

1. *Трансформация рынка труда и «война за таланты».*

Анализ данных 2024–2025 гг. демонстрирует устойчивый дефицит молодежи (возрастная группа 20–35 лет) во всех исследуемых странах, что привело к усилению конкуренции за кадры всех возрастов – явлению, получившему название «война за таланты».

Оценка производительности труда: исследование опровергает упрощенный тезис о низкой производительности труда старших поколений. Статистический анализ показал, что, хотя скорость выполнения рутинных операций у работников 55+ может быть ниже, они демонстрируют более высокие показатели в задачах, требующих опыта, наставничества и принятия комплексных решений. Компании с программами возрастного разнообразия (Age-diversity) показывают на 4–6% большую эффективность команд, чем моновозрастные коллективы.

Ситуация в России: в РФ дефицит рабочей силы к 2026 году достиг пиковых значений в ряде отраслей (промышленность, строительство, здравоохранение), что вынуждает бизнес активно внедрять программы по удержанию и переобучению сотрудников предпенсионного и пенсионного возраста [4].

2. *Долгосрочные экономические риски и структурные изменения.*

Моделирование долгосрочных эффектов до 2040 года выявило ряд критических рисков для устойчивости экономики.

Снижение нормы сбережений: старение населения ведет к изменению жизненного цикла доходов/потребления. Население в фазе «потребления накопленного» (пенсионеры) снижает национальную норму сбережений, что ограничивает внутренние источники инвестиций и замедляет темпы роста ВВП.

Давление на пенсионные системы: увеличение коэффициента демографической нагрузки требует либо повышения пенсионного возраста, либо роста налоговой нагрузки на работающее население, что создает риски социального напряжения и замедляет экономическую активность.

Изменение структуры потребления: происходит сдвиг спроса от капиталоемких товаров (жилье, автомобили) к сфере услуг (здравоохранение, уход, туризм для пожилых), что требует структурной перестройки целых секторов экономики.

*Фактор автоматизации как компенсатор:  
международный опыт и Россия*

Результаты исследования подтверждают гипотезу о том, что страны, столкнувшиеся с наиболее быстрым старением населения, становятся лидерами в области роботизации и автоматизации.

Мировой опыт: Япония и Германия, имеющие самый высокий медианный возраст в мире, демонстрируют максимальную плотность промышленных роботов на 10 000 работников. Это прямое доказательство использования технологий как компенсатора дефицита человеческого труда.

Положение дел в России: в России этот процесс идет медленнее из-за ряда экономических барьеров (стоимость оборудования, санкционные ограничения 2022–2026 гг.) [5]. Однако текущий кадровый голод 2026 года выступает мощным стимулом для ускоренного внедрения ИИ и автоматизированных систем в логистике, производстве и сфере услуг, что в ближайшие годы изменит структуру российского рынка труда. Для РФ 2026 года критически важно не просто повышать пенсионный возраст, а создавать условия, при которых работа в старшем возрасте будет продуктивной и престижной.

*Стратегии обеспечения устойчивости*

Результаты исследования подтверждают, что старение населения не является приговором для экономического роста, однако оно требует радикального пересмотра стратегий управления на всех уровнях. В данном разделе обсуждаются ключевые векторы адаптации, необходимые для поддержания устойчивости в новых демографических реалиях [6]

1. *Корпоративный уровень*: от эйджизма<sup>2</sup> к управлению разнообразием.

Традиционные модели HR-менеджмента, ориентированные на «омоложение» коллективов, в 2026 году окончательно теряют свою эффективность из-за отсутствия физического притока молодых кадров.

---

<sup>2</sup> Эйджизм – это предубеждение, стереотипы и дискриминация человека по признаку его возраста, которые могут быть направлены как на пожилых, так и на молодых людей, проявляясь в недооценке способностей, ограничении доступа к ресурсам (работа, обучение) или негативном отношении, основанном на стереотипах о том, что «старые» или «молодые» не могут что-то делать.

Компании должны интегрировать программы Age-diversity в свои ESG-стратегии [9].

Age-diversity (возрастное разнообразие) – это стратегия управления персоналом, направленная на создание продуктивной рабочей среды, в которой эффективно взаимодействуют сотрудники всех возрастных категорий: от зумеров (Z) до «серебряных» кадров (50–70 лет).

В 2026 году такие программы стали обязательной частью ESG-стратегий (раздел Social – социальная ответственность), так как в условиях дефицита молодежи бизнес больше не может позволить себе игнорировать опытных специалистов.

Основные элементы программ Age-diversity.

Борьба с эйджизмом.

Устранение возрастных стереотипов при найме (например, запрет на указание возраста в вакансиях или отбор резюме «вслепую»).

Обучение руководителей управлению разновозрастными командами.

Обратное наставничество (Reverse Mentoring).

Это практика 2026 года, где молодые сотрудники (20+) обучают топ-менеджеров и возрастных коллег работе с новыми технологиями, ИИ и нейросетями. В ответ старшие передают молодежи «софт-скиллы»: навыки ведения переговоров, управления конфликтами и стратегическое видение.

Непрерывное переобучение (Reskilling).

Специальные программы адаптации для сотрудников 45–50+, позволяющие им быстро осваивать новые цифровые инструменты, чтобы оставаться конкурентоспособными внутри компании.

Эргономика и гибкость.

Адаптация рабочих мест под физиологические потребности старших сотрудников (освещение, ортопедическая мебель).

Внедрение гибких графиков или частичной занятости (job sharing), чтобы сохранить в штате ценных экспертов, которые уже не готовы работать 40 часов в неделю.

Межпоколенческие проектные группы: формирование команд, где объединены энергия и скорость молодежи с системным подходом и связями опытных профессионалов. Исследования

показывают, что такие группы принимают более взвешенные и инновационные решения [7; 9].

Гибкие формы занятости: для сохранения в экономике специалистов 60+ необходимо расширение практики неполного рабочего дня и дистанционных форматов, адаптированных под физиологические потребности старшего поколения.

Программы Age-diversity превращают старение населения из «проблемы» в «серебряный дивиденд». Они позволяют компаниям не терять уникальные знания (экспертный капитал) и одновременно решать проблему кадрового голода.

*Государственный уровень: Lifelong Learning  
как фундамент политики [2]*

Главным барьером для устойчивости в условиях старения является быстрое устаревание навыков. Концепция Lifelong Learning (LLL) – «обучение на протяжении всей жизни» – как фундамент государственной политики в 2026 году означает переход от классической модели «образование для начала карьеры» к экосистеме непрерывного развития человека от раннего детства до глубокой старости.

*Вот основные смыслы этой политики в 2026 году.*

1. *Ответ на технологические сдвиги (AI и рынок труда).*

В 2026 году политика LLL направлена на адаптацию граждан к изменениям, вызванным искусственным интеллектом. Знания устаревают быстрее, чем раньше, поэтому государство берет на себя роль фасилитатора постоянного повышения квалификации и переобучения [1].

2. *Новые финансовые механизмы.*

Государства внедряют инструменты, обеспечивающие доступность обучения.

Lifelong Learning Entitlement (LLE): введение индивидуальных образовательных счетов или кредитов (например, активное внедрение LLE в Великобритании и аналогичных систем в других странах в 2026 году), которые гражданин может тратить на модульное обучение в течение всей жизни.

Бесплатные программы: расширение льгот на профобучение даже для тех, кто не завершил базовое образование (например, новые законы 2026 года о бесплатном профобучении для выпускников 9-х классов в РФ).

### *3. Микроквалификации и гибкие траектории.*

Политика отходит от жестких вузовских дипломов в пользу.

Микроквалификаций (Micro-credentials): признание коротких курсов и сертификатов как полноценных достижений.

Стекируемых сертификатов (Stackable certificates): возможность «сбирать» диплом из отдельных модулей, пройденных в разное время.

### *4. Социальная интеграция и борьба с эйдджизмом.*

LLL становится инструментом борьбы с дискриминацией пожилых людей. Поддержка образовательной активности в старшем возрасте помогает: дольше сохранять когнитивное здоровье (профилактика Альцгеймера); обеспечивать экономическую активность граждан 50+.

### *5. Роль персонализации и AI в обучении.*

На уровне политики 2026 года закрепляется использование AI-ассистентов и предиктивной аналитики для создания индивидуальных образовательных маршрутов, которые подстраиваются под темп и цели каждого человека.

В настоящее время Lifelong Learning в политике – это не просто курсы, а создание условий, где образование встроено в повседневную жизнь, субсидируется государством и является обязательным условием экономической безопасности гражданина.

*Технологический ответ:*

### *ИИ как ассистент профессионального долголетия*

В условиях демографического перехода 2026 года искусственный интеллект (ИИ) перестал восприниматься как угроза занятости и перешел в категорию ключевого инструмента сохранения трудоспособности населения. ИИ выполняет роль «когнитивного и операционного протеза», позволяя специалистам старших возрастных групп сохранять высокую производительность даже при естественном снижении некоторых психофизиологических функций [8].

*Механизмы поддержки профессионального долголетия через ИИ.*

1. Снижение когнитивной нагрузки: ИИ-ассистенты берут на себя рутинную обработку больших массивов данных, поиск информации и составление первичных отчетов. Это позволяет возрастному специалисту сфокусироваться на принятии стратегических решений, где его опыт незаменим.

2. Компенсация физических ограничений: интеграция ИИ с робототехникой (экзоскелеты, коллаборативные роботы) позволяет продолжать работу в промышленном секторе.

54 Стратегии устойчивого развития:

экономические, юридические и социальные аспекты

3. Персонализированное обучение (AI-tutor): ИИ в реальном времени подбирает программы переобучения (Reskilling), адаптируя подачу материала под когнитивные особенности и имеющийся багаж знаний эксперта 50+.

*Примеры использования ИИ в различных сферах  
(актуальность 2026 г.)*

*Здравоохранение:* врачи старой школы обладают колоссальной интуицией и опытом. ИИ-ассистенты (сигнальные системы) помогают им в анализе КТ/МРТ-снимков или анализов, подсвечивая патологии, которые человеческий глаз может упустить из-за усталости. Это позволяет врачам 60+ успешно оперировать и консультировать, делегируя техническую проверку данных нейросети [10].

*Промышленное производство и инженерия:* опытные инженеры используют генеративный дизайн и ИИ-моделирование для тестирования гипотез. На конвейерах ИИ управляет экзоскелетами, которые снижают нагрузку на опорно-двигательный аппарат мастера, позволяя ему выполнять монтажные работы без вреда для здоровья.

*Образование и наука:* профессора старшего поколения используют ИИ-сервисы для автоматической проверки студенческих работ и генерации визуальных материалов для лекций. Это освобождает время для наставничества и научной деятельности, сохраняя экспертов в системе высшей школы.

*Юриспруденция и аудит:* ИИ проводит первичный анализ тысяч страниц документов, выявляя юридические риски и противоречия. Опытный юрист (60+) выступает в роли «верификатора», принимая окончательное решение на основе этических норм и судебного опыта, который пока недоступен алгоритмам.

*Смена парадигмы:* в условиях дефицита кадров ИИ должен рассматриваться как «ассистивная технология». Внедрение ИИ-ассистентов позволяет снизить когнитивную нагрузку на возрастных сотрудников и автоматизировать физически тяжелые операции, тем самым продлевая их профессиональное долголетие. Старение населения в 2026 году становится главным драйвером инвестиций в высокие технологии [11].

Наконец, *социальный аспект:* развитие инфраструктуры «серебряной экономики». Экономическая устойчивость невозможна без социального благополучия. Стратегии обеспечения устойчивости должны включать развитие сервисного сектора, ориентированного на нужды пожилых (системы долговременного ухода). Это не только снижает

нагрузку на систему здравоохранения, но и создает новый, быстрорастущий сектор экономики с высокой добавленной стоимостью.

Таким образом, в 2026 году искусственный интеллект становится технологическим базисом «серебряной экономики», обеспечивая конверсию демографических вызовов в ресурс активного долголетия. Синергия человеческого опыта и когнитивных возможностей ИИ гарантирует долгосрочную устойчивость рынка труда и стабильность макроэкономической динамики.

#### *Заключение*

Проведенное исследование подтверждает, что в 2026 году старение населения перестало быть сугубо демографическим прогнозом, превратившись в фундаментальный макроэкономический вызов, определяющий архитектуру рынков труда и темпы роста мирового ВВП. В ходе работы были получены следующие ключевые выводы.

1. *Пересмотр концептуальных рамок.* Доказано, что интеграция демографической политики в парадигму ЦУР (в частности, ЦУР №8 и №10) позволяет рассматривать старение не как экономическое бремя, а как этап качественной трансформации человеческого капитала. Устойчивость экономики теперь напрямую зависит от инклюзивности рынка труда по отношению к старшим возрастным группам.

2. *Эконометрическая зависимость.* Применение методологии сценарного анализа показало, что негативное влияние растущего медианного возраста на темпы ВВП может быть нейтрализовано лишь при условии опережающего роста производительности труда, достигаемого за счет глубокой технологической модернизации.

3. *Трансформация рынка труда.* Выявлено, что в условиях дефицита кадров «война за таланты» переходит в плоскость удержания и переобучения сотрудников 45+. Программы Age-diversity становятся не просто элементом социальной ответственности, а критическим фактором выживания бизнеса в условиях демографического дефицита 2026 года.

4. *Технологический суверенитет и ИИ.* Установлено, что искусственный интеллект выступает в роли основного ассистента профессионального долголетия. Как показал анализ различных сфер – от здравоохранения до промышленности – ИИ эффективно компенсирует физиологические изменения, усиливая когнитивные преимущества опытных специалистов. Это позволяет «серебряной экономике» функционировать на уровне высокой добавленной стоимости.

В конечном итоге, для обеспечения долгосрочной устойчивости в условиях демографического перехода необходима синергия государственных стратегий Lifelong learning и корпоративных инвестиций в ИИ-технологии. *Старение населения в 2026 году должно стать катализатором перехода к новой экономической модели, где человеческий опыт, усиленный интеллектуальными системами, становится ключевым драйвером долгосрочного экономического роста.*

### **Библиографический список к главе 3**

1. Доброхлеб В.Г. Уровень образования пожилых людей как фактор востребованности на рынке труда России / В.Г. Доброхлеб // Народонаселение. – 2024. – Т. 23. №2. – С. 5–13.

2. Кугай А.И. Последствия глобализации и новые механизмы государственного управления / А.И. Кугай // Стратегии устойчивого развития: социальные, экономические и юридические аспекты: материалы Всероссийской научно-практической конференции (Чебоксары, 2023 г.). – Чебоксары: Среда, 2023. – С. 121–123. EDN VRLAKE

3. Кугай А.И. Кризис и общественное производство / А.И. Кугай // Актуальные вопросы современной науки и образования: материалы Всероссийской научной конференции с международным участием (Мурманск, 4 марта 2024 г.). – Чебоксары: Среда, 2024. – С. 121–123. EDN ННВQLV

4. Прогноз социально-экономического развития Российской Федерации на 2025–2027 годы // Министерство экономического развития РФ. – М., 2024.

5. Стратегия действий в интересах граждан старшего поколения в Российской Федерации до 2030 года: утв. распоряжением Правительства РФ от 29.01.2025 №115-р.

6. ESG-трансформация и устойчивое развитие: современные тенденции: сборник материалов / под ред. О.В. Кузменко, И.В. Сахаровой. – М.: МГИМО-Университет, 2024. – 250 с.

7. Age Diversity Forum. Designing for Longevity: How Businesses Can Future-Proof Through Age Inclusion // The AGenda Newsletter. – 2025.

8. AI and Longevity Impact Report 2024: How Artificial Intelligence Can Help Solve the Aging Problem // FII Institute. – 2024.

9. The value of age diversity: how age diverse boards contribute to corporate resilience and performance // PwC Nederland. – 2024.

10. The Potential Impact of AI on Human Longevity and the Implications for Mortality Modeling: essay collection // Society of Actuaries (SOA). – 2025.

11. Wharton Pension Research Council. AI and the Future of Work in an Aging Economy // Wharton School, University of Pennsylvania. – 2025.

## ГЛАВА 4

DOI 10.31483/r-154244

*Савченко Дмитрий Александрович*

### СТРАТЕГИИ НАЦИОНАЛЬНОГО И РЕГИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ: ЮРИДИЧЕСКИЕ СВОЙСТВА

**Аннотация:** в работе представлены результаты исследования юридических свойств стратегий национального и регионального развития. Сделан вывод о том, что в процессе разработки, принятия и утверждения такой стратегии происходит трансформация его правовой природы. Из научного документа она становится сначала индивидуальным, а затем нормативным актом, который содержит адресованные неконкретизированному кругу субъектов общественных отношений предписания, рассчитанные на неоднократное применение (правовые нормы).

**Ключевые слова:** стратегия, правовой акт, развитие, административное право, финансовое право, специализированные правовые нормы.

**Abstract:** the paper presents the results of the study of the legal nature of the Development Strategy. It is concluded that in the process of development, adoption and approval of such a Strategy there is a transformation of its legal nature. From the scientific document, it becomes first an individual, and then a normative act, which contains instructions addressed to the non-specific circle of subjects of public relations, designed for repeated application (legal norms).

**Keywords:** strategy, legal act, development, administrative law, financial law, specialized legal norms.

Планирование представляет собой целенаправленную деятельность по определению методов решения стоящих перед социальным субъектом задач, более или менее конкретных этапов и сроков их реализации, а также необходимых для этого материально-технических, кадровых и иных ресурсов. Планирование играет важную роль в обеспечении эффективности человеческой деятельности, вообще, и

деятельности по целенаправленному развитию социально-экономических условий жизнедеятельности людей, в частности.

В зависимости от масштаба задач, на решение которых направлено планирование, и вытекающих из этого фактора сроков их реализации («горизонта планирования») выделяют следующие виды планирования:

- оперативное (краткосрочное), охватывает период от нескольких месяцев до года и направлено на решение ближайших задач;
- тактическое (среднесрочное), определяющее способы решения задач, стоящих перед социальным субъектом на ближайшие 1–3 года;
- стратегическое (долгосрочное), определяющее основные направления развития социального субъекта в перспективе от 3–5 лет и более.

В современных условиях решающую роль в стратегическом планировании в Российской Федерации играет государство, которое стало «не только контролирующим и регулирующим органом, но и субъектом, претворяющим в жизнь инновационную политику» [2, с. 41].

В соответствии со ст. 3 Федерального закона «О стратегическом планировании в Российской Федерации» от 28.06.2014 №172-ФЗ (далее – ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации») стратегическое планирование представляет собой деятельность уполномоченных социальных субъектов по «целеполаганию, прогнозированию, планированию и программированию социально-экономического развития Российской Федерации, субъектов Российской Федерации и муниципальных образований, отраслей экономики и сфер государственного и муниципального управления, обеспечения национальной безопасности Российской Федерации, направленная на решение задач устойчивого социально-экономического развития Российской Федерации, субъектов Российской Федерации и муниципальных образований и обеспечение национальной безопасности Российской Федерации» [11].

Как следует из этого определения, стратегическое планирование призвано обеспечивать решение двух взаимосвязанных между собой групп задач:

- задачи устойчивого социально-экономического развития Российской Федерации, субъектов Российской Федерации и муниципальных образований;

– задачи обеспечения национальной безопасности Российской Федерации.

При этом для целей стратегического планирования все решаемые задачи рассматриваются с трех точек зрения (подходов):

- территориальной (Российская Федерация, субъекты Российской Федерации и муниципальные образования);
- отраслевой (отрасли экономики);
- функциональной (сферы государственного и муниципального управления).

В последние десятилетия в Российской Федерации сформировалась система стратегического планирования, осуществляемого на национальном – федеральном уровне, а также на региональном уровне – уровне субъектов Российской Федерации и уровне муниципальных образований.

Эта система, в соответствии со ст. 3 ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации», представляет собой механизм осуществляемого на основе единых принципов (принципов стратегического планирования) согласованного взаимодействия органов государственной власти и местного самоуправления в рамках целеполагания, прогнозирования, планирования и программирования их деятельности, требующей финансового и иного ресурсного обеспечения.

Из указанного определения следует, что характеристика механизма стратегического планирования предполагает выделение следующих элементов:

- наиболее общие правила, то есть основные принципы стратегического планирования;
- основные этапы деятельности по стратегическому планированию;
- финансовые и иные ресурсы, обеспечивающие воплощение планов в жизнь, то есть реализацию результатов стратегического планирования.

Легальная характеристика системы наиболее общих правил (норм-принципов) стратегического планирования дана в ст. 7 ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации». Она включает следующие двенадцать принципов:

- единства и целостности,
- разграничения полномочий,

- преемственности и непрерывности,
- сбалансированности системы стратегического планирования,
- результативности и эффективности стратегического планирования,
- ответственности участников стратегического планирования,
- прозрачности (открытости) стратегического планирования,
- реалистичности,
- ресурсной обеспеченности,
- измеряемости целей,
- соответствия показателей целям,
- программно-целевой принцип.

Несоблюдение этих принципов способно, по выражению профессора Алексея Васильевича Тебекина, стать «основной причиной неудовлетворительного характера реализации процессов» стратегического планирования [12, с. 22].

В соответствии со ст. 3 ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» могут быть выделены четыре основных этапа деятельности по стратегическому планированию:

- целеполагание;
- прогнозирование;
- планирование (в узком смысле слова);
- программирование.

Нормативной основой целеполагания как этапа стратегического планирования в Российской Федерации выступают положения Указа Президента Российской Федерации от 7 мая 2024 г. №309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» [3] (далее – Указ). В преамбуле и в первом пункте этого правового акта закреплена система целей, включающая два уровня:

- первый уровень: базовые, фундаментальные, постоянные национальные цели развития;
- второй уровень: национальные цели развития на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года.

В качестве базовых и постоянных в преамбуле Указа определены три цели:

- обеспечения устойчивого экономического и социального развития Российской Федерации;

– укрепления государственного, культурно-ценностного и экономического суверенитета;

– увеличения численности населения страны и повышения уровня жизни граждан.

Именно такая триада целей (развитие – суверенитет – уровень жизни) конкретизирована в семи национальных целях развития на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года, определение которых учитывает особенности современного положения страны и перспектив ее развития в стратегическом горизонте. К этим целям в п. 1 Указа отнесены:

а) сохранение населения, укрепление здоровья и повышение благополучия людей, поддержка семьи;

б) реализация потенциала каждого человека, развитие его талантов, воспитание патриотичной и социально ответственной личности;

в) комфортная и безопасная среда для жизни;

г) экологическое благополучие;

д) устойчивая и динамичная экономика;

е) технологическое лидерство;

ж) цифровая трансформация государственного и муниципального управления, экономики и социальной сферы.

При этом для каждой цели в Указе установлены целевые показатели и задачи, выполнение которых характеризует ее достижение.

Кроме того, в преамбуле Указа отмечено, что определение национальных целей развития основывается на традиционных российских духовно-нравственных ценностях.

Уточнены и принципы, положенные в основу определения национальных целей развития. К ним отнесены принципы:

– патриотизма,

– приоритета человека,

– социальной справедливости и равенства возможностей,

– обеспечения безопасности государства и общественной безопасности,

– открытости внешнему миру,

– экономического развития, основанного на честной конкуренции, предпринимательстве и частной инициативе, высокой эффективности и технологичности.

Они играют значимую онтологическую, конкретизирующую и ориентирующую роль при реализации общих принципов стратегического планирования, закрепленных в ст. 7 ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации».

Заметное, ключевое место на национальном уровне российской системы стратегического планирования занимает Стратегия национальной безопасности Российской Федерации [5], а также отраслевые и функциональные стратегии безопасности и развития России.

К последним, в частности, относятся Стратегия экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года [11], Стратегия развития информационного общества в Российской Федерации на 2017–2030 годы [9], Стратегия развития Арктической зоны Российской Федерации и обеспечения национальной безопасности на период до 2035 года [7], Стратегия научно-технологического развития Российской Федерации [4], Стратегия развития здравоохранения в Российской Федерации на период до 2030 года [8] и другие. В них применительно к соответствующей сфере уточняется целеполагание, реализуется прогнозирование, а также закладываются основы планирования (в узком смысле слова).

Все вышеотмеченное свидетельствует о том, что в современных условиях национальное стратегическое планирование в России имеет достаточно подробную нормативно-правовую регламентацию.

Важным элементом российской системы стратегического планирования являются стратегии развития регионов Российской Федерации (далее – стратегии регионального развития, Стратегии).

К ним в первую очередь относятся стратегии социально-экономического развития субъектов Российской Федерации [12, ст. 32], под которыми понимаются документы стратегического планирования, определяющие приоритеты, цели и задачи государственного управления на уровне субъекта Российской Федерации на долгосрочный период.

Они должны содержать также показатели достижения целей социально-экономического развития субъекта Российской Федерации, сроки, этапы и ожидаемые результаты реализации стратегии, оценку необходимых для этого финансовых ресурсов.

Стратегия социально-экономического развития субъекта Российской Федерации утверждается законодательным

(представительным) органом государственной власти субъекта Российской Федерации либо высшим исполнительным органом государственной власти субъекта Российской Федерации в соответствии с законом субъекта Российской Федерации.

Если в пределах субъекта Российской Федерации имеются территории, социально-экономические условия которых требуют выделения особых направлений, целей и приоритетов социально-экономического развития, то в соответствии с законом субъекта Российской Федерации могут разрабатываться и стратегии социально-экономического развития части территории субъекта Российской Федерации.

Кроме того, к стратегиям регионального развития относятся стратегии социально-экономического развития макрорегионов. Они могут разрабатываться по решению Правительства Российской Федерации федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по выработке и реализации государственной политики и нормативно-правовому регулированию в сфере социально-экономического развития субъектов Российской Федерации и муниципальных образований, в целях обеспечения согласованности проведения в территориальном и временном отношениях мероприятий, предусмотренных стратегией пространственного развития Российской Федерации и иными отраслевыми документами стратегического планирования в соответствии со стратегией национальной безопасности Российской Федерации, стратегией социально-экономического развития Российской Федерации, а также на основе данных прогноза социально-экономического развития Российской Федерации на долгосрочный период [12, ст. 21].

К стратегиям регионального развития относятся, наконец, стратегии социально-экономического развития муниципального образования и план мероприятий по ее реализации, которые могут разрабатываться, утверждаться (одобряться) и реализовываться по решению органов местного самоуправления [12, ст. 39].

В современных условиях стратегии развития регионом должны учитывать и обеспечивать реализацию Стратегии пространственного развития Российской Федерации на период до 2030 года с прогнозом до 2036 года [6].

Созданию и реализации стратегий регионального развития в нашей стране придается большое значение. На их разработку

выделяются значительные политические, интеллектуальные и финансовые ресурсы. От реализации Стратегий общество вправе ожидать реального развития экономики региона и улучшения условий жизни его населения. Это требует эффективного использования всех тех возможностей, которые возникают у органов государственной власти и местного самоуправления в связи с принятием стратегий регионального развития, в том числе возможностей правового характера.

Вместе с тем до настоящего времени остается неопределенность в вопросе о правовой природе стратегии регионального развития. ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации», подробно описав систему стратегического планирования, не дал ответа на вопрос о юридическом значении ее документов, в том числе стратегий развития. Позволим себе кратко изложить результаты нашего исследования правовой природы стратегий национального и регионального развития.

Стратегия национального и регионального развития на различных этапах ее создания (разработка, принятие, официальное утверждение) имеет неодинаковую правовую природу.

В процессе разработки и принятия вплоть до ее официального утверждения Стратегия представляет собой научный документ организационного характера.

После своего утверждения уполномоченным государственным органом этот документ получает дополнительные свойства – он вводится в национальную и региональную правовую систему в качестве одного из элементов механизма правового воздействия на общественные отношения.

Подготовка стратегии вплоть до ее официального утверждения представляет собой реализацию правовых норм о стратегическом планировании. Так, например, правовую основу разработки стратегии социально-экономического развития Новосибирской области [10] составляют Конституция Российской Федерации, федеральные законы, указы Президента России, постановления Правительства России, Устав Новосибирской области, законы Новосибирской области, прежде всего, Закон Новосибирской области от 18.12.2015 №24-ОЗ «О планировании социально-экономического развития Новосибирской области», постановления и распоряжения Губернатора Новосибирской области и Правительства Новосибирской области.

С этой точки зрения принимаемый уполномоченным государственным органом правовой акт о стратегии развития имеет признаки индивидуального правового акта – акта реализации права.

После своего официального утверждения Стратегия становится руководством к действию для всех органов и организаций, участвующих в ее исполнении. У них возникают обязанности совершать действия, необходимые для реализации стратегии, и воздерживаться от действий, препятствующих воплощению положений Стратегии в жизнь. В результате Стратегия приобретает характер нормативного правового акта.

Таким образом, в процессе разработки, принятия и утверждения Стратегии происходит трансформация ее правовой природы. Из научного документа она становится сначала индивидуальным, а затем и нормативным актом, который содержит адресованные неконкретизированному кругу субъектов общественных отношений предписания, рассчитанные на неоднократное применение (правовые нормы).

С теоретической и практической точки зрения представляет интерес ответ на вопрос о правовой природе отдельных предписаний стратегии развития региона исходя из вида содержащихся в ней правовых норм и их отраслевой принадлежности.

В теории отечественного права правовые предписания принято разделять на регулятивные, охранительные и специализированные [1, с. 67–71]. Содержащиеся в Стратегии нормы имеют неодинаковую правовую природу.

Как было отмечено выше, стратегии социально-экономического развития призваны определять приоритеты, цели и задачи государственного управления регионов [12, ст. 32]. Ключевая юридическая нагрузка падает при этом на положения, закрепляющие задачи управления, под которыми понимается «комплекс взаимосвязанных мероприятий, которые должны быть проведены в определенный период времени» [12, ст. 3 п. 14]. Соответствующие нормы являются регулятивными – они определяют обязанности государственных и муниципальных органов.

Предписания о целях и приоритетах управления могут быть охарактеризованы как нормы специализированные, а точнее – декларативные (нормы-цели и нормы-принципы).

Целью социально-экономического развития называют такое состояние экономики и социальной сферы, которое определяется участниками стратегического планирования в качестве ориентира своей деятельности и характеризуется количественными и (или) качественными показателями [12, ст. 3. п. 13]. Нормы, указывающие эти ориентиры (состояния), относятся к нормам-целям.

Положения о приоритетах социально-экономического развития отражают основополагающие идеи о последовательности достижения целей и решения задач, тем самым играя роль принципов управленческой деятельности, обеспечивающей развитие региона (нормы-принципы). Наряду с приоритетами Стратегия может включать и другие нормы-принципы. Так, например, стратегия социально-экономического развития Новосибирской области включает следующие положения: «Обеспечение общественного согласия в сочетании с эффективным административным механизмом реализации стратегии является решающей предпосылкой достижения поставленных стратегических целей. Ключевым принципом реализации стратегии является создание системы эффективного взаимодействия органов государственной власти регионального и федерального уровня, представителей науки, образования, профессионального общества и бизнес-сообщества, а также гражданского общества».

Как отмечал профессор Сергей Сергеевич Алексеев, «практически важным является деление норм на общие и особенные, причем к особенным относятся... местные (ведомственные), временные нормы» [1, с. 77].

Предписания Стратегии могут быть отнесены к нормам особенным. Ведь с точки зрения классификации правовых норм по времени их действия (постоянные – временные) закрепленные в Стратегии предписания изначально являются временными, так как их обязательность (действие) имеет временные пределы – они рассчитаны на определенный период.

При этом нормы стратегии регионального развития призваны конкретизировать – применительно к определенному региону – общие нормы об основных направлениях развития страны в целом. С этой точки зрения нормы стратегии могут быть определены как местные и конкретизирующие.

С точки зрения отраслевой принадлежности нормы Стратегии относятся прежде всего к двум отраслям права:

административному и финансовому. Ведь основным адресатом норм, закрепленных в Стратегии, являются органы государственного управления. А отношения, возникающие при реализации этими органами своих властных полномочий, относятся, как известно, к предмету именно административного права.

При этом важнейшим вопросом стратегического планирования является определение приоритетов использования имеющихся в распоряжении региональных органов финансовых ресурсов, в том числе на основе координации государственного (муниципального) стратегического управления и бюджетной политики. С этой точки зрения регулируемые Стратегией общественные отношения по поводу направлений использования общественных финансовых ресурсов относятся к предмету финансового права.

Вместе с тем отмеченные правовые свойства Стратегии могут остаться нереализованными, а ее природа как нормативного правового акта – лишь потенциальной и невостребованной, если органы государственной власти и местного самоуправления не будут руководствоваться ею в своей деятельности, а органы, призванные осуществлять контрольную, надзорную и экспертную деятельность (например, в сфере правового мониторинга и экспертизы), не станут сопоставлять с предписаниями Стратегии принимаемые органами управления акты или их проекты.

К сожалению, некоторые обстоятельства, препятствующие реализации юридического потенциала стратегии регионального развития, могут быть заложены в содержании самой Стратегии. Речь идет прежде всего о закреплённом в документе механизме контроля ее реализации.

Так, например, в разделе 10.7. «Система управления и результаты реализации стратегии социально-экономического развития Новосибирской области» справедливо отмечается: «Целью мониторинга реализации стратегии является осуществление контроля запланированных результатов социально-экономического развития Новосибирской области на основе комплексной оценки целевых показателей и ориентиров <...> Текущий контроль осуществляется постоянно в течение всего периода реализации стратегии путем ежегодного мониторинга и анализа промежуточных результатов ее реализации».

Однако сам механизм контроля описан в документе следующим образом: «...основная работа по обеспечению выполнения

положений настоящей стратегии будет связана с контролем реализации плана мероприятий по реализации стратегии и государственных программ... Итоги мониторинга реализации стратегии отражаются в ежегодном отчете о ходе исполнения плана мероприятий по реализации стратегии».

К документам, в которых отражаются результаты мониторинга реализации документов стратегического планирования Новосибирской области, отнесены также ежегодный отчет губернатора Новосибирской области о результатах деятельности Правительства Новосибирской области и сводный годовой доклад о ходе реализации и об оценке эффективности государственных программ Новосибирской области [10].

Как видим, сопоставление результатов работы региональных органов власти с самой Стратегией даже не предполагается, что может значительно усложнить объективную оценку как хода ее реализации, так и степени соответствия принимаемых управленческих решений региональным стратегическим целям и задачам, а также определение необходимости корректировки этих стратегических целей и задач.

Юридический потенциал Стратегии может быть в значительной мере снижен и в результате необоснованного увеличения объема документа (например, за счет значительного массива данных о текущем социально-экономическом состоянии региона), что неизбежно ведет к «инфляции» его регулирующих возможностей (так, явно завышен, по нашему мнению, объем стратегии социально-экономического развития Новосибирской области, который без приложений составляет более 230 страниц, тогда как, например, Стратегию национальной безопасности Российской Федерации [5] ее авторы смогли изложить на 28 страницах). К этому же результату приводит безграничное увеличение количества указываемых в стратегии целей, их дополнение целями «второго уровня», а также формулирование фактически целей «третьего уровня», но уже под видом задач. В итоге документ, который призван закреплять стратегию, фактически описывает тактику, в том числе тактику различных по значимости мероприятий.

Серьезным юридическим недостатком Стратегии может стать, наконец, неконкретное определение задач, которые необходимо решить для достижения стратегических целей. Формулировки этих задач должны ориентироваться на компетенцию региональных

органов власти и имеющиеся у них ресурсы. В противном случае задачи становятся безадресными, а контроль за их решением – трудноосуществимым.

Поэтому определению задач должна предшествовать оценка имеющихся в распоряжении органов власти ресурсов, а также определение факторов, которые в предыдущие периоды не позволили эффективно использовать эти ресурсы для достижения желаемого уровня социально-экономического развития региона.

Таким образом, для эффективной реализации юридического потенциала стратегии регионального развития этот документ должен быть небольшим по объему (до 30 страниц), с ограниченным количеством стратегических целей (5–7 целей) и четким указанием задач органов власти по использованию имеющихся в их распоряжении возможностей и ресурсов для достижения соответствующих целей.

Он должен предусматривать проведение уполномоченными органами обязательной оценки соответствия Стратегии проектов принимаемых в регионе нормативных правовых актов, а также регулярный мониторинг достижения установленных в документе стратегических целей с подготовкой отчета о ходе реализации Стратегии.

В заключение, подводя итог исследованию правовой природы стратегий национального и регионального развития отметим, что закрепленные в Стратегии правовые нормы могут быть охарактеризованы как рассчитанные на определенный период времени регулятивные и специализированные нормы административного и финансового права, конкретизирующие общие цели и принципы развития страны применительно к соответствующей территории, отрасли экономики или сфере управления.

#### ***Библиографический список к главе 4***

1. Алексеев С.С. Общая теория права: в 2 т. Т. 2 / С.С. Алексеев. – М.: Юридическая литература, 1982. – 360 с.
2. Антонова З.Г. Стратегическое развитие России на современном этапе / З.Г. Антонова // Известия Томского политехнического университета. Инжиниринг георесурсов. – 2012. – №6. – С. 37–43. EDN PVIEKV
3. Указ Президента Российской Федерации «О Стратегии научно-технологического развития РФ» от 28.02.2024 №145 // Официальный интернет-портал правовой информации. – URL: <http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&firstDoc=1&lastDoc=1&nd=606500763> (дата обращения: 16.02.2026).

4. Указ Президента Российской Федерации «О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации» от 31.12.2015 №683 // Официальный интернет-портал правовой информации. – URL: <http://www.pravo.gov.ru> (дата обращения: 20.02.2026).

5. Распоряжение Правительства Российской Федерации «О Стратегии пространственного развития Российской Федерации на период до 2030 года с прогнозом до 2036 года» от 28.12.2024 №4146-п // Официальный интернет-портал правовой информации. – URL: <http://government.ru/docs/all/157308/> (дата обращения: 16.02.2026).

6. Указ Президента Российской Федерации «О Стратегии развития Арктической зоны Российской Федерации и обеспечения национальной безопасности на период до 2035 года» от 26.10.2020 №645 // Официальный интернет-портал правовой информации. – URL: <http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&firstDoc=1&lastDoc=1&nd=102888023> (дата обращения: 16.02.2026).

7. Указ Президента Российской Федерации «О Стратегии развития здравоохранения в Российской Федерации на период до 2030 года» от 08.12.2025 №896 // Официальный интернет-портал правовой информации. – URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202512090003> (дата обращения: 16.02.2026).

8. Указ Президента Российской Федерации «О Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017–2030 годы» от 09.05.2017 №203 // Официальный интернет-портал правовой информации. – URL: <http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&firstDoc=1&lastDoc=1&nd=102431687> (дата обращения: 16.02.2026).

9. Постановление Правительства Новосибирской области «О Стратегии социально-экономического развития Новосибирской области на период до 2030 года» от 19.03.2019 №105-п // Официальный интернет-портал правовой информации. – URL: <https://www.nso.ru/page/2412> (дата обращения: 20.02.2026).

10. Указ Президента Российской Федерации «О Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года» от 13.05.2017 №208 // Официальный интернет-портал правовой информации. – URL: <http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&firstDoc=1&lastDoc=1&nd=102432051> (дата обращения: 16.02.2026).

11. Федеральный закон «О стратегическом планировании в Российской Федерации» от 28.06.2014 №172-ФЗ // Российская газета. – 2014. – №146.

12. Тебекин А.В. Интегральный взгляд на формирование стратегии социально-экономического развития Российской Федерации до 2030 года / А.В. Тебекин // Теоретическая экономика. – 2021. – №10. – С. 13–26. DOI 10.52957/22213260\_2021\_10\_13. EDN MFZEWL

## ГЛАВА 5

DOI 10.31483/r-153979

*Швецова Ирина Николаевна*

### **КОНЦЕПЦИЯ ИНТЕГРАЦИИ ESG-ПРИНЦИПОВ В ФИНАНСОВЫЙ МЕХАНИЗМ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ РОССИЙСКИХ РЕГИОНОВ**

***Аннотация:** в главе предложена теоретическая концепция и обоснованы ключевые идеи интеграции ESG-принципов в финансовый механизм регионального развития для перехода к устойчивой модели. На основе анализа международных практик «зеленого» бюджетирования идентифицированы ключевые ESG-риски, оценено их потенциальное влияние на региональный бюджет, а также определен набор инструментов для управления государственными финансами и соответствующими рисками. В перспективе планируется тестирование предложенного механизма и оценка его воздействия на экономический рост субфедерального уровня.*

***Ключевые слова:** устойчивое развитие, финансовая устойчивость, бюджетная система, ESG, энергопереход, региональные финансы, климатические риски, «зеленое» бюджетирование.*

***Abstract:** the chapter proposes a theoretical concept and substantiates the key ideas of integrating ESG principles into the financial mechanism of regional development in order to transition to a sustainable model. Based on an analysis of international practices of green budgeting, the article identifies key ESG risks, assesses their potential impact on the regional budget, and identifies a set of tools for managing public finances and related risks. In the future, it is planned to test the proposed mechanism and evaluate its impact on economic growth at the sub-federal level.*

***Keywords:** sustainable development, financial sustainability, ESG, regional finance, budget system, climate risks, green budgeting, energy transition.*

ESG-принципы являются неотъемлемой частью экологической повестки, которая связана с проявлениями климатического кризиса и его влиянием на социально-экономические процессы в обществе, в том числе в связи с невозможностью замены отдельных видов

ресурсов в краткосрочной перспективе [3, с. 48]. ОЭСР указывает на необходимость оценки воздействия бюджетной и налоговой политики на окружающую среду и ее согласованность с выполнением национальных и международных обязательств в этой сфере [1, с. 75]. В докладе Высшей школы экономики отмечено, что «Адаптация к природно-климатическим рискам – один из ключевых факторов устойчивого развития любой территории...»<sup>3</sup>.

Исследователи отмечают, что Россия отстает от ряда стран в плане внедрения принципов устойчивых финансов в практику функционирования финансового рынка, а также в практику функционирования организаций (предприятий) реального сектора [2, с. 6]. Данная проблема имеет место и в отношении финансовой сферы, а непосредственно региональной финансовой политики. В этой связи обоснование концепции интеграции ESG-принципов в финансовый механизм, обеспечивающий ускорение темпов социально-экономического развития регионов и переход российских регионов на модель устойчивого развития, приобретает первоочередное значение.

В настоящее время институты глобального развития, в частности Всемирный банк», определяют «климатическую маркировку бюджета» как иницилируемый государством процесс идентификации и мониторинга государственных расходов, связанных с климатическими изменениями [1, с. 83]. В перспективе государства столкнутся с необходимостью учесть в бюджетах обязательства в рамках Парижского соглашения [6].

Зарубежные исследования обращают внимание на разноплановость влияния ESG-факторов на социально-экономическое развитие и финансовую политику. К. Альберт, П. Бустос, Я. Понтичелли исследуют влияние изменения климата на размещение трудовых ресурсов и капитала и приходят к выводу, что в краткосрочном периоде локальные экономики в состоянии застраховать сами себя от негативных шоков и не стремятся к финансовой консолидации. В то же время, в долгосрочном периоде имеет место отток капитала, который

---

<sup>3</sup> НИУ ВШЭ представил рейтинг регионов России по необходимости адаптации к изменению климата. – URL: [https://www.vedomosti.ru/press\\_releases/2025/10/31/niu-vshe-predstavil-reiting-regionov-rossii-po-neobhodimosti-adaptatsii-k-izmeneniyu-klimata](https://www.vedomosti.ru/press_releases/2025/10/31/niu-vshe-predstavil-reiting-regionov-rossii-po-neobhodimosti-adaptatsii-k-izmeneniyu-klimata) (дата обращения: 02.11.2025).

сопровождается снижением инвестиционных возможностей [4]. Л. Пастор, Р.Ф. Штамбах, Л.А. Тейлор моделируют инвестиции с учетом критериев ESG, а также отмечают, что устойчивые инвестиции демонстрируют положительное социальное влияние [13].

Ряд исследователей обращают внимание на положительный потенциал влияния ESG-факторов риска на совокупный риск. Р. Яганнатан, А. Равикумар, М.С. Сэммон находят, что учет ESG-рисков позволяет снизить совокупный риск [12]. Р.Энгл, С. Джильо, Б. Келли, Х. Ли, Й. Стребель обсуждают различные направления будущих исследований по вопросам финансовых подходов к управлению климатическим риском [8]. Х. Хонг указывает на то, что риски изменений климата будут более явными в будущем, что обуславливает важность их изучения и учета инвесторами [11].

Не менее значимыми являются исследования корреляции тенденций изменений климата и динамики финансовых рынков. С. Джильо, Б. Келли, Й. Стребель представляют обзор подобного рода исследований. Авторы обсуждают различные подходы по включению климатического риска в макрофинансовые модели и механизм их страхования [6]. М. Бейкер, Д. Бергстрессер, Г.Серафейм, Дж. Вурглер сосредотачивают свое внимание на финансировании мер реагирования на изменении климата посредством зеленых облигаций [5]. Б. Корнелл, А. Дамодарана рассматривают вопрос оценки ESG, при этом подчеркивая важность правильного поведения экономических агентов [7]. Х. Педдерсон, Ш. Фицгиббонси, Л. Помаорски вводят понятие эффективной границы ESG в рамках модели ответственного финансирования [14]. Г. Фриде, Б. Тимо, А. Бассен обобщают различные исследования в области ESG-рисков и отмечают, что исследования финансовых эффектов ESG фрагментарны [9].

Приведенные результаты исследований однозначно указывают на то, что объектом исследований становится система взаимодействия между ESG факторами, динамикой финансовых рынков и социально-экономическими эффектами. Однако на данном этапе исследования проводятся без контекста и учета административно-территориального устройства государства и рассматривают исключительно проблематику либо макроуровня, либо микроуровня.

Интеграция ESG-принципов в финансовый механизм регионального развития является логичным этапом в переходе любого государства на модель устойчивого развития. В данной модели особое внимание уделяется региональному уровню (субъектам федерации, если речь идет о федеративном государстве), поскольку региональные органы власти наделены определенными бюджетными полномочиями, что предусмотрено Бюджетным кодексом Российской Федерации. Важность таких процессов обусловлена потенциальным влиянием ESG-факторов риска на региональные финансы (таблица 1).

Таблица 1

Идентификация ESG-факторов риска  
и их влияние на региональные бюджеты

Группы	Фактор риска	Финансовые последствия для регионального бюджета
1	2	3
Экологические риски (E)	Изменение климата	Рост расходов: на ликвидацию последствий чрезвычайных ситуаций, восстановление инфраструктуры, компенсации населению и бизнесу. Снижение доходов: падение налоговых поступлений от сельского и лесного хозяйства, туризма из-за неблагоприятных условий
	Выбросы парниковых газов	Рост расходов: на программы по снижению выбросов, модернизацию жилищно-коммунального хозяйства. Снижение доходов: риск введения углеродного налога/сбора и снижения прибыли организаций (предприятий), загрязняющих окружающую среду. Риск для инвестиций: возможное ограничение доступа к «зеленому» финансированию
	Истощение природных ресурсов	Снижение доходов: сокращение базы налогообложения в сырьевых отраслях. Рост расходов: на восстановление ресурсов, поиск альтернатив, переселение населения из зон экологического бедствия

Продолжение таблицы 1

1	2	3
	Отходы и загрязнение	Рост расходов: на строительство и модернизацию объектов переработки отходов, очистных сооружений, ликвидацию свалок, здравоохранение. Снижение доходов: снижение привлекательности территории для инвестиций и квалифицированных кадров
Социальные риски (S)	Условия труда	Рост расходов: на социальные выплаты по профессиональным заболеваниям и инвалидности, программы повышения квалификации и профессиональной переподготовки. Снижение доходов: снижение налогов с фонда оплаты труда из-за низкой производительности и потерь рабочего времени
	Местные сообщества	Рост расходов: на поддержание социальной стабильности, программы поддержки, правоохранительную деятельность. Снижение доходов: отток человеческого капитала и бизнеса, снижение собираемости налогов
	Охрана здоровья и безопасность	Рост расходов: на здравоохранение. Снижение доходов: снижение производительности труда, сокращение численности трудоспособного населения
	Гендерный и социальный состав	Снижение доходов: неполное использование потенциала всей рабочей силы. Рост расходов: на реализацию социальных программ
Управленческие риски (G)	Коррупция и неэффективное администрирование	Прямые потери доходов: недополучение налогов и платежей. Рост расходов: завышение стоимости госзакупок и контрактов, нецелевое использование средств. Снижение инвестиций: потеря доверия инвесторов

## Окончание таблицы 1

1	2	3
	Налоговая стратегия	Снижение доходов: сокращение налоговой базы. Рост расходов: расходы на усиление контрольных мероприятий
	Непрозрачные государственные закупки	Рост расходов: финансирование экономически необоснованных или завышенных в стоимости проектов. Снижение качества услуг: при тех же или больших бюджетных затратах
	Структура и компетенции органов управления	Рост расходов: неоптимальные управленческие решения, ведущие к финансовым потерям. Упущенные выгоды: низкая инвестиционная привлекательность

*Источник: авторская разработка.*

Мониторинговыми показателями оценки интеграции ESG-концепции в финансовый механизм регионального развития следует рассматривать комплекс показателей, отражающих соответствие структуры региональных бюджетов вызовам устойчивого развития (таблица 2).

Таблица 2

## Показатели оценки интеграции ESG-концепции в финансовый механизм регионального развития

Показатели	Методика расчета	Примечание
1	2	3
<i>Показатели «зеленых» доходов и расходов бюджета</i>		
Доля доходов от «зеленых» проектов в региональном бюджете	Налоговые доходы от внедрения «зеленых» технологий. Совокупные налоговые доходы регионального бюджета	Показывает, насколько налоговая система стимулирует реализацию экологически ориентированных проектов

Продолжение таблицы 2

1	2	3
Доля «зеленых» расходов в региональном бюджете	Расходы на охрану окружающей среды, климатические проекты модернизации объектов жилищно-коммунального хозяйства, направленные на повышение энергоэффективности и снижение воздействия на окружающую среду. Совокупный объем расходов регионального бюджета	Позволяет оценить удельный вес «зеленых» расходов в совокупном объеме расходов регионального бюджета и оценить степень приоритетности повестки устойчивого развития для органов власти на уровне регионов
Эффективность экологических расходов	Снижение объема выбросов в окружающую среду в регионе. Расходы регионального бюджета на охрану атмосферного воздуха	Оценивает, насколько бюджетные вложения дают реальный экологический эффект (возможно рассчитывать для различных направлений: отходы, вода и т. д.)
Объем налоговых расходов регионального бюджета на экологические цели	Стоимость предоставленных налоговых льгот на реализацию «зеленых» проектов	Показывает скрытые бюджетные инвестиции в ESG через налоговую систему

## Продолжение таблицы 2

1	2	3
<i>Показатели бюджетных рисков, связанных с ESG</i>		
Зависимость регионального бюджета от сырьевых отраслей	Налоговые доходы, полученные в результате поступления налогов организаций (предприятий) сырьевых отраслей в региональный бюджет. Совокупные налоговые доходы регионального бюджета	Прямой показатель уязвимости регионального бюджета к энергопереходу и углеродному регулированию
Бюджетные затраты на ликвидацию последствий природных катастроф и экологических аварий	Расходы на ликвидацию последствий природных катастроф, экологических аварий. Совокупный объем расходов регионального бюджета	Прямые финансовые потери, обусловленные реализацией экологических рисков
<i>Показатели инвестиционной привлекательности и финансовой устойчивости</i>		
Объем «зеленых» инвестиций в регионе	Объем выпущенных/размещенных в регионе «зеленых» облигаций и кредитов	Прямой индикатор использования регионом инструментов «устойчивого» финансирования
Доля ESG-рейтинговых организаций (предприятий) в регионе	Количество организаций (предприятий) с присвоенным ESG-рейтингом. Всего крупных и средних организаций (предприятий)	Косвенный показатель зрелости корпоративного управления и снижения репутационных рисков для регионального бюджета

Окончание таблицы 2

1	2	3
Стоимость заимствований для региона	Средняя процентная ставка по выпущенным регионом облигация	Наличие ESG-стратегии и низких ESG-рисков может положительно влиять на кредитный рейтинг и снижать стоимость обслуживания долга
<i>Социальные финансовые показатели</i>		
Расходы регионального бюджета на человеческий капитал	Расходы на образование и здравоохранение. Валовой региональный продукт	Инвестиции в социальную сферу как основа долгосрочной устойчивости и качества трудовых ресурсов
Потери бюджета от социальной напряженности	Расходы на социальную поддержку и потери доходов регионального бюджета из-за инцидентов социальной напряженности	Количественная оценка финансовых последствий реализации социальных рисков

*Источник: авторская разработка.*

Предложенный набор показателей опирается на идею структуры доходов и расходов регионального бюджета, связанных с ESG, как индикатора устойчивого развития региона. Данный подход оправдан тем, что энергопереход и ответ на климатические вызовы следует рассматривать на внешний эффект и общественное благо, что в свою очередь, относится к стратегически-инновационной функции государства. Предложенные финансовые показатели могут быть рассчитаны на данных региональной статистики, электронного бюджета. Полученные результаты расчетов позволят сравнить субъекты федерации между собой по степени вовлеченности в повестку устойчивого развития. Такой подход будет учитывать современные тренды в мировой экономической и финансовой науке, а

также позицию общества в отношении перспектив и направлений социально-экономического развития.

Инструменты управления государственными финансами при введении экологического бюджетирования представлены на рисунке 1.

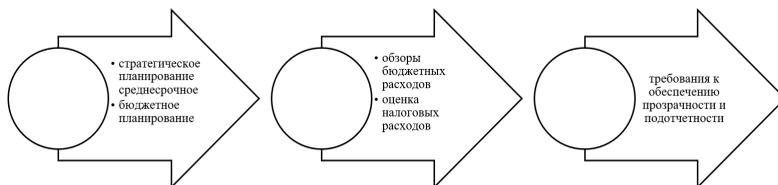


Рис. 1. Инструменты управления государственными финансами при введении экологического бюджетирования в России

*Источник: авторская разработка на основе [1, с. 83].*

Проведенное обсуждение позволяет сделать вывод о том, что интеграция ESG-принципов в финансовый механизм регионального развития является не просто данью глобальному тренду, а объективной необходимостью, обусловленной прямым влиянием ESG-факторов на бюджетную устойчивость субъектов федеративного государства. Идентификация экологических, социальных и управленческих рисков и их финансовых последствий демонстрирует, что игнорирование данных аспектов ведет к реальным потерям доходов, росту непредвиденных расходов и снижению инвестиционной привлекательности регионов.

Предложенный комплекс мониторинговых показателей формирует практический инструментарий для количественной оценки этой интеграции. Ориентированный на анализ структуры доходов и расходов регионального бюджета, данный подход позволяет перевести концепцию устойчивого развития в плоскость конкретных финансовых и управленческих решений. Расчет таких индикаторов, как доля «зеленых» расходов, зависимость от сырьевых отраслей или объем «зеленых» инвестиций, предоставляет органам власти возможность проводить сравнительный анализ, выявлять «узкие места» и оценивать эффективность принимаемых мер.

Включение ESG-факторов и климатической повестки в систему финансового управления региональным развитием перестает быть факультативной практикой и становится объективной

необходимостью, оказывающей прямое влияние на финансовую устойчивость бюджетов субъектов Российской Федерации. Формирующиеся глобальные стандарты, такие как «климатическая маркировка бюджета», и растущие требования инвесторов к нефинансовой отчетности свидетельствуют о том, что ESG-риски трансформируются в конкретные финансовые последствия. Как показывают современные исследования, игнорирование этих факторов ведет к перераспределению капитала и трудовых ресурсов в долгосрочной перспективе, снижая инвестиционный потенциал территорий.

Проведенная идентификация ESG-рисков наглядно демонстрирует механизм их воздействия на региональные бюджеты: экологические факторы напрямую угрожают налоговым доходам, а социальные и управленческие – создают комплексные репутационные и институциональные угрозы, подрывая финансовую стабильность.

Для эффективного управления необходима разработка и внедрение целостной системы учета ESG-рисков в региональной финансовой политике, органично встроеной в существующие инструменты бюджетного процесса – от стратегического планирования и бюджетирования, ориентированного на результат, до оценки эффективности бюджетных расходов.

#### *Библиографический список к главе 5*

1. Афанасьев М.В. Навстречу первому «зеленому» федеральному бюджету России: обоснование и разработка / М.В. Афанасьев, А.А. Беленчук // Вопросы экономики. – 2021. – №11. – С. 71–88. DOI 10.32609/0042-8736-2021-11-71-88. EDN VAADEU
2. Данилов Ю.А. Концепция устойчивых финансов и перспективы ее внедрения в России / Ю.А. Данилов // Вопросы экономики. – 2021. – №5. – С. 5–25. DOI 10.32609/0042-8736-2021-5-5-25. EDN RNXRIF
3. Хольтхаус Э. Земля будущего. Выживание в эпоху глобального потепления / Эрик Хольтхаус. – СПб.: Портал, 2021. – 272 с.
4. Albert C. The Effects of Climate Change on Labor and Capital Reallocation / C. Albert, P. Bustos, J. Ponticelli. – URL: <https://www.nber.org/papers/w28995> (дата обращения: 04.08.2025).
5. Financing the Response to Climate Change: The Pricing and Ownership of U.S. Green Bonds / M. Baker, D. Bergstresser, G. Serafeim, J. Wurgler. – URL: <https://www.nber.org/papers/w25194> (дата обращения: 03.08.2025).
6. Climate Change Budget Tagging: A Review of International Experience // World Bank. – Wash., DC, 2021. – URL: <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/35174/EFI%20Insight-Climate%20Change%20Budget%20Tagging-Russian.pdf?sequence=7> (дата обращения: 01.05.2025).

7. Cornell B. Valuing ESG: Doing Good or Sounding Good? / B. Cornell, A. Damodaran. – NYU Stern School of Business, 2020. – URL: <https://ssrn.com/abstract=3557432> (дата обращения: 03.08.2025).

8. Hedging Climate Change News / R.F. Eagle III, S. Giglio, B.T. Kelly, H. Lee [et al.]. – URL: <https://www.nber.org/papers/w25734> (дата обращения: 03.08.2025).

9. Friede G. ESG and Financial Performance: Aggregated Evidence from More than 2000 Empirical Studies / G. Friede, T. Busch, A. Bassen // *Journal of Sustainable Finance & Investment*. – 2015. – Vol. 5. Iss. 4. – P. 210–233. – URL: <https://ssrn.com/abstract=2699610> (дата обращения: 03.08.2025).

10. Giglio S. Climate Finance / S. Giglio, B.T. Kelly, J. Stroebel. – URL: <https://www.nber.org/papers/w28226> (дата обращения: 03.08.2025).

11. Hong H. The Sustainable Investing Proposition / H. Hong. – URL: <https://www.nber.org/reporter/2019number2/sustainable-investing-proposition> (дата обращения: 03.08.2025).

12. Jagannathan R. ESG Criteria: Why Investors are Paying Attention / R. Jagannathan, A. Ravikumar, M. Sammon. – URL: <https://www.nber.org/papers/w24063> (дата обращения: 03.08.2025).

13. Pastor L. Sustainable Investing in Equilibrium / L. Pastor, R.F. Stambaugh, L.A. Taylor. – National Bureau of Economic Research, 2019. – URL: <https://www.nber.org/papers/w26549> (дата обращения: 04.08.2025).

14. Pedersen L.H. Responsible Investing: The ESG-Efficient Frontier / L.H. Pedersen, S. Fitzgibbons, L. Pomorski. – NYU Stern School of Business, 2019. – URL: <https://ssrn.com/abstract=3466417> (дата обращения: 03.08.2025).

## ГЛАВА 6

DOI 10.31483/r-153376

*Шмидт Юлия Ивановна  
Солдатова Любовь Ивановна  
Кузьмицкая Анна Алексеевна*

### **АГРАРНЫЙ СЕКТОР ЭКОНОМИКИ ЦФО: ДИНАМИКА И СДВИГИ В УРОВНЯХ РАЗВИТИЯ РЕГИОНОВ**

***Аннотация:** в главе представлены результаты исследования динамики развития агропромышленного комплекса регионов Центрального федерального округа (ЦФО) в период 2010–2024 гг. Установлено, что наблюдаемый рост валовой продукции сельского хозяйства и увеличение объемов производства отдельных видов аграрной продукции сформировались под влиянием разнонаправленных структурных сдвигов. Выявлено, что на фоне несущественных негативных изменений в структуре посевных площадей и поголовья скота, компенсаторным фактором выступила устойчивая положительная тенденция повышения продуктивности культур и животных. Интегральным показателем уровня развития сельского хозяйства регионов выбрана стоимость валовой продукции в расчете на один гектар сельскохозяйственных угодий. Проведенное ранжирование субъектов ЦФО по данному показателю зафиксировало позитивную динамику, выраженную в переходе ряда регионов из категории с низким уровнем развития в группы со средним и высоким уровнем. По итогам 2024 года к группе с высоким уровнем развития отнесены 8 регионов, со средним – также 8 регионов. Лишь один регион сохранил принадлежность к группе с низким уровнем развития, при этом он обладает потенциалом для дальнейшего роста при условии реализации органами власти эффективной структурной политики, направленной на укрепление продовольственной безопасности с использованием механизмов государственной поддержки.*

***Ключевые слова:** Аграрный сектор экономики, Центральный федеральный округ, регионы, сдвиг, индекс структурного сдвига, скорость*

*структурного сдвига, структурные различия, валовая продукция, посевная площадь, урожайность культур, поголовье скота, продуктивность животных, уровень развития сельского хозяйства.*

**Abstract:** *this chapter presents the results of a study on the dynamics of agricultural development in the regions of the Central Federal District (CFD) over the period 2010–2024. It was found that the observed growth in gross agricultural output and the increase in production volumes of certain types of agricultural products were shaped by multidirectional structural shifts. Against the backdrop of minor negative changes in the structure of sown areas and livestock populations, a sustained positive trend in increasing the productivity of crops and animals was identified as a compensatory factor. The value of gross output per hectare of agricultural land was selected as an integral indicator of the level of agricultural development in the regions. A ranking of the CFD subjects based on this indicator recorded positive dynamics, expressed in the transition of several regions from the category of low development level to groups with medium and high development levels. As of the end of 2024, 8 regions were classified in the high development level group, and another 8 regions in the medium level group. Only one region remained in the low development level group; however, it possesses potential for further growth provided that the authorities implement an effective structural policy aimed at strengthening food security through state support mechanisms.*

**Keywords:** *The agricultural sector of the economy, Central Federal District, regions, shift, structural shift index, rate of structural shift, structural differences, gross output, acreage, crop yields, livestock, animal productivity, level of agricultural development.*

Аграрный сектор в отраслях народного хозяйства играет важнейшую продовольственную и обеспечивающую промышленность роль [6, с. 44; 8, с. 17; 15, с. 24]. В настоящее время аграрный сектор является достаточно активно развивающейся отраслью за счет внедрения информационных технологий, существенной бюджетной поддержки, успешного руководства и организации производства продукции растениеводства и животноводства. Федеральные округа, в том числе Центральный федеральный округ (далее –

ЦФО), демонстрируют рост производства валовой продукции, отдельных видов продукции в отрасли, но имеют место различия по уровню развития отдельных регионов [4, с. 220; 5, с. 482; 7, с. 52; 13, с. 60–61]. В этой связи актуальным исследованием считаем проведение оценки изменений в производстве отдельных видов сельскохозяйственной продукции и дифференциация регионов ЦФО по уровню развития сельского хозяйства. С этой целью выполнен детализированный анализ показателей развития отраслей сельского хозяйства по данным сборников Росстат [11; 12].

Основными показателями для оценки уровня развития аграрного сектора экономики являются: валовая продукция сельского хозяйства, объемы производства продукции, урожайность сельскохозяйственных культур, продуктивность животных, посевная площадь культур и ее структура, поголовье животных и его структура. Обобщающим показателем является валовая продукция на единицу сельскохозяйственных угодий.

Состав и структура валовой аграрной продукции за 2010–2024 годы представлены в таблице 1 и на рисунке 1. По данным таблицы 1 видно, что за анализируемые годы валовая продукция в ЦФО увеличилась на 1957984 млн. руб., или в 4,38 раза. Наибольший индекс структурного сдвига отмечен в областях: Липецкой (рост в 6,11 раза), Тамбовской (в 6,01 раза), Брянской (в 5,94 раза), Курской (в 5,87 раза), Орловской (в 5,61 раза), Рязанской (в 4,95 раза). Нельзя не отметить, что в 10 областях округа отмечались значения индексов структурного сдвига ниже средне федерального уровня, то есть рост менее чем в 4,38 раза.

Структура валовой продукции сельского хозяйства показывает (рисунок 1), что в 2010 году наибольшая доля приходилась на Белгородскую область – 16,92%, на втором месте доля Московской области – 13,56%, на третьем месте доля Воронежской области – 11,76%, а наименьшая доля приходилась на Ивановскую область – 1,84 процента.

Таблица 1

Состав и структура валовой продукции сельского хозяйства  
по регионам ЦФО (в хозяйствах всех категорий;  
в фактически действовавших ценах; млн. руб.) [11; 12]

Регионы (области)	Сумма, млн. руб.					Структура, в % к итогу				
	2010 г.	2015 г.	2020 г.	2024 г.	Индекс стр. сдвига	2010 г.	2015 г.	2020 г.	2024 г.	Скорость стр. сдвига
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>	<i>11</i>
Белгородская область	98101	220692	288879	367509	274,62	16,92	16,57	16,00	14,48	-0,96
Брянская область	26561	73896	97286	157653	493,55	4,58	5,55	5,39	6,21	2,38
Владимирская область	18554	37257	32877	52447	182,67	3,20	2,80	1,82	2,07	-2,36
Воронежская область	68195	201094	262330	353860	418,89	11,76	15,10	14,53	13,94	1,24
Ивановская область	10693	17296	19335	29536	176,22	1,84	1,30	1,07	1,16	-2,46

Продолжение таблицы 1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Калужская область	21576	37367	54392	93689	334,23	3,72	2,81	3,01	3,69	-0,05
Костромская область	13947	22817	18274	28853	106,88	2,40	1,71	1,01	1,14	-3,52
Курская область	40496	122168	193342	237668	486,89	6,98	9,17	10,71	9,36	2,27
Липецкая область	35420	101250	163683	216492	511,21	6,11	7,60	9,07	8,53	2,64
Московская область	78647	103624	113662	187836	138,83	13,56	7,78	6,30	7,40	-3,03
Орловская область	27312	64624	105739	153079	460,48	4,71	4,85	5,86	6,03	1,87
Рязанская область	26621	54441	86014	131860	395,32	4,59	4,09	4,76	5,20	0,88
Смоленская область	14366	24271	26773	39153	172,54	2,48	1,82	1,48	1,54	-2,51
Тамбовская область	36647	128701	170809	222102	506,06	6,32	9,66	9,46	8,75	2,57

## Окончание таблицы 1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Тверская область	17962	32380	39481	69949	289,43	3,10	2,43	2,19	2,76	-0,73
Тульская область	26271	56158	92927	124007	372,03	4,53	4,22	5,15	4,89	0,52
Ярославская область	18568	33950	39412	72228	288,99	3,20	2,55	2,18	2,85	-0,74
Центральный ФО	579937	1331986	1805215	2537921	337,62	100	100	100	100	0,00

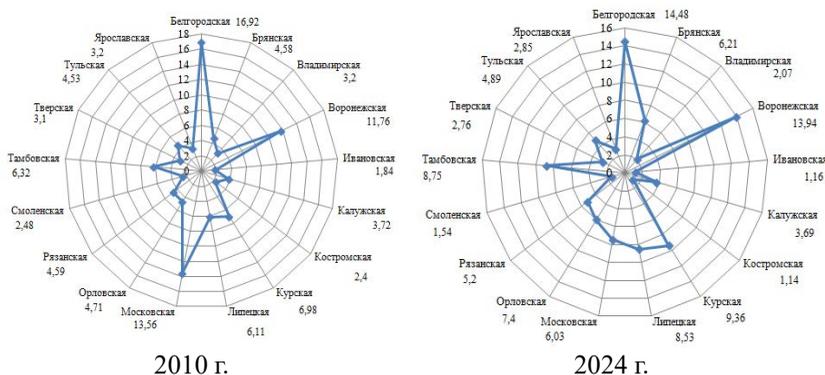


Рис. 1. Структура валовой продукции сельского хозяйства по регионам ЦФО (в хозяйствах всех категорий; в фактически действовавших ценах); составлено авторами по [11; 12]

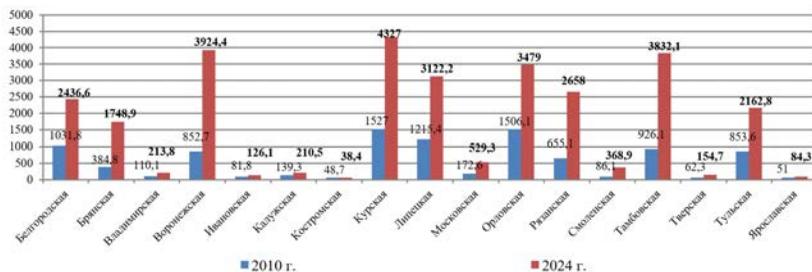
В 2024 году в структуре валовой продукции сельского хозяйства наибольшая доля приходилась на Белгородскую область – 14,48%, на втором месте доля Воронежской области – 13,94%, на третьем месте доля Курской области – 9,36%, а наименьшая доля

приходилась на Костромскую и Ивановскую области – 1,14 и 1,16% соответственно. Скорость структурного сдвига показывает ежегодную интенсивность изменения долей – положительную в 8 регионах, отрицательную – в 9 регионах. Наибольшая положительная скорость сдвигов отмечена в Липецкой области (на 2,64% ежегодно), Тамбовской области (на 2,57%), Брянской области (на 2,38%), Курской области (на 2,27%). Наибольшая отрицательная скорость сдвигов отмечена в Костромской области (на 3,52% ежегодно), Московской области (на 3,03%), Смоленской области (на 2,51%), Ивановской области (на 2,46%), Владимирской области (на 2,36%). При таких разнонаправленных сдвигах оценка коэффициента структурных различий, равного 0,15 пункта ( $\sqrt{\frac{75,4278}{3401,869}}$ ), свидетельствует о незначительном уровне различий структуры валовой продукции в 2024 года относительно 2010 года.

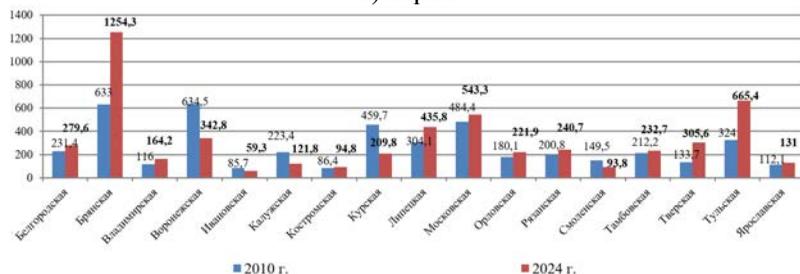
Изменения в валовой продукции сельского хозяйства, в основном, обусловлены сдвигами в производстве основных видов продукции растениеводства и животноводства. В этой связи в исследовании изучены динамика и факторы изменения в производстве продукции.

Производство зерна увеличилось с 9704,5 тыс. т в 2010 году до 29417,50 тыс. т в 2024 году, или в 3 раза, картофеля – с 5174,9 до 5402,40 тыс. т, или на 4,40%, овощей – с 1994 до 2312,30 тыс. т, или на 15,96 процента. На рисунке 2 представлена динамика производства основных видов продукции растениеводства по регионам ЦФО.

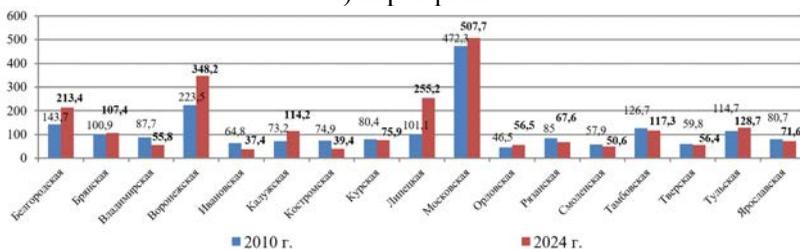
Наибольшее увеличение производства зерна установлено в Воронежской области (в 4,6 раза до 3924,40 тыс. т в 2024 году), Брянской области (в 4,54 раза до 1748,90 тыс. т), Тамбовской области (в 4,13 раза до 3832,10 тыс. т), Рязанской области (в 4,1 раза до 2658 тыс. т). Отрицательно то, что в анализируемые годы валовое производство зерна снизилось на 21,15% в Костромской области.



а) зерно



б) картофель



в) овощи

Рис. 2. Производства основных видов продукции растениеводства в регионах ЦФО (в хозяйствах всех категорий), тыс. т [11; 12]

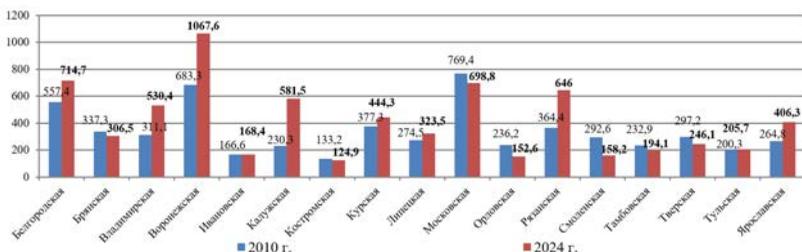
Рост производства картофеля отмечен в 12 регионах округа, наибольшее из них в Тверской области (в 2,29 раза до 305,6 тыс. т), Тульской области (в 2,1 раза до 665,4 тыс. т), Брянской области (в 2 раза до 1254,30 тыс. т). Наибольшая отрицательная динамика установлена в Курской области – на 54,36% (с 459,7 до 209,8 тыс. т), Воронежской области – на 45,97% (с 634,5 до 342,8 тыс. т), Калужской области – на 45,48% (с 223,4 до 121,8 тыс. т).

Увеличение производства овощей происходило в 7 регионах федерального округа. Наибольший рост установлен в Липецкой области – в 2,52 раза (до 255,2 тыс. т в 2024 году), Калужской области – в 1,56 раза (до 114,2 тыс. т), Воронежской области – в 1,56 раза (до 348,2 тыс. т), Белгородской области – в 1,49 раза (до 213,4 тыс. т). Наибольшая отрицательная динамика происходила в Костромской области – снижение на 47,4% (с 74,9 до 39,4 тыс. т), Ивановской области – на 42,28% (с 64,8 до 637,4 тыс. т), Владимирской области – на 36,37% (с 87,7 до 55,8 тыс. т).

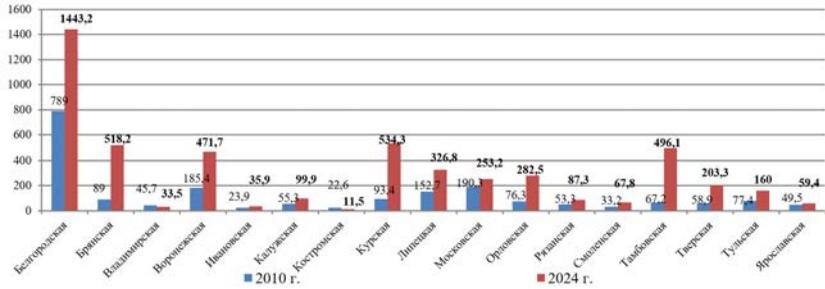
В анализируемые годы производство молока в увеличилось с 5727,90 тыс. т в 2010 году до 6971,60 тыс. т в 2024 году, или на 21,71%; скота и птицы на убой (в убойном весе) – с 2062,90 тыс. т до 5084,70 тыс. т соответственно, или в 2,46 раза; яиц – с 8706,70 млн. шт. до 11443 млн. шт. соответственно, или на 31,43 процента.

На рисунке 3 представлена динамика производства основных видов продукции животноводства по регионам Центрального федерального округа.

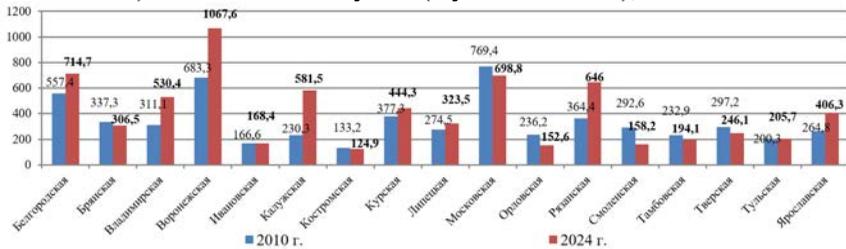
В 10 регионах округа установлено увеличение производства молока, в 7 регионах – снижение. Наибольшее увеличение производства молока происходило в Калужской области (в 2,53 раза), Рязанской области (в 1,77 раза), Владимирской области (в 1,70 раза).



а) молоко, тыс. т



б) скот и птица на убой (в убойном весе), тыс. т



в) яйца, млн. шт.

Рис. 3. Динамика производства основных видов продукции животноводства в регионах ЦФО (в хозяйствах всех категорий), тыс. т [11; 12]

Снижение валового производства молока и в больших значениях является отрицательной тенденцией в сельском хозяйстве регионов. Наибольшее из них происходило в Смоленской области (на 45,93%), Орловской области (на 35,39%), Тверской области (на 17,19%), Тамбовской области (на 16,66%).

Рост производства скота и птицы на убой (в убойном весе) установлен в большем темпе в Тамбовской области (в 7,38 раза), Брянской области (в 5,82 раза), Курской области (в 5,72 раза), Орловской области (в 3,7 раза), Тверской области (в 3,45 раза). Снижение производства скота и птицы на убой происходило во Владимирской области и составляло на 26,7% в 2024 году относительно 2010 года.

В 11 регионах округа происходил рост производства яиц. Наибольшее увеличение установлено в Рязанской области (в 2,5 раза), Ярославской области (в 2 раза), Костромской области (на 71,8%), Липецкой области (на 58,9%). Отрицательная динамика происходила с

наибольшим темпом в Орловской области (на 71,69%), Московской области (на 61,01%), Тамбовской области (на 53,78%).

Основными факторами, определяющими сдвиги в объемах производства продукции растениеводства, являются посевная площадь и урожайность культур.

В анализируемые 2010–2024 годы посевные площади в хозяйствах всех категорий в ЦФО увеличились на 1790,40 тыс. гектаров. Увеличение посевной площади происходило в 9 регионах и наибольшее из них: на 611,80 тыс. га – в Тамбовской области, на 490 тыс. га – в Курской области, на 450,90 тыс. га – в Воронежской области, на 343 тыс. га – в Липецкой области, на 332,30 тыс. га – в Рязанской области, на 254,70 тыс. га – в Орловской области. Снижение площади посевов установлено в 8 регионах, в том числе наибольшее: на 269,10 тыс. га – в Тверской области, на 204,50 тыс. га – в Ярославской области, на 185,30 тыс. га – в Московской области, на 155,20 тыс. га – в Смоленской области, на 151,20 тыс. га – в Костромской области.

Данные сдвиги обусловили изменения в структуре посевных площадей по регионам Центрального ФО (рисунок 4).

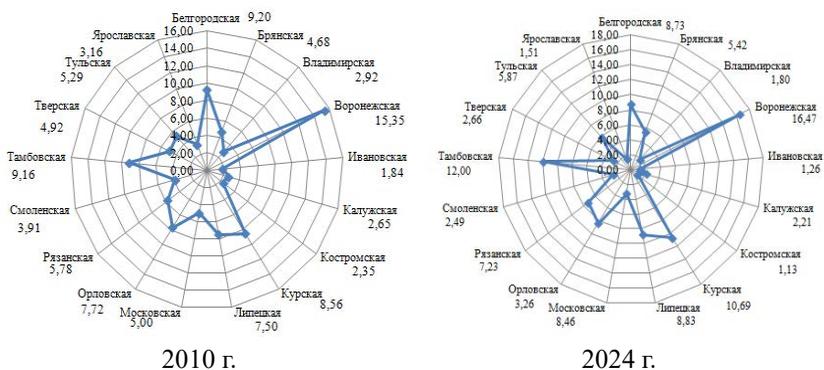


Рис. 4. Структура посевных площадей по регионам ЦФО в 2010 и 2024 годах (в хозяйствах всех категорий, в тыс. га), % [11; 12]

В 2010 году в структуре посевных площадей наибольшая доля приходилась на площади посевов в Воронежской области – 15,35%, на втором месте – доля посевных площадей в Белгородской

области – 9,20%, на третьем месте – доля посевных площадей Тамбовской области – 9,16%, а наименьшая доля приходилась на посевные площади Ивановской области – 1,84 процента.

В 2024 году в структуре посевных площадей наибольшая доля приходилась на посевные площади Воронежской области – 16,47%, на втором месте – доля посевных площадей Тамбовской области – 12%, на третьем месте – доля посевных площадей Курской области – 10,69%, а наименьшая доля приходилась на посевные площади Костромской области – 1,13 процента.

Оценка коэффициента структурных различий со значением 0,1033 пункта ( $\sqrt{\frac{35,56526}{3332,48}}$ ) характеризует несущественный уровень различий структуры посевных площадей в 2024 года относительно 2010 года.

С 2010 по 2024 годы произошли изменения в структуре посевных площадей, то есть изменилась доля посевной площади зерновых культур, картофеля, овощей в общей площади посевов культур по регионам ЦФО (рисунки 5–7).

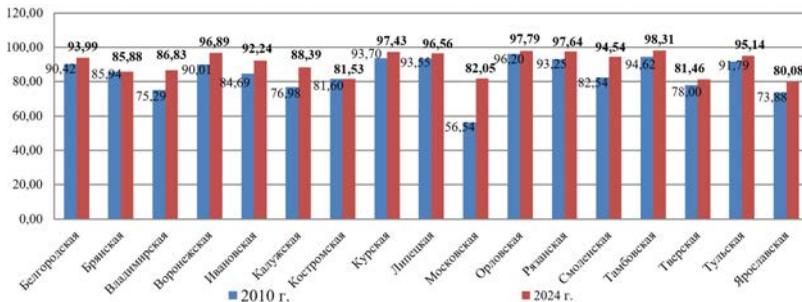


Рис. 5. Доля посевной площади зерновых культур в общей площади посевов по регионам ЦФО в 2010 и 2024 годах (в хозяйствах всех категорий), % [11; 12]

Данные рисунка 5 показывают, что в анализируемые годы увеличилась доля посевной площади зерновых культур в общей площади посевов во всех регионах ЦФО, кроме Костромской области. Значительные доли посевной площади зерновых культур в общей площади посевов установлены в 2024 году в Тамбовской области (98,31%), Орловской области (97,79%), Рязанской области

(97,64%), Курской области (97,43%), Воронежской области (96,89%), Липецкой области (96,56%), Тульской области (95,14%), Смоленской области (94,54%), Белгородской области (93,99%), Ивановской области (92,24%). Оценка коэффициента структурных различий со значением  $0,0495$  пункта ( $\sqrt{\frac{1295,5}{528605}}$ ) характеризует несущественный уровень различий доли посевной площади зерновых культур в общей площади посевов в 2024 года в сравнении с 2010 годом.

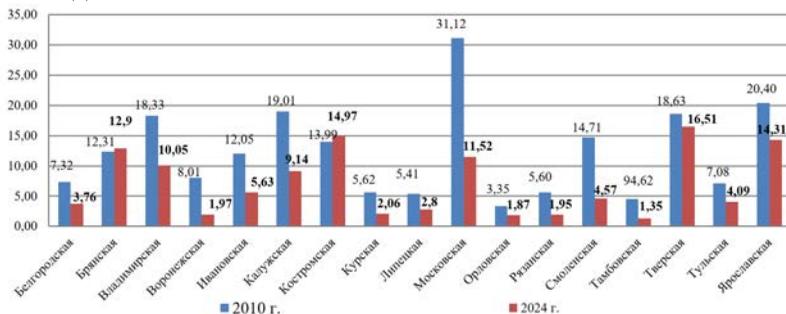


Рис. 6. Доля посевной площади картофеля в общей площади посевов по регионам ЦФО в 2010 и 2024 годах (в хозяйствах всех категорий), % [11; 12]

Данные рисунка 6 показывают, что в 2024 году относительно 2010 года снизилась доля посевной площади картофеля в общей площади посевов во всех регионах федерального округа, кроме доли посевов картофеля в Костромской области. Наибольшие доли посевной площади картофеля в общей площади посевов установлены в Тверской области (16,51%), Ярославской области (14,31%), Костромской области (14,97%), Брянской области (12,90%), Московской области (11,52%), Владимирской области (10,05%), Калужской области (9,14%) в 2024 году. Оценка коэффициента структурных различий со значением  $0,312$  пункта ( $\sqrt{\frac{840,15}{8607,3}}$ ) характеризует значительный уровень различий доли посевной площади картофеля в общей площади посевов в 2024 года в сравнении с 2010 годом.

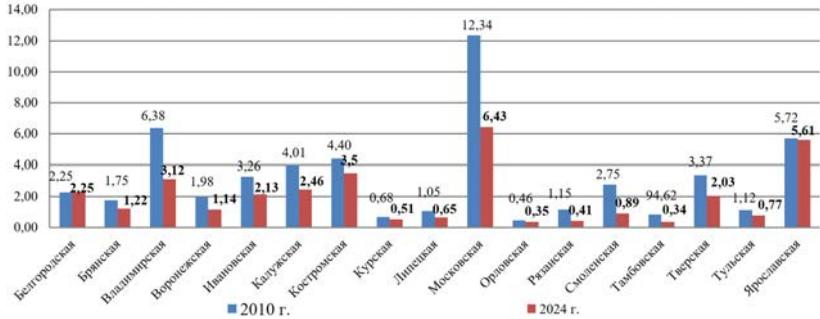


Рис. 7. Доля посевной площади овощей в общей площади посевов по регионам ЦФО в 2010 и 2024 годах (в хозяйствах всех категорий), % [11; 12]

Данные рисунка 7 показывают, что в анализируемые годы уменьшилась доля посевной площади овощей в общей площади посевов во всех регионах федерального округа. Наибольшие доли посевной площади овощей в общей площади посевов установлены в Московской области (6,43%), Ярославской области (5,61%), Костромской области (3,50%), Владимирской области (3,12%), Калужской области (2,46%), Белгородской области (2,25%) в 2024 году. Оценка коэффициента структурных различий со значением 0,268 пункта ( $\sqrt{\frac{57,48}{797,94}}$ ) характеризует значительный уровень различий доли посевной площади овощей в общей площади посевов в 2010–2024 годах.

Вторым важнейшим фактором, от которого зависит результативность отрасли растениеводства, является урожайность сельскохозяйственных культур. Уровень урожайности зависит от многих факторов (например, внесения удобрений, своевременности проведения агротехнических мероприятий и др.), и наиболее существенна зависимость связана с погодными условиями. Для исключения влияния данного фактора выполнен расчет скользящих средних значений урожайности отдельных культур за 3 года и построен график, представленный на рисунке 8.

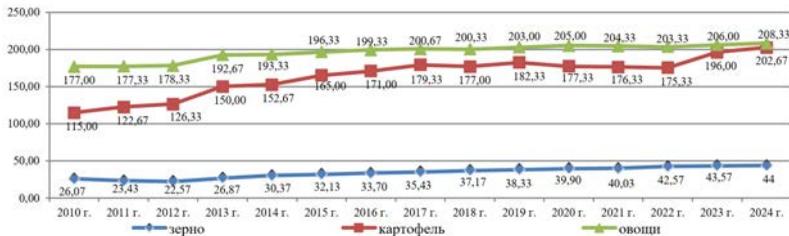
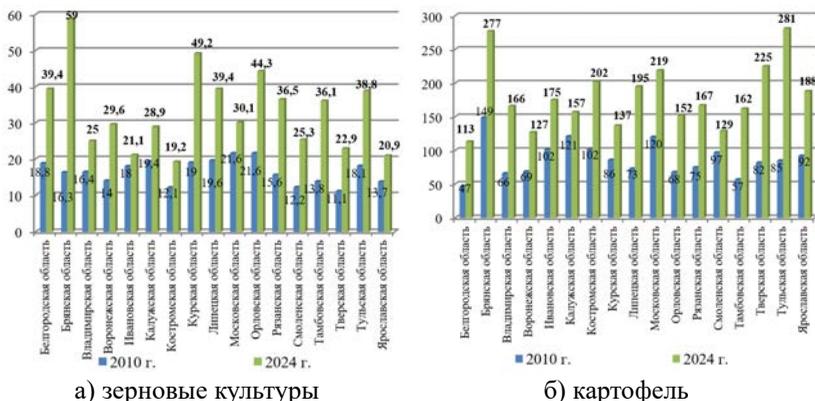


Рис. 8. Скользящие средние уровни урожайности сельскохозяйственных культур в ЦФО (в хозяйствах всех категорий), ц/га [11; 12]

По данным рисунка 8 видно, что урожайность зерновых культур увеличивалась на 4,59% ежегодно (с 26,07 ц/га в 2010 году до 44 ц/га в 2024 году), картофеля – на 5% ежегодно (с 115 до 202,67 ц/га), овощей – на 1,18% ежегодно (с 177 до 208,33 ц/га).

На рисунке 9 для наглядности представлена динамика урожайности основных культур по регионам округа.



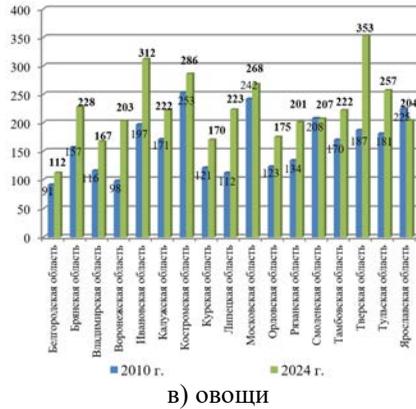


Рис. 9. Урожайность основных сельскохозяйственных культур в 2010, 2024 годах (в хозяйствах всех категорий), ц/га [11; 12]

Урожайность зерновых культур в 2010–2024 годах увеличилась во всех регионах федерального округа. Наиболее высокий уровень урожайности установлен в Брянской области (59 ц/га), Курской области (49,2 ц/га), Курской области (49,2 ц/га), Орловской области (44,3 ц/га), Белгородской и Липецкой областях (39,4 ц/га).

Урожайность картофеля увеличилась во всех регионах ЦФО. Наиболее высокий уровень установлен в Тульской области (281 ц/га), Брянской области (277 ц/га), Тверской области (225 ц/га), Московской области (219 ц/га), Костромской области (202 ц/га) в 2024 году.

Урожайность овощей в анализируемые годы увеличилась во всех регионах округа, кроме Смоленской и Ярославской областей. Наиболее высокий уровень урожайности установлен в Тверской области (353 ц/га), Костромской области (286 ц/га), Московской области (268 ц/га), Тульской области (257 ц/га), Брянской области (228 ц/га) в 2024 году.

Второй основной отраслью сельского хозяйства является животноводство. Основными факторами, определяющими сдвиги в объемах производства продукции животноводства, являются поголовье и продуктивность скота. В анализируемые годы поголовье скота в хозяйствах всех категорий в федеральном округе увеличилось на 2962 тыс. усл. гол. (рисунок 10).

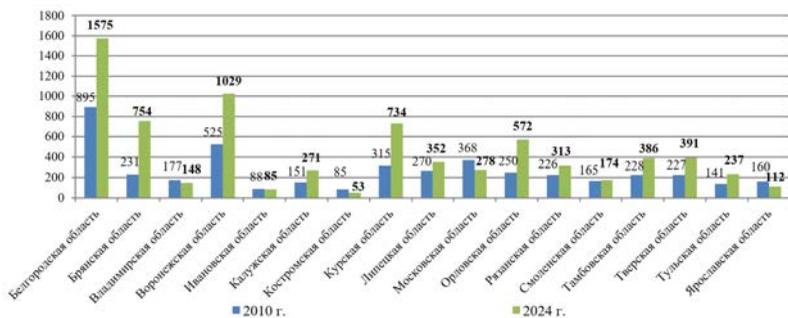


Рис. 10. Динамика поголовья скота по регионам ЦФО (в хозяйствах всех категорий), тыс. условных голов [11; 12]

По данным рисунка 10 видно, что рост поголовья скота установлен в 12 регионах. Наибольшее увеличение происходило в Белгородской области (на 680 тыс. усл. гол.), Брянской области (на 523 тыс. усл. гол.), Воронежской области (на 504 тыс. усл. гол.), Курской области (на 419 тыс. усл. гол.), Орловской области (на 322 тыс. усл. гол.). Снижение поголовья скота происходило в 5 регионах, в том числе в Московской области (на 90 тыс. усл. гол.), Ярославской области (на 48 тыс. усл. гол.), Костромской области (на 32 тыс. усл. гол.), Владимирской области (на 29 тыс. усл. гол.), Ивановской области (на 3 тыс. усл. гол.).

Установленные изменения обусловили сдвиги в структуре поголовья скота по регионам Центрального ФО (рисунок 11). В 2010 году в структуре поголовья скота наибольшая доля приходилась на поголовье в Белгородской области (19,88%), на втором месте – доля поголовья Воронежской области (11,65%), на третьем месте – доля поголовья Московской области (8,18%), а наименьшая доля приходилась на поголовье скота в Костромской и Ивановской областях (1,90 и 1,95% соответственно).

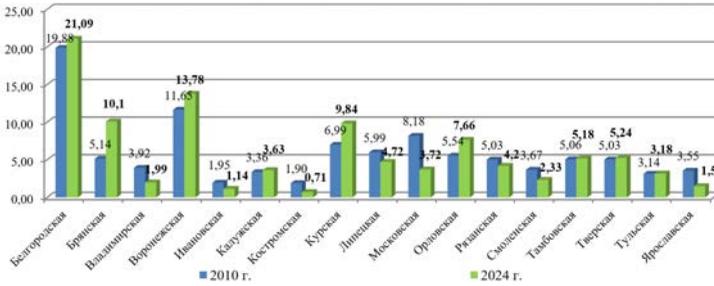
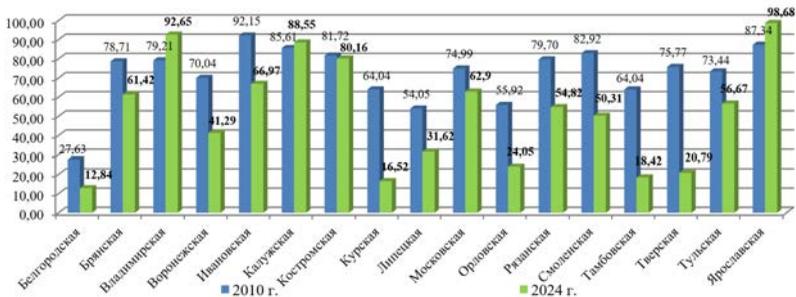


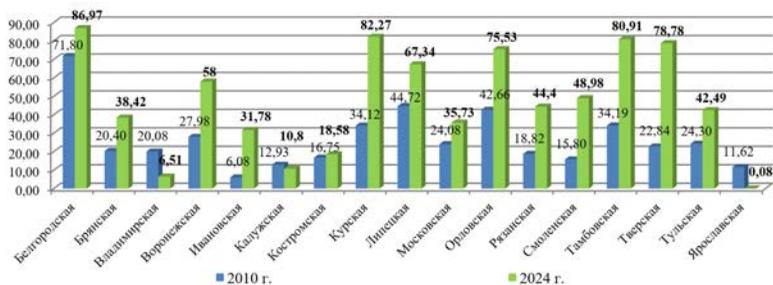
Рис. 11. Структура поголовья скота по регионам ЦФО в 2010 и 2024 годах (в хозяйствах всех категорий, в условных головах), % [11; 12]

В структуре поголовья скота в 2024 году наибольшая доля приходилась на поголовье в Белгородской области (21,09%), на втором месте – доля поголовья Воронежской области (13,78%), на третьем месте – доля поголовья Брянской области (10,10%), а наименьшая доля приходилась на поголовье скота Костромской области (0,71%). Оценка коэффициента структурных различий со значением 0,143 пункта ( $\sqrt{\frac{77,302}{3768,8}}$ ) характеризует несущественный уровень различий структуры поголовья скота в условных головах в 2010–2024 годах.

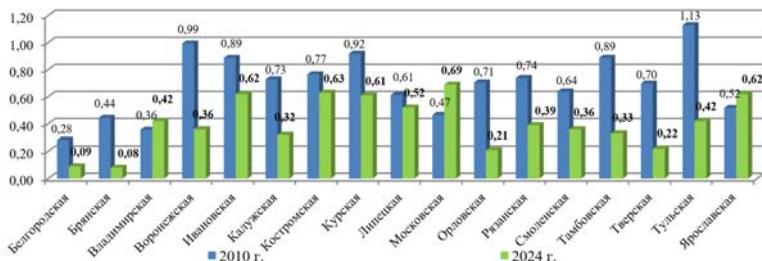
С 2010 по 2024 годы произошли изменения в структуре поголовья скота по видам, то есть изменилась доля поголовья КРС (свиней, овец и коз) в общем поголовье скота в условных головах в разрезе регионов ЦФО (рисунок 12).



а) поголовье КРС



б) поголовье свиней



в) поголовье овец и коз

Рис. 12. Доля поголовья отдельных видов в структуре поголовья в условных головах по регионам ЦФО в 2010 и 2024 годах (в хозяйствах всех категорий), % [11; 12]

Данные рисунка 12 показывают, что в 2024 году относительно 2010 года снизилась доля поголовья крупного рогатого скота в общем поголовье скота в условных головах в большинстве регионов федерального округа. Наибольшая отрицательная ежегодная скорость сдвига отмечена в Курской области (на 4,95%), Тамбовской области (на 4,75%), Тверской области (на 4,84%), Орловской области (на 3,80%), Белгородской области (на 3,57%). Значительные доли поголовья крупного рогатого скота в общем поголовье скота в условных головах в 2024 году установлены в Ярославской области (98,68%), Владимирской области (92,65%), Калужской области (88,55%), Костромской области (80,16%).

В анализируемые годы увеличилась доля поголовья свиней в структуре поголовья в условных головах в большинстве регионов округа. Наибольшая положительная ежегодная скорость сдвига отмечена в Ивановской области (на 28,21%), Тверской области (на

16,33%), Смоленской области (на 14%), Курской области (на 9,41%), Рязанской области (на 9,06%). Наибольшие доли поголовья свиней в структуре поголовья в условных головах в 2024 году установлены в Белгородской области (86,97%), Курской области (82,27%), Тамбовской области (80,91%), Тверской области (78,78%), Орловской области (75,53%).

Доля поголовья овец и коз в структуре поголовья в условных головах в 2010–2024 годах снизилась в 14 регионах федерального округа. Наибольшая отрицательная ежегодная скорость сдвига отмечена в Брянской области (на 5,47%), Орловской области (на 4,66%), Тверской области (на 4,61%), Белгородской области (на 4,49%), Воронежской области (на 4,27%), Тульской области (на 4,19%), Тамбовской области (на 4,16%). Наибольшие доли поголовья овец и коз в структуре поголовья в условных головах в 2024 году установлены в Московской области (0,69%), Костромской области (0,63%), Ивановской области (0,62%), Ярославской области (0,62%), Курской области (0,61%), Липецкой области (0,52%). Оценка коэффициента структурных различий со значениями 0,215 пункта ( $\sqrt{\frac{13290}{287797}}$ ), 0,340 пункта ( $\sqrt{\frac{13886}{120028}}$ ), 0,334 пункта ( $\sqrt{\frac{2,4789}{22,259}}$ ) характеризует значительный уровень различий доли поголовья крупного рогатого скота, свиней, овец и коз соответственно в структуре поголовья в условных головах по регионам ЦФО в 2024 года в сравнении с 2010 годом.

Основным фактором изменения производства продукции животноводства является продуктивность скота, динамика которой по видам животных представлена на рисунке 13.

В анализируемые годы происходило увеличение надоя молока от одной коровы на 14,03% ежегодно (с 4260 до 8964 кг), среднегодового прироста живой массы крупного рогатого скота на 17% ежегодно (с 144 до 367 кг), среднегодовой яйценоскости кур-несушек на 6,92% ежегодно (с 292 до 303 шт.). Отрицательной тенденцией является снижение среднегодового настрига шерсти овец и коз на 1,21% ежегодно (с 1,1 до 0,2 кг).

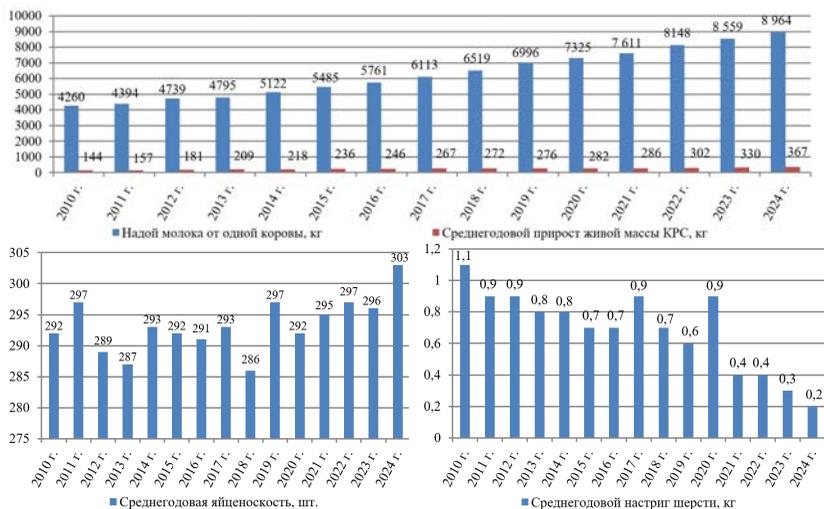
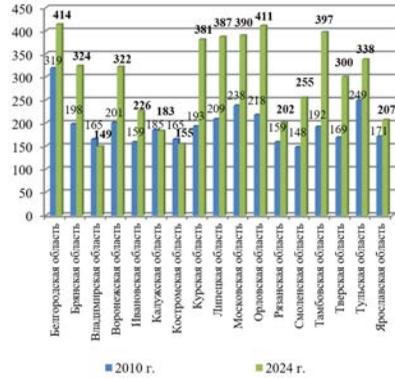
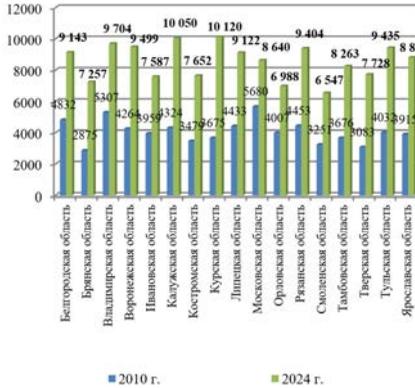


Рис. 13. Динамика продуктивности скота и птицы (в хозяйствах всех категорий) [11; 12]

На рисунке 14 представлена динамика продуктивности отдельных видов животных по регионам Центрального ФО.

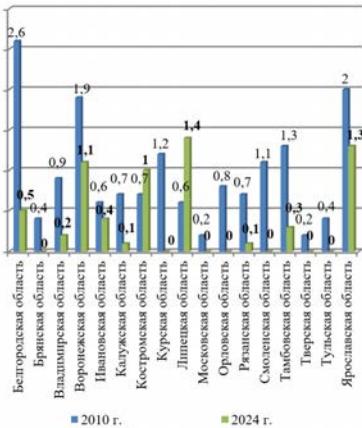
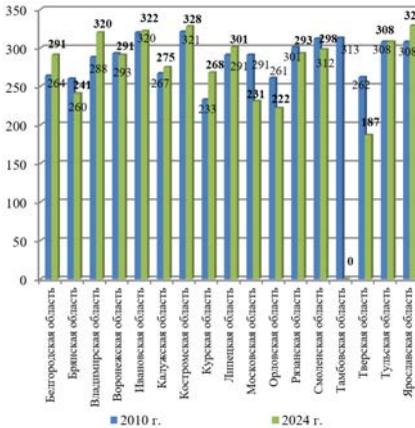
По данным рисунка 14 видно, что в 2024 году по сравнению с 2010 годом надой молока от одной коровы увеличился во всех регионах. Наиболее высокий уровень продуктивности коров установлен в: Курской области (10120 кг), Калужской области (10050 кг), Воронежской области (9499 кг), Владимирской области (9704 кг), Рязанской области (9404 кг), Тульской области (9435 кг).

Среднегодовой прирост живой массы крупного рогатого скота увеличился в большинстве регионов федерального округа. Наиболее высокий уровень прироста живой массы КРС в 2024 году установлен в: Белгородской области (414 кг), Орловской области (411 кг), Тамбовской области (397 кг), Московской области (390 кг), Липецкой области (387 кг), Курской области (381 кг).



а) надой молока от одной коровы, кг

б) среднегодовой прирост живой массы КРС, кг



а) среднегодовая яйценоскость, шт.

б) среднегодовой настриг шерсти, кг

Рис. 14. Динамика продуктивности скота и птицы (в хозяйствах всех категорий); составлено авторами по: [11; 12]

Среднегодовая яйценоскость кур-несушек снизилась в 8 регионах федерального округа. Наиболее высокий уровень продуктивности кур в 2024 году установлен в: Ярославской области (329 шт.), Костромской области (328 шт.), Ивановской области (322 шт.), Владимирской области (320 шт.), Тульской области (308 шт.), Липецкой области (301 шт.).

В анализируемые годы среднегодовой настриг шерсти снизился во всех регионах ЦФО, кроме Костромской и Липецкой областей. Сворачивание овцеводства и козоводства по производству шерсти отмечено Брянской, Курской, Московской, Орловской, Смоленской, Тверской и Тульской областях. Наибольшее снижение среднегодового настрига шерсти установлено в: Калужской и Рязанской областях (на 85,71%), Белгородской области (на 80,77%), Владимирской области (на 77,78%), Тамбовской области (на 76,92%). Более высокий уровень среднегодового настрига шерсти в 2024 году установлен в Липецкой области (1,4 кг), Ярославской области (1,3 кг), Воронежской области (1,1 кг).

Таким образом, в анализируемые 2010–2024 годы происходило увеличение производства основных видов продукции сельского хозяйства, кроме шерсти. Данные изменения являются позитивными, так как обусловлены ростом посевной площади и урожайности культур (даже при отрицательных сдвигах долей посевной площади картофеля и овощей в общей площади посевов), ростом поголовья скота в условных головах и продуктивности животных (даже при наличии отрицательных сдвигов доли отдельных видов животных в структуре поголовья).

По результатам проведенного исследования и для общей оценки развития сельского хозяйства в регионах Центрального федерального округа выполнен расчет и оценка валовой продукции на 1 га сельскохозяйственных угодий, то есть по уровню развития сельского хозяйства (рисунок 15).

По данным рисунка 15 видно, что в анализируемые годы валовая продукция на 1 га сельскохозяйственных угодий увеличилась на 949026,67 руб., или в 4,33 раза. На основе этих данных выполнено ранжирование областей федерального округа в 2010 и в 2024 годах по группам: регионы с высоким уровнем развития, регионы со средним уровнем развития, регионы с низким уровнем развития сельского хозяйства.

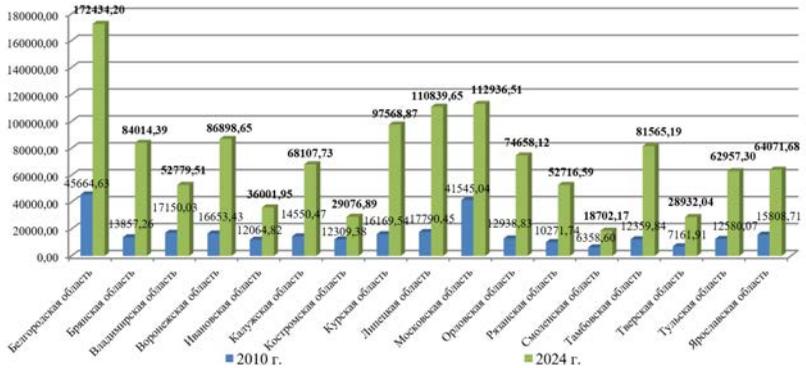


Рис. 15. Динамика валовой продукции на 1 га сельскохозяйственных угодий в регионах ЦФО (в хозяйствах всех категорий), руб. [11; 12]

Для наглядности ранжирование представлено в таблице 2, которое выполнено делением на группы по диапазону значений уровня развития сельского хозяйства:

- в 2010 году: первая группа 28322 – 45663 руб.; вторая группа 10983 – 28323 руб.; третья группа – менее 10983 руб.;
- в 2024 году: первая группа 69057 и более – 112937 руб.; вторая группа 25177 – 69056 руб.; третья группа – менее 25176 рублей.

Данные таблицы свидетельствуют о том, что в 2010–2024 года стабильно высокий уровень развития сельского хозяйства наблюдался в Белгородской и Московской областях.

В 2010 году во вторую группу по уровню развития сельского хозяйства вошли 12 регионов ЦФО и положительно то, что в 2024 году большинство из регионов этой группы показали более высокие результаты развития и были включены в первую группу. К таким регионам относятся: Липецкая, Курская, Воронежская, Брянская, Тамбовская и Орловская области.

Таблица 2

Ранжирование регионов ЦФО по уровню развития сельского хозяйства (по показателю валовой продукции на 1 га сельскохозяйственных угодий, руб.)

Группа	Наименование региона, 2010 г.	Наименование региона, 2024 г.
Первая группа «Высокий уровень развития сельского хозяйства»	Белгородская область	Белгородская область
	Московская область	Московская область
		Липецкая область
		Курская область
		Воронежская область
		Брянская область
		Тамбовская область
		Орловская область
Вторая группа «Средний уровень развития сельского хозяйства»	Липецкая область	Калужская область
	Владимирская область	Ярославская область
	Воронежская область	Тульская область
	Курская область	Владимирская область
	Ярославская область	Рязанская область
	Брянская область	Ивановская область
	Калужская область	Костромская область
	Тульская область	Тверская область
	Орловская область	
	Тамбовская область	
	Костромская область	
	Ивановская область	
Третья группа «Низкий уровень развития сельского хозяйства»	Рязанская область	Смоленская область
	Тверская область	
	Смоленская область	

В третью группу по уровню развития сельского хозяйства в 2010 году вошли 3 региона ЦФО и положительно то, что в 2024 году 2 региона из этой группы показали более высокие результаты развития и были включены во вторую группу. К таким регионам относятся: Рязанская и Тверская области.

Таким образом, в 2010–2024 годах происходили изменения в валовой продукции сельского хозяйства, объемах производства продукции растениеводства и животноводства, урожайности сельскохозяйственных культур, продуктивности животных, посевной площади культур и ее структуре, поголовье животных и его структуре, валовой продукции на 1 гектар сельскохозяйственных угодий. В исследовании были отмечены отрицательные сдвиги в структуре посевных площадей (особенно картофеля и овощей), поголовье животных (крупного рогатого скота, овец и коз), которые в валовом производстве отдельных видов продукции были компенсированы положительными сдвигами в урожайности культур и продуктивности животных. Ранжирование регионов Центрального федерального округа по уровню развития сельского хозяйства показало тенденцию сдвигов путем перехода отдельных регионов в группы с более высоким уровнем развития. Такие тенденции обусловлены повышением уровня организации производства и труда аграрных товаропроизводителей; увеличением финансирования аграрного сектора экономики, в том числе за счет средств государственной поддержки; становлением и развитием в регионах крупных агрохолдингов с законченным циклом производства продукции; повышением уровня автоматизации и цифровизации аграрной отрасли.

#### *Библиографический список к главе 6*

1. Стратегические направления устойчивого развития сельских территорий Российской федерации / Н.В. Алентьева, А.Б. Дударева, Т.С. Кравченко [и др.] // Роль аграрной науки в устойчивом развитии сельских территорий: сборник X Всероссийской (национальной) научной конференции с международным участием, посвященный 90-летию Новосибирского ГАУ. – Новосибирск, 2025. – С. 1462–1466. EDN ВНТРWM
2. Ерёмин А.В. Этапы, тенденции, проблемы повышения эффективности сельского хозяйства / А.В. Ерёмин, В.Ф. Васькин, О.А. Евсеева // Экономика и предпринимательство. – 2021. – №12. – С. 199–205. DOI 10.34925/EIP.2021.137.12.036. EDN LRCINM
3. Жуплей И.В. Организационно-экономический механизм регулирования сельского хозяйства региона в условиях кризиса (на примере Дальнего Востока России) / И.В. Жуплей, Ю.И. Шмидт, Л.И. Солдатова // Экономика и предпринимательство. – 2021. – №9. – С. 366–372. DOI 10.34925/EIP.2021.134.9.062. EDN JHLBGV

4. Жуплей И.В. Формирование эффективной структурной политики в сельском хозяйстве региона / И.В. Жуплей, И.И. Дьяков // Известия Оренбургского государственного аграрного университета. – 2015. – №1(51). – С. 220–222. EDN TKKYND

5. Иванова О.Е. Стратегические цели социально-экономического развития регионов / О.Е. Иванова // Инновации и современные технологии в производстве и переработке сельскохозяйственной продукции: сборник статей по материалам Всероссийской (национальной) научно-практической конференции. – Курган, 2022. – С. 482–487. EDN RUQMYD

6. Импульсы развития сельских территорий. Научные идеи и прикладные решения: монография / А.В. Белокопытов, Т.М. Василькова, Н.Н. Горбина [и др.]; под науч. ред. Н.А. Середы. – М.: Инфра-М, 2025. – 310 с. DOI 10.12737/2208767. EDN AODJDL

7. Коростелева О.Н. Динамика объемов производства сельскохозяйственной продукции Брянской области / О.Н. Коростелева // Актуальные вопросы экономики и агробизнеса: XVI Международная научно-практическая конференция, посвящённая 85-летию со дня рождения ... профессора Евгения Павловича Чиркова. – Брянск, 2025. – С. 52–55. EDN UAQKEN

8. Актуальные проблемы и перспективы развития агропромышленного комплекса России / Т.С. Кравченко, Н.В. Алентьева, А.Б. Дударева [и др.] // Современная наука, общество и образование: актуальные вопросы, достижения и инновации: монография. – Пенза: Наука и Просвещение, 2025. – С. 17–41. EDN DCJMMG

9. Кубышкин А.В. Динамика, структура, современные особенности производства сельскохозяйственной продукции в Брянской области и перспективы дальнейшего развития / А.В. Кубышкин, Т.И. Васькина // Экономика и предпринимательство. – 2023. – №11. – С. 496–502. DOI 10.34925/EIP.2023.160.11.094. EDN TEIYEB

10. Кузьмицкая А.А. Перспективы развития молочного скотоводства Брянской области / А.А. Кузьмицкая // Актуальные вопросы экономики и агробизнеса: сборник трудов. – 2023. – С. 91–96. EDN WPWOJO

11. Регионы России. Социально-экономические показатели. 2019: стат. сб. // Росстат. – М., 2019. – 1204 с. – URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/13204> (дата обращения: 13.01.2026).

12. Регионы России. Социально-экономические показатели. 2025: стат. сб. // Росстат. – М., 2025. – 1035 с. – URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/13204> (дата обращения: 13.01.2026).

13. Семкин А.Г. Пространственное развитие и управление стратегией социально-экономического роста отдельных макрорегионов / А.Г. Семкин, Е.П. Задворнева // Экономика, труд, управление в сельском хозяйстве. – 2022. – №9(91). – С. 60–71. DOI 10.33938/229-60. EDN DMDPXC

14. Солдатова Л.И. Оценка современного состояния молочного скотоводства в Костромской области и перспективы его развития / Л.И. Солдатова // Инновации и современные технологии в производстве и переработке сельскохозяйственной продукции: сборник статей по материалам Всероссийской (национальной) научно-практической конференции. – Курган, 2022. – С. 581–585. EDN KIQTRX

15. Развитие АПК и сельских территорий: проблемы и перспективы: монография / А.О. Храмченкова, Е.П. Чирков, Т.В. Иванюга [и др.]; под общ. ред. А.О. Храмченковой. – М.: Первое экономическое издательство, 2022. – 268 с. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1974290> (дата обращения: 13.01.2026).

16. Шмидт Ю.И. Резервы устойчивого развития молочного скотоводства Тверской области / Ю.И. Шмидт, Д. Абылкасымов // Молочное и мясное скотоводство. – 2017. – №8. – С. 20–24. EDN YLYNPC

17. Шмидт Ю.И. Структурные сдвиги в аграрном секторе экономики: монография / Ю.И. Шмидт. – Тверь: Тверская ГСХА, 2014. – 175 с. EDN UDPCYZ

18. Dynamics of crop production and rational use of agricultural lands / N.M. Belous, V.F. Vaskin, A.A. Kuzmitskaya [et al.] // IOP Conference Series: Earth and Environmental Science. – Krasnoyarsk, 2022. – Vol. 981. No. 4. – Article 042009. DOI 10.1088/1755-1315/981/4/042009. EDN SYJXXL

19. Zhupley I.V. The mechanism of regulation of agriculture in the formation of a sustainable food system of Russia / I.V. Zhupley, Yu.I. Schmidt, E.P. Zadvorneva // IOP Conference Series: Earth and Environmental Science. – Krasnoyarsk, 2022. – Vol. 981. No. 2. – P. 022023. DOI 10.1088/1755-1315/981/2/022023. EDN HUIMBJ

## ГЛАВА 7

DOI 10.31483/r-154196

*Шабанов Никита Тимофеевич*

### **ВНЕШНЕЕ РЕЙТИНГОВОЕ УПРАВЛЕНИЕ КАК ИНСТРУМЕНТ РАЗВИТИЯ РЕГИОНАЛЬНЫХ СИСТЕМ ЭНЕРГООБЕСПЕЧЕНИЯ**

***Аннотация:** в главе представлен анализ механизмов влияния внешнего рейтингового управления на развитие региональных систем энергообеспечения в России. Автор рассматривает вопрос теоретической базы рейтингового управления как комплекса организационных, информационно-аналитических и коммуникационных действий, направленных на взаимодействие с независимыми рейтинговыми институтами. Дана характеристика структурной организации региональной энергосистемы и механизмов её взаимодействия с системой внешнего рейтингового управления через замкнутый цикл обратной связи. Выделены и проанализированы пять основных механизмов рейтингового управления: информационный, нормативно-правовой, экономический, организационно-управленческий и социально-психологический. Рассмотрены конкретные примеры влияния инвестиционных рейтингов регионов, отраслевых рейтингов эффективности энергетических компаний, кредитных рейтингов, международной сертификации и публичного мониторинга на развитие региональных энергосистем. Выводы подтверждают, что комплексное воздействие различных механизмов рейтингового управления создаёт благоприятную среду для развития региональных энергосистем и повышения их эффективности.*

***Ключевые слова:** внешнее рейтинговое управление, региональные системы энергообеспечения, развитие региональной энергетики, энергоэффективность, инвестиционные рейтинги, отраслевые рейтинги эффективности, кредитные рейтинги, ESG-рейтинги, энергетические компании, механизмы влияния, финансовая устойчивость, стратегическое планирование.*

***Abstract:** the chapter examines the mechanisms by which external rating management influences the development of regional energy supply systems in Russia. The author explores the theoretical foundations*

---

*of rating management as a complex of organizational, information-analytical, and communicative measures aimed at interaction with independent rating institutions. A structural characterization of regional energy systems is provided, along with an analysis of the mechanisms governing their interaction with the external rating management framework through a closed-loop feedback cycle. Five principal mechanisms of rating management are identified and examined: informational, regulatory-legal, economic, organizational-managerial, and socio-psychological. Specific cases illustrating the impact of regional investment ratings, sectoral performance ratings of energy companies, credit ratings, international certification, and public monitoring on the development of regional energy systems are considered. The findings confirm that the combined effect of diverse rating management mechanisms creates a conducive environment for the advancement of regional energy systems and the enhancement of their operational efficiency.*

**Keywords:** *external rating management, regional energy supply systems, regional energy development, energy efficiency, investment ratings, sectoral performance ratings, credit ratings, ESG ratings, energy companies, mechanisms of influence, financial sustainability, strategic planning.*

Современные региональные системы энергообеспечения функционируют в условиях постоянного воздействия множества внешних факторов, среди которых особое место занимает внешнее рейтинговое управление. В условиях глобализации экономики, цифровизации и растущего внимания к устойчивому развитию, рейтинги становятся не просто инструментом оценки, но мощным механизмом, определяющим стратегические направления развития энергетических систем на региональном уровне.

Актуальность исследования обусловлена несколькими факторами. Во-первых, российская энергетика переживает период трансформации, связанный с необходимостью модернизации инфраструктуры, внедрением цифровых технологий и переходом к более устойчивым моделям энергоснабжения. Во-вторых, рейтинговые механизмы становятся всё более значимым инструментом государственного и муниципального управления, влияя на распределение инвестиций и доступ к финансовым ресурсам. В-третьих, понимание

механизмов рейтингового воздействия критически важно для разработки эффективной региональной энергетической политики.

*Рейтинговое управление* представляет собой многоаспектное явление, которое можно рассматривать с различных точек зрения.

*Управленческо-организационный подход*, предложенный С.И. Малыхиной, рассматривает рейтинговое управление как комплекс мероприятий, обеспечивающих прозрачность корпоративного управления и, как следствие, высокие позиции в независимых рейтингах. Этот подход акцентирует внимание на организационных аспектах и внутренних процессах, которые необходимо совершенствовать для улучшения рейтинговых позиций [7].

*Информационный подход*, развиваемый Ю.А. Бондарчуком, определяет рейтинговое управление как строго регламентированную процедуру сбора, проверки и передачи данных, позволяющую сформировать объективную оценку финансовой устойчивости организации. Этот подход подчёркивает значение информационной прозрачности и надёжности данных, лежащих в основе рейтинговых оценок [2].

*Стратегический подход*, добавленный Е.К. Шибановой и А.И. Яичниковым, предполагает интеграцию результатов экспертной оценки непосредственно в управленческие решения, превращая рейтинг в инструмент формирования позитивного имиджа компании, отрасли или региона. Этот подход рассматривает рейтинги как стратегический ресурс, способный влиять на восприятие организации стейкхолдерами [13].

Синтезируя эти три подхода, можно предложить следующее обобщённое определение: внешнее рейтинговое управление – это непрерывная, целенаправленная система организационных, информационно-аналитических и коммуникационных действий, направленных на взаимодействие с независимыми рейтинговыми институтами. Такая система обеспечивает получение, поддержание и повышение рейтинговых оценок, которые затем используются для совершенствования корпоративного управления, укрепления финансовой устойчивости и улучшения репутации организации.

В капиталоемких и социально-значимых секторах, таких как региональная система энергообеспечения, вес рейтинговых механизмов особенно велик. Высокий кредитный или ESG-рейтинг не

просто отражает текущее состояние компании; он выполняет ряд критических функций.

1. Финансовая функция. Высокие рейтинги снижают стоимость заёмного капитала, необходимого для модернизации сетей и внедрения новых технологий. Для энергетических компаний, требующих постоянных инвестиций в обновление инфраструктуры, это имеет огромное значение.

2. Сигнальная функция. Рейтинги служат сигналом надёжности для регуляторов, инвесторов и потребителей, снижая информационную асимметрию и облегчая взаимодействие между ними.

3. Инвестиционная функция. Высокие рейтинги облегчают доступ к федеральным и международным «зелёным» финансам, что особенно важно в контексте глобального тренда на энергетическую трансформацию и снижение углеродного следа.

4. Политическая функция. Рейтинги повышают доверие муниципальных властей к долгосрочным стратегическим планам энергетических компаний, облегчая согласование интересов различных уровней управления [3; 10].

Охарактеризуем *структуру и организацию региональных систем энергообеспечения*. Региональная система энергообеспечения представляет собой сложный комплекс взаимосвязанных элементов, функционирующих в единой экосистеме. Основные компоненты этой системы представлены на рисунке 1.



Рис. 1. Система регионального энергообеспечения

*Примечание: составлено автором по [4; 9].*

Производство энергии включает совокупность энергогенерирующих объектов различных типов: тепловые электростанции, гидроэлектростанции, возобновляемые источники энергии, а также объекты теплоснабжения. Эта подсистема определяет энергетический потенциал региона и его энергетическую независимость [5].

Транспортная инфраструктура представлена сетями электропередачи и магистральными газопроводами, обеспечивающими доставку энергоресурсов от источников производства к потребителям. Надежность этого компонента критична для стабильности всей системы.

Распределительные сети осуществляют локальное распределение электроэнергии и тепла среди конечных потребителей различных категорий: промышленные предприятия, коммунально-бытовой сектор, население [9].

Потребители энергии образуют спрос на энергоресурсы, включая промышленность, сферу услуг, жилищно-коммунальное хозяйство и население.

Управление и регулирование обеспечивают оптимизацию функционирования всей системы, балансировку спроса и предложения, контроль качества энергоснабжения.

Каждый элемент системы выполняет специфическую функцию, но все они работают в единой экосистеме, направленной на обеспечение надёжного и эффективного энергоснабжения региона.

Региональные энергосистемы постоянно подвергаются воздействию различных *факторов и инструментов, которые влияют на их эффективность и направление развития*. Эти воздействия организованы иерархически: каждый механизм проходит через определённый фильтр, который определяет его применимость и интенсивность воздействия на конкретный элемент системы.



Рис. 2. Факторно-инструментальная модель внешнего воздействия на региональную систему энергообеспечения

*Примечание: составлено автором по [4; 9].*

К фильтрам воздействия на региональную систему энергообеспечения можно отнести следующие.

1. Финансовые возможности – оценка экономической целесообразности и доступности финансирования для реализации механизмов воздействия. Определяют объём и темпы инвестиций в развитие региональной системы энергообеспечения с учётом бюджетных ограничений и возможностей привлечения внешних источников финансирования [8].

2. Социальная приемлемость – анализ соответствия предлагаемых мер интересам населения, трудовых коллективов и общественных организаций, что обеспечивает минимизацию социальных конфликтов и повышение уровня поддержки инициатив развития энергосистемы со стороны местного сообщества.

3. Целесообразность – оценка соответствия механизмов стратегическим целям развития региона и энергетической политике государства. Гарантируют направленность воздействия на приоритетные направления развития и исключение несогласованных действий.

4. Технико-технологические возможности – анализ соответствия инструментов современному уровню развития техники и технологий, а также наличию необходимых компетенций и кадровых ресурсов. Определяют реальность и эффективность внедрения механизмов воздействия [9].

Применение механизмов и фильтров позволяет избежать хаотичного влияния на региональную систему энергообеспечения и позволяет целенаправленно воздействовать на те компоненты системы, которые требуют развития и совершенствования.

*Внешнее рейтинговое управление* функционирует как самостоятельная система, которая включает несколько ключевых субъектов:

- рейтинговые агентства – как международные (Moody's, Fitch, Standard Poor's), так и российские (Эксперт РА, АКРА, RAEX) организации, специализирующиеся на формировании рейтинговых оценок;

- экспертные сообщества – профессиональные объединения специалистов в области энергетики, финансов и управления, которые проводят анализ и формируют рекомендации [1];

- органы государственного контроля – Минэнерго РФ, региональные энергетические комиссии и другие государственные структуры, осуществляющие мониторинг и регулирование энергетического сектора [9];

- информационные платформы – цифровые ресурсы, публикующие рейтинги и аналитическую информацию, обеспечивающие доступность информации для широкого круга инвесторов.

Система внешнего рейтингового управления генерирует оценки и рекомендации, которые затем передаются в региональную энергосистему, влияя на принятие управленческих решений и стратегическое планирование.

Взаимодействие между системой энергообеспечения и системой внешнего рейтингового управления не является односторонним. Они находятся в постоянном взаимодействии: энергосистема предоставляет данные о своей деятельности, а рейтинговое управление формирует оценки и рекомендации, которые, в свою очередь, влияют на поведение и стратегию энергосистемы.

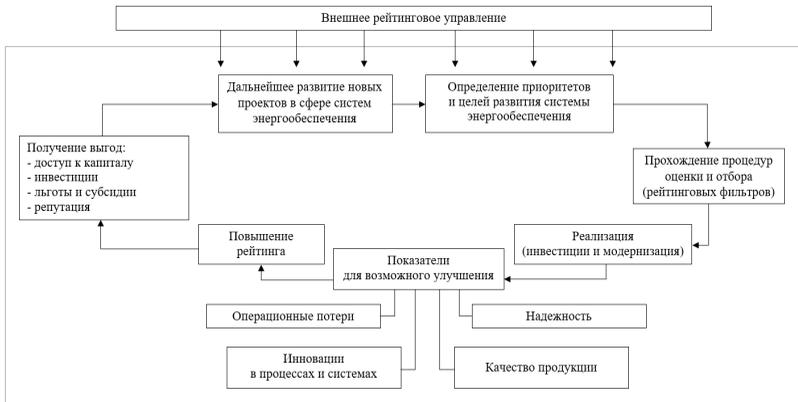


Рис. 3. Внешнее рейтинговое управление в системе регионального энергообеспечения

*Примечание: составлено автором по [10–12].*

Внешнее рейтинговое управление региональной системы энергообеспечения предусматривает нескольких этапов.

1. Сбор данных. Рейтинговые агентства собирают информацию о деятельности энергокомпаний и региональных энергосистем.

2. Анализ и оценка. Проводится комплексный анализ собранных данных с использованием методологий, разработанных рейтинговыми агентствами.

3. Формирование рейтингов. На основе анализа присваиваются рейтинговые оценки, отражающие уровень надёжности, эффективности и финансовой устойчивости.

4. Публикация и распространение. Рейтинги публикуются и распространяются среди стейкхолдеров, включая инвесторов, кредиторов, регуляторов и общественность.

5. Реакция энергосистемы. Энергокомпании и региональные администрации, стремясь улучшить свои рейтинговые позиции, внедряют рекомендации рейтинговых агентств.

6. Совершенствование показателей. Внедрение рекомендаций приводит к повышению эффективности и надёжности энергосистемы.

7. Обновление рейтингов. Улучшение показателей системы отражается в новых рейтинговых оценках, создавая позитивный цикл развития.

*Механизмы внешнего рейтингового управления* – это совокупность инструментов, процедур и правил, посредством которых внешние субъекты формируют, публикуют и используют рейтинговые оценки для воздействия на поведение организаций, территорий или отдельных лиц [3].

1. Информационный механизм. Рейтинг служит инструментом снижения информационной асимметрии между участниками рынка или социальной системы. Он транслирует сигнал о качестве, надёжности или эффективности объекта. В контексте энергетики информационный механизм позволяет инвесторам, кредиторам и потребителям получить объективную оценку надёжности энергоснабжения и финансовой устойчивости энергокомпаний.

2. Нормативно-правовой механизм. Рейтинг интегрируется в нормативные акты или регуляторные требования. Например, доступ к льготам, субсидиям или госзаказу может зависеть от рейтинговой позиции. В энергетическом секторе это может означать, что компании с высокими рейтингами получают приоритет при распределении государственных инвестиций на модернизацию инфраструктуры.

3. Экономический механизм. Рейтинг влияет на стоимость заимствований, условия финансирования, распределение инвестиций. Высокий рейтинг обеспечивает лучшие экономические условия. Для энергетических компаний это означает возможность привлечения дешёвого капитала для финансирования крупных инвестиционных проектов.

4. Организационно-управленческий механизм. Внутри организации создаются специальные подразделения для работы с рейтингами, показатели рейтинга встраиваются в систему KPI и внутренние процессы. Это способствует интеграции требований рейтинговых агентств в повседневную деятельность организации.

5. Социально-психологический механизм. Рейтинг формирует престиж, статус и репутацию, что мотивирует организации и людей стремиться к улучшению своих позиций даже без прямых экономических выгод. В энергетике высокий рейтинг становится символом надёжности и профессионализма, что повышает доверие потребителей и общественности.

6. Цифровой (алгоритмический) механизм. С развитием цифровых платформ рейтинги формируются автоматически на основе массовых пользовательских оценок и отзывов, что усиливает дисциплинирующее воздействие на объекты. В энергетике это может

проявляться через платформы мониторинга качества электроснабжения и удовлетворённости потребителей [6].

Каждый из этих механизмов действует не изолированно, а во взаимодействии с другими, создавая комплекс, в котором рейтинговые оценки становятся одним из ключевых инструментов регулирования отрасли. Особое значение в этом контексте приобретают специализированные рейтинги, разработанные непосредственно для энергетического сектора: именно они наиболее точно отражают отраслевую специфику и позволяют с высокой степенью детализации оценивать эффективность как отдельных компаний, так и регионов в целом.

Рассмотрим основные виды рейтингов и проанализировать их влияние на развитие региональной системы энергообеспечения.

1. *Инвестиционные рейтинги регионов* представляют собой систему оценки и ранжирования регионов по уровню инвестиционной привлекательности.

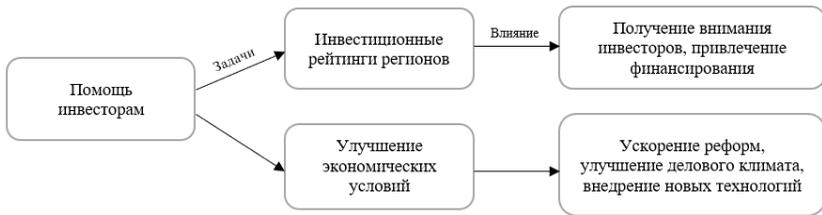


Рис. 4. Влияние инвестиционных рейтингов на развитие региональной системы энергообеспечения

*Примечание: составлено автором по [5; 7; 8].*

Для региональных энергосистем инвестиционные рейтинги имеют критическое значение, так как они определяют приток частных инвестиций в развитие энергетической инфраструктуры. Регионы с высокими инвестиционными рейтингами привлекают больше капитала для строительства и модернизации электросетей, внедрения цифровых технологий учёта и управления электроснабжением [5].

2. *Отраслевые рейтинги эффективности* региональной системы энергообеспечения, такие как рейтинги Минэнерго РФ, РЭА, RAEX и других специализированных агентств, оценивают эффективность работы сетевых компаний, уровень потерь, надёжность снабжения, внедрение инноваций.



Рис. 5. Влияние отраслевых рейтингов эффективности на развитие региональной системы энергообеспечения

*Примечание: составлено автором по [5; 7; 8].*

Эти рейтинги создают стимулы для субъектов региональной системы энергообеспечения к постоянному совершенствованию своей деятельности, так как низкие позиции в рейтингах могут привести к потере репутации и ограничению доступа к финансовым ресурсам.

3. *Кредитные рейтинги* присваиваются международными (Moody's, Fitch, SP) и российские (Эксперт РА, АКРА) агентствами регионам и компаниям региональной системы энергообеспечения, оценивая их кредитоспособность и финансовую устойчивость. Кредитные рейтинги имеют прямое влияние на стоимость заимствований и условия финансирования инвестиционных проектов.



Рис. 6. Влияние кредитных рейтингов на развитие региональной системы энергообеспечения

*Примечание: составлено автором по [5; 7; 8].*

4. *Международные стандарты*, такие как ISO 50001 (система управления энергетическими ресурсами), предназначены для повышения энергоэффективности любой организации путём внедрения системного подхода к управлению энергетическими ресурсами. Сертификация по этим стандартам становится всё более

обязательным условием участия в федеральных программах развития и получения доступа к международным финансам.

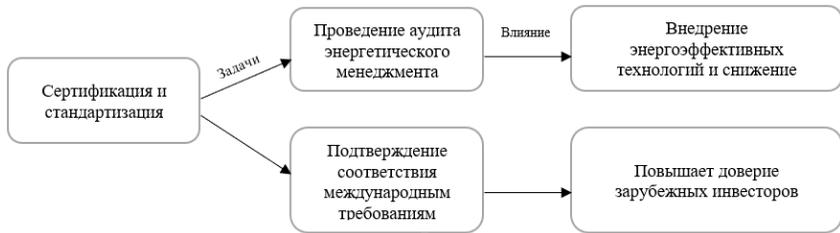


Рис. 7. Влияние международных стандартов на развитие региональной системы энергообеспечения

*Примечание: составлено автором по [5; 7; 8].*

5. Публичные отчёты и мониторинг реализации программ независимыми экспертами и СМИ показывают состояние и развитие региональных энергосистем. Эти механизмы создают общественное давление на органы управления и энергокомпании, побуждая их к совершенствованию своей деятельности.

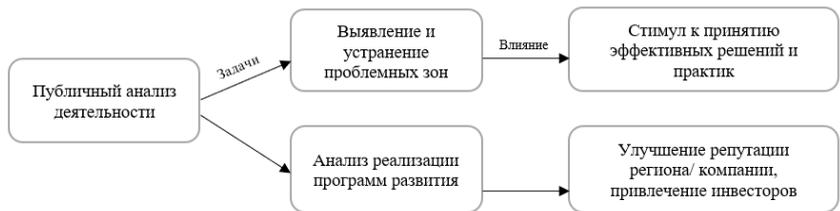


Рис. 8. Влияние публичных отчетов и мониторинга на развитие региональной системы энергообеспечения

*Примечание: составлено автором по [5; 7; 8].*

Важно отметить, что рейтинговое управление воздействует на энергосистему региона не только через прямые механизмы (нормативные требования, условия финансирования), но и через горизонтальные потоки влияния, которые распространяются между различными субъектами системы [7].

Горизонтальные потоки влияния включают:

- конкурентные механизмы. Регионы и энергокомпании сравнивают свои позиции в рейтингах и стремятся не отстать от соседних регионов и лучших практик в отрасли. Это создаёт стимулы для инноваций и совершенствования;
- обмен опытом и лучшими практиками. Регионы, занимающие высокие позиции в рейтингах, становятся примером для подражания. Другие регионы изучают и адаптируют их подходы и методы;
- репутационные механизмы. Высокие рейтинги повышают престиж региона и его энергокомпаний, что привлекает внимание инвесторов, специалистов и партнёров;
- информационные потоки. Публикация рейтингов и аналитических отчётов создаёт информационное поле, в котором все участники могут видеть свои позиции и позиции конкурентов [7].

Горизонтальные потоки влияния, основанные на сравнении показателей эффективности, стимулируют развитие региональной системы энергоснабжения. Иными словами, регионы и компании конкурируют между собой за статус «лучшего», и именно эта конкуренция становится самостоятельным стимулом к развитию. Механизм работает следующим образом.

1. Публикация рейтингов. Рейтинговые агентства публикуют рейтинги, в которых регионы и компании ранжируются по различным показателям.

2. Сравнение позиций. Руководители региональных администраций и энергокомпаний видят, как их позиции соотносятся с позициями конкурентов.

3. Осознание отставания. Если регион занимает низкую позицию, это воспринимается как проблема, требующая решения.

4. Разработка программ улучшения. Региональные администрации и энергокомпании разрабатывают и внедряют программы, направленные на улучшение показателей, по которым они отстают.

5. Обмен опытом. Регионы, успешно улучшившие свои позиции, делятся опытом с другими регионами, ускоряя распространение лучших практик.

6. Общее повышение уровня. В результате этого процесса повышается общий уровень эффективности и надёжности энергетических систем во всех регионах.

Следует отметить тот факт, что горизонтальные потоки влияния усиливаются благодаря роли СМИ и общественности. Публикация рейтингов в СМИ привлекает внимание общественности и создаёт репутационное давление на региональные администрации и энергокомпании.

Нами обосновано, что внешнее рейтинговое управление является мощным инструментом воздействия на развитие региональных энергосистем. Оно функционирует как самостоятельная система, взаимодействующая с основной системой энергообеспечения через множество каналов и механизмов. Взаимодействие между энергосистемой и внешним рейтинговым управлением образует замкнутый цикл обратной связи. Энергосистема, стремясь улучшить свои рейтинговые позиции, внедряет рекомендации рейтинговых агентств, что приводит к повышению эффективности и надёжности. Горизонтальные потоки влияния распространяют эффект рейтингового управления между регионами и компаниями.

Влияние механизмов внешнего рейтингового управления на политику и стратегическое планирование в сфере региональных систем энергообеспечения в России является значительным и многоаспектным. Рейтинги служат не только инструментом оценки текущего состояния, но и мощным стимулом для разработки новых стратегий и программ развития.

В совокупности механизмы рейтингового управления задают вектор развития региональных систем энергообеспечения, определяя приоритеты инвестирования, модернизации и повышения управленческой эффективности, что непосредственно влияет на формирование ключевых тенденций в отрасли.

Развитие внешнего рейтингового управления в региональной системе энергообеспечения в ближайшие годы будет определяться несколькими *ключевыми тенденциями*:

– цифровизация рейтинговых процессов. Внедрение искусственного интеллекта и больших данных позволит создавать более точные и своевременные рейтинги, основанные на реальных показателях деятельности энергокомпаний;

– интеграция ESG-критериев. Рейтинги будут всё больше учитывать экологические, социальные и управленческие аспекты, отражая глобальный тренд на устойчивое развитие;

– развитие международных стандартов. Гармонизация рейтинговых методологий между странами облегчит привлечение международных инвестиций в российский энергетический сектор;

– усиление роли общественности. Развитие цифровых платформ позволит потребителям и общественности участвовать в формировании рейтинговых оценок, что усилит их влияние на поведение энергокомпаний;

– интеграция с государственной политикой. Государство будет всё больше использовать рейтинговые механизмы как инструмент реализации энергетической политики и достижения целей энергетической трансформации.

Таким образом, развитие внешнего рейтингового управления в региональной системе энергообеспечения характеризуется комплексной модернизацией, обусловленной цифровизацией, интеграцией ESG-критериев, гармонизацией международных стандартов и расширением участия общественности. Выделенные автором исследования тенденции свидетельствуют о том, что рейтинговые механизмы постепенно эволюционируют из инструмента оценки в полноценный инструмент стратегического управления энергетическим сектором, приобретая всё большее значение как для субъектов региональной системы энергообеспечения, так и для государства в целом. В этой связи эффективное освоение и применение механизмов внешнего рейтингового управления становится необходимым условием устойчивого развития региональной энергетики и успешной реализации энергетической политики страны.

#### *Библиографический список к главе 7*

1. Рейтинг инвестиционной привлекательности регионов России. 2023 // Агентство стратегических инициатив. – URL: [https://asi.ru/government\\_officials/rating/](https://asi.ru/government_officials/rating/) (дата обращения: 21.02.2026).

2. Бондарчук Ю.А. Рейтинговая система оценки деятельности коммерческих банков: структура, сфера применения / Ю.А. Бондарчук // Финансовые рынки и банки. – 2021. – №3. EDN SOZIAY

3. Дементьева А.Г. Практика устойчивого развития российских компаний / А.Г. Дементьева, И.А. Стрелец, Л.А. Юнусов // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2025. – Т. 14. №2(155). – С. 17–26. DOI 10.36871/ek.up.p.r.2025.02.14.003. EDN CMSBMF

4. Единая межведомственная информационно-статистическая система // Федеральная служба государственной статистики. – URL: <http://fedstat.ru/> (дата обращения: 21.02.2026).

5. Кулагин В.А. Города будущего: особенности функционирования и требования к энергоснабжению / В.А. Кулагин, Д.А. Грушевенко, А.А. Галкина // Вестник Российской академии наук. – 2025. – №3. – С. 48–57. DOI 10.7868/S3034520025030063. EDN CUBENS

6. Ляшик Ю.А. Энергетика и социально-экономическое развитие / Ю.А. Ляшик, Б.В. Ермоленко // Успехи в химии и химической технологии. – 2020. – №11(234).

7. Малыхина С.И. Рейтинги и рэнкинги корпоративного управления / С.И. Малыхина // Структурные и институциональные трансформации в экономике и управлении: сб. науч. тр. – Минск, 2023. – С. 228–238. EDN GTYXRU

8. Основные характеристики российской электроэнергетики // Министерство энергетики Российской Федерации: официальный сайт. – URL: <https://minenergo.gov.ru/industries/power-industry/main-characteristics-russian-electric-power-industry> (дата обращения: 21.02.2026).

9. Схема и программа развития электроэнергетических систем России. Волгоградская область // Министерство энергетики Российской Федерации: официальный сайт. – URL: [https://www.so-ups.ru/fileadmin/files/company/future\\_plan/public\\_discussion/](https://www.so-ups.ru/fileadmin/files/company/future_plan/public_discussion/) (дата обращения: 21.02.2026).

10. Першин Я.Р. Влияние ESG (экологические, социальные и управленческие факторы) на корпоративные финансы / Я.Р. Першин, Е.С. Будкина // Вестник евразийской науки. – 2025. – Т. 17. №S1.

11. Отчёты о функционировании энергосистемы России // СО ЕЭС: официальный сайт. – URL: <https://www.so-ups.ru/functioning/tech-disc/tech-disc-ups/tech-disc-ups/> (дата обращения: 21.02.2026).

12. Информационно-аналитические материалы. Официальная статистика // Федеральная служба государственной статистики: официальный сайт. – URL: <https://rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 21.02.2026).

13. Шибанова Е.К. Рейтинговый метод в оценке экологической политики как инструмент государственного и муниципального управления / Е.К. Шибанова, А.И. Яичников // Социально-экономическое развитие региона: инновационные инструменты и цифровые технологии: сб. науч. тр. – Челябинск, 2024. – С. 232–237. EDN CZGBLV

## ГЛАВА 8

DOI 10.31483/r-154226

*Бочков Павел Валерьевич*

### **БИЗНЕС-АНАЛИЗ В УСЛОВИЯХ ГИБРИДНОГО ИНТЕЛЛЕКТА: НОВЫЕ РОЛИ, КОМПЕТЕНЦИИ И МЕТОДОЛОГИИ**

***Аннотация:** в главе исследуется трансформация профессии бизнес-аналитика под влиянием развития ИИ и феномена гибридного интеллекта – синергетического взаимодействия человеческого и машинного мышления в принятии решений. Актуальность обусловлена изменениями технологического ландшафта: миграцией в облачные среды, переходом к микросервисной архитектуре, внедрением ИИ в бизнес-процессы. На основе анализа теоретических подходов и эмпирических данных российских и зарубежных компаний раскрывается сущность интеллектуализации социально-экономических систем. Обосновывается необходимость отказа от традиционного бизнес-анализа в пользу гибридных методологий с прогностическими и адаптивными элементами. Разработана новая типология ролей бизнес-аналитика: системный дизайнер экосистем, интерпретатор ИИ-моделей, архитектор данных, этический навигатор. Выделен комплекс компетенций: системное мышление, техническая грамотность, машинное обучение, продуктивное мышление, этическая оценка. Сделан вывод о том, что в условиях гибридного интеллекта происходит не замещение человека машиной, а качественное изменение его роли – переход от исполнителя рутинных операций к стратегическому партнеру, обеспечивающему синергию человеческого суждения и вычислительной мощности алгоритмов.*

***Ключевые слова:** бизнес-анализ, гибридный интеллект, искусственный интеллект, методология бизнес-анализа, компетенции аналитика, цифровая трансформация.*

***Abstract:** the chapter investigates the transformation of the business analyst profession amid AI advancements and hybrid intelligence – synergistic human-machine cognition in decision-making. Relevance arises from technological shifts: cloud migrations, microservices architecture,*

*AI integration in business processes. Drawing on theoretical frameworks and empirical data from Russian and international companies, it elucidates the intellectualization of socio-economic systems. The study justifies abandoning traditional business analysis for hybrid methodologies incorporating predictive and adaptive elements. A novel typology of business analyst roles is introduced: systems ecosystem designer, AI model interpreter, data architect, ethical navigator. Key competencies are identified: systems thinking, technical literacy, machine learning basics, product mindset, ethical evaluation. It is concluded that in the context of hybrid intelligence, there is not a replacement of a person by a machine, but a qualitative change in his role – the transition from a performer of routine operations to a strategic partner providing synergy of human judgment and the computing power of algorithms.*

**Keywords:** *business analysis, hybrid intelligence, artificial intelligence, business analysis methodology, analytics competencies, digital transformation.*

Современный этап развития экономики характеризуется беспрецедентными темпами цифровой трансформации, затрагивающей все аспекты деятельности организаций. Технологии искусственного интеллекта (ИИ) перестали быть экзотическим инструментом, доступным лишь ограниченному кругу высокотехнологичных компаний, и превратились в неотъемлемый элемент корпоративной инфраструктуры. Согласно исследованию McKinsey, генеративный ИИ может добавить от 2,6 до 4,4 триллиона долларов в мировой ВВП ежегодно, а 40% организаций, сообщивших о внедрении ИИ, ожидают увеличения инвестиций в это направление благодаря развитию генеративных технологий. В России 29% компаний уже внедрили решения на основе ИИ в бизнес-аналитику, а 65% респондентов планируют наращивать инвестиции в это направление.

Параллельно с развитием ИИ происходит фундаментальная трансформация технологической архитектуры предприятий. Миграция в облако стала новой нормой: по прогнозам Gartner, к 2026 году более 75% компаний среднего и крупного бизнеса полностью перейдут на облачные платформы как основную ИТ-инфраструктуру. С облаками неразрывно связана и микросервисная архитектура, позволяющая создавать сложные системы из набора небольших, независимо развертываемых и масштабируемых

сервисов. Эта децентрализованная архитектура требует принципиально иного уровня бизнес-анализа, поскольку традиционные подходы к сбору требований и проектированию решений в условиях распределенных систем перестают работать.

В этих условиях возникает феномен гибридного интеллекта – синергетического взаимодействия человеческого и машинного мышления в процессах анализа данных, принятия решений и управления изменениями. Как отмечают Макрусев В.В. и Любкина Е.О., парадигма интеллектуализации технологических платформ определяется как базисная, интегративная для развития технологического потенциала экономики в современных условиях и в стратегической перспективе. Интенсивный характер развития современной экономики обуславливает необходимость обоснования преобразований, определения направлений и оценки значимости факторов и тенденций инновационного развития.

Цель настоящей работы заключается в исследовании трансформации роли, компетенций и методологий бизнес-аналитика в условиях формирования гибридного интеллекта, а также в обосновании новой парадигмы бизнес-анализа, адекватной вызовам цифровой эпохи. Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи: раскрыть содержание категории гибридного интеллекта применительно к бизнес-анализу; проанализировать изменения технологического ландшафта и их влияние на методологию бизнес-анализа; выявить новые роли бизнес-аналитика в условиях распределенных систем и ИИ-решений; определить критически важные компетенции аналитика нового типа; обосновать переход к гибридным методологиям, сочетающим прогностические и адаптивные элементы.

Теоретические основания исследования гибридного интеллекта в бизнес-анализе.

Теоретическое осмысление феномена гибридного интеллекта в контексте бизнес-анализа требует интеграции нескольких научных направлений. Фундаментальное значение имеет теория полезности, восходящая к работам Дж. фон Неймана и О. Моргенштерна, которая позволяет рассматривать внедрение ИИ-решений с позиций соотношения затрат и результатов, а также оценивать пределы технологического потенциала организации. Как подчеркивают Макрусев В.В. и Любкина Е.О., необходима разработка теории организационной полезности, интегрирующей потребности экономической системы в

расширении интеллектуального функционала и возможности технологической платформы для их реализации на определенном этапе развития систем и средств искусственного интеллекта.

Важным теоретическим вкладом является гипотеза зависимости эволюции интеллектуальной трансформации экономической системы от согласованности и сбалансированности факторов инновационного, институционального и политического развития (гипотеза обратимости). Применительно к бизнес-анализу это означает, что успешная трансформация профессии невозможна без согласованного развития технологической базы, институциональных условий (включая профессиональные стандарты и системы сертификации) и организационной культуры, поддерживающей новые формы взаимодействия человека и ИИ.

В современной научной литературе выделяются три ключевых подхода к организации работы бизнес-аналитика: прогностический, адаптивный и гибридный. Прогностический подход предполагает планирование всей работы на начальном этапе, детальное документирование требований и строгое следование утвержденному плану. Этот подход эффективен в условиях хорошо определенных, регулируемых и относительно простых проектов. Адаптивный подход ориентирован на поставку ценности небольшими приоритизированными, с фокусом на скорость создания ценности и постоянную обратную связь от стейкхолдеров. Гибридный подход представляет собой комбинацию прогностических и адаптивных элементов, применяемую либо на уровне различных инициатив в рамках одной организации, либо на уровне различных частей одной и той же инициативы.

В условиях гибридного интеллекта методология бизнес-анализа должна учитывать специфику работы с ИИ-решениями, которые принципиально отличаются от традиционных информационных систем. Алгоритмы машинного обучения – это не просто инструменты автоматизации, а системы, которые учатся и меняются со временем. Как отмечают эксперты, ИИ-проекты сталкиваются с провалами не по технологическим причинам, а из-за неясности бизнес-целей, слабой коммуникации между командами и недостаточного понимания, как ИИ-решения будут встроены в реальные бизнес-процессы. Это смещает акцент с формального описания требований на проактивный поиск точек роста, формулирование и проверку продуктовых гипотез.

Трансформация технологического ландшафта и ее влияние на бизнес-анализ.

Переход к облачным платформам и микросервисной архитектуре кардинально меняет логику принятия решений, подходы к проектированию и скорость запуска новых продуктов. Микросервисная архитектура позволяет создавать сложные системы из набора небольших, независимо развертываемых и масштабируемых сервисов. Изменения в одном компоненте больше не требуют остановки и пересборки всей системы, как это было бы с монолитом.

Однако такая децентрализованная архитектура требует принципиально иного уровня бизнес-анализа. Аналитик перестает быть летописцем требований к одному большому «черному ящику». Он должен мыслить категориями распределенных систем, где каждый микросервис – это отдельный «организм» со своими задачами, но все они должны слаженно работать для достижения общей бизнес-цели.

Особую сложность представляют интеграции. В крупной e-commerce платформе добавление нового способа оплаты требует координации изменений в сервисе платежей, сервисе заказов, сервисе уведомлений пользователей. Аналитик должен обеспечить, чтобы все эти «кубики» сложились в работающую систему без потерь данных и сбоев для клиента. Это требует понимания асинхронного взаимодействия сервисов через API, событийных моделей, очередей сообщений и принципов обеспечения однородности данных в распределенной среде.

Микросервисы часто означают, что один сквозной бизнес-процесс «разрезан» между несколькими командами и их сервисами. Аналитик становится не просто описателем отдельных функций, а системным дизайнером, который видит всю картину целиком, понимает поведение всей системы и может выстроить бесшовную сквозную логику продукта.

Искусственный интеллект в бизнес-аналитике: от описания к предсказанию.

Эволюция BI-систем прошла несколько этапов. В 1990-х – начале 2000-х годов они представляли собой IT-решения для автоматизации сбора данных из разрозненных систем и их визуализации в виде стандартных отчетов. Следующей волной стала концепция Self-Service BI, предполагавшая, что бизнес-пользователи могут самостоятельно строить интерактивные панели для

визуализации данных. Однако, как показала практика, эта идея работает лишь в ограниченном числе случаев.

Сегодня, с развитием искусственного интеллекта, происходит переход к аналитике, которую система генерирует для пользователя в ответ на текстовый или голосовой запрос. Как отмечает Андрей Подгорнов, «в мире ИИ перестал быть надстройкой над BI, он становится ядром аналитики». Компании хотят, чтобы система сама подсказывала, где риск, где возможность и какое решение будет оптимальным.

Глобальные вендоры, такие как Microsoft, Tableau и Qlik, уже активно внедряют ИИ-ассистентов в свои платформы. В России интерес к ИИ в аналитике огромен, хотя внедрение пока идет неравномерно: крупнейшие корпорации экспериментируют в виде отдельных пилотов, а средний бизнес упирается в нехватку экспертизы и качественных данных.

Гибридные аналитические модели как ответ на сложность.

В ответ на растущую сложность формируются гибридные аналитические модели, сочетающие машинный интеллект с человеческим контролем, автоматизацию с объяснимостью, облачные платформы с совместимостью с легаси-системами. Эти модели отличаются от традиционных BI-инструментов, опирающихся на строгие структурированные данные и статические дашборды, а также AI-системы, которые часто работают как «черные ящики». Гибридные модели успешно работают в промежуточной зоне, где бизнес-проблемы не имеют четких категорий и требуют гибких, контекстно-чувствительных ответов.

Преимущества гибридных моделей включают:

- наложение аналитики реального времени на исторические и прогностические данные;
- гибкое потребление структурированной и неструктурированной информации;
- масштабируемое развертывание с использованием облачных технологий при сохранении совместимости с легаси-системами;
- объяснимые результаты ИИ с сохранением человека в контуре принятия решений;
- встроенное управление данными, обеспечивающее прослеживаемость, валидацию качества и ответственность.

Новые роли бизнес-аналитика в условиях гибридного интеллекта.

Трансформация технологического ландшафта порождает новые роли бизнес-аналитика, которые выходят далеко за рамки традиционного «посредника между бизнесом и IT».

Системный дизайнер распределенных экосистем. В условиях микросервисной архитектуры аналитик перестает быть описателем отдельных функций и становится проектировщиком целостной системы, понимающим поведение всей распределенной экосистемы и способным выстроить бесшовную сквозную логику продукта. Его зона ответственности расширяется на взаимодействие с архитекторами, инженерами данных, DevOps-специалистами и UX-дизайнерами.

Интерпретатор ИИ-моделей. Аналитик нового типа должен не просто собирать требования к точности модели, но и понимать, какие данные этично и законно использовать для обучения, как объяснить клиенту причину отказа, если решение принято ИИ, и что делать, если модель со временем начнет демонстрировать предвзятость. Как отмечается в зарубежных исследованиях, «AI-модель находит корреляции в данных; бизнес-аналитик определяет причинно-следственные связи и подтверждает бизнес-релевантность».

Архитектор данных. Критически важным становится участие аналитика в подготовке данных для обучения моделей. Далеко не все данные пригодны для обучения, и аналитик должен понимать это и уметь формулировать требования к подготовке датасетов. Он помогает определять точки внедрения ИИ, которые принесут максимальную отдачу, настраивать и проверять работу моделей, обеспечивать их снабжение нужной информацией.

Этический навигатор. С ростом влияния ИИ и объемов собираемых данных, растет ответственность за то, какие данные используются, насколько прозрачно и справедливо работают модели, как принимаются решения, влияющие на людей. При проектировании ИИ-рекомендаций важно не допустить создания «пузырей фильтров» или дискриминационных предложений. Аналитик должен уметь поднимать эти вопросы и участвовать в поиске этически приемлемых решений.

Компетенции бизнес-аналитика будущего.

На основе анализа современных требований и тенденций можно выделить комплекс компетенций, критически важных для бизнес-аналитика в условиях гибридного интеллекта.

Системное мышление – умение видеть взаимосвязи между компонентами и последствия решений, понимать поведение сложных распределенных систем. Это базовая компетенция, без которой невозможно проектирование микросервисных экосистем.

Техническая грамотность – понимание архитектурных принципов (микросервисов, API-first, событийных моделей), знание основ работы облачных платформ, представление о том, как устроено асинхронное взаимодействие сервисов. Как подчеркивают эксперты, «аналитик должен понимать, как работает асинхронное взаимодействие сервисов через API, как устроены события, очереди сообщений, как данные перетекают между микросервисами».

Работа с данными – знание принципов дата-инжиниринга, основ ML/AI, опыт работы с BI-инструментами, понимание того, какие данные пригодны для обучения моделей, как оценивать качество данных и формулировать требования к датасетам. Исследователи подчеркивают значимость интеграции классических методов анализа с алгоритмами машинного обучения для более точной сегментации и создания персонализированных стратегий.

Продуктовое мышление – ориентация на ценность и бизнес-результат, а не просто на выполнение формальных требований. Способность формулировать и проверять продуктовые гипотезы, работать в условиях неопределенности. По данным опросов, 86% участников партнерских программ ПВА значительно улучшили результаты своей аналитической деятельности благодаря ориентации на создание ценности.

Гибкость и адаптивность – способность работать короткими циклами, постоянно адаптироваться к изменениям, проверять гипотезы вместе с командой. Это требует готовности к экспериментальному подходу, где алгоритмы машинного обучения рассматриваются как системы, которые учатся и меняются со временем.

Коммуникативные навыки и сторителлинг – умение переводить сложные технические концепции на язык бизнеса и наоборот, способность создавать убедительные нарративы на основе данных. Как отмечается в исследованиях, современные инструменты ИИ могут генерировать структурированные резюме, но задача аналитика – адаптировать их для конкретной аудитории и добавить контекст.

Этическая компетентность – понимание последствий внедрения ИИ-решений, способность выявлять потенциальные риски предвзятости, дискриминации, нарушения приватности. Это не просто

знание нормативных требований, а глубокое понимание социальных последствий технологических решений.

В условиях гибридного интеллекта происходит фундаментальное изменение методологии бизнес-анализа. Традиционный процесс описания требований уступает место итерационному подходу, ориентированному на проверку гипотез и постоянную адаптацию.

Переход от реактивного к проактивному подходу. Как отмечается в аналитических материалах, генерация аналитических данных переходит от реактивного к проактивному подходу: инструменты не только выявляют изменения, но и интерпретируют их. Вместо «продажи упали» системы указывают на причину и предлагают возможные сценарии или варианты действий.

Интеграция прогностических и адаптивных элементов. Гибридные методологии, рекомендованные ПВА, предполагают комбинирование прогностических подходов (где работа хорошо определена, регулируется и может быть выполнена последовательно) с адаптивными (где решение создается для сложных бизнес-потребностей, плохо определенных задач и в условиях неопределенности). Это соответствует новой реальности, где часть требований может быть четко специфицирована, а часть – требует экспериментальной проверки.

Смещение фокуса на данные. В отличие от традиционного подхода, где основным артефактом были документы с требованиями, в новой реальности ключевое значение приобретают данные – их качество, структура, доступность. Как отмечают эксперты, «самый большой барьер – качество исходных данных. Многие компании хотят «умную аналитику», но продолжают хранить информацию в разрозненных таблицах. ИИ бессилён, если ему нечего анализировать».

Встраивание управления в каждый уровень. В гибридных аналитических моделях управление данными становится не опциональным дополнением, а принципом проектирования. Это включает прослеживаемость данных, ролевой доступ, ответственность за модели ИИ с документированием и отслеживанием предвзятости.

Проведенное исследование позволяет сформулировать ряд принципиальных выводов о трансформации бизнес-анализа в условиях гибридного интеллекта.

Во-первых, формирование гибридного интеллекта представляет собой не просто технологическое изменение, а смену парадигмы взаимодействия человека и машины в процессах принятия решений.

Интенсивный характер развития современной экономики обуславливает необходимость обоснования преобразований, определения направлений и оценки значимости факторов и тенденций инновационного развития. Искусственный интеллект не заменяет человека, а выступает его партнером, беря на себя рутинные операции и выявление скрытых закономерностей, оставляя человеку стратегическое целеполагание, этическую оценку и принятие окончательных решений.

Во-вторых, в условиях распределенных систем и микросервисной архитектуры происходит фундаментальное изменение роли бизнес-аналитика. Он перестает быть «переводчиком» между бизнесом и ИТ и становится системным дизайнером, архитектором данных, интерпретатором ИИ-моделей и этическим навигатором. Эта новая роль требует интеграции компетенций из различных областей: системного мышления, технической грамотности, понимания принципов работы с данными, продуктового подхода и этической рефлексии.

В-третьих, методология бизнес-анализа эволюционирует от формального описания требований к гибридным подходам, сочетающим прогностические и адаптивные элементы. Особое значение приобретает работа с данными: их качество, структурированность, доступность становятся критическими факторами успеха. Как отмечают эксперты, «данные надо собирать в едином хранилище, приводить к единообразию и только после этого приступить к обучению моделей».

В-четвертых, успех бизнес-аналитика в новой реальности определяется не столько владением конкретными инструментами, сколько способностью задавать правильные вопросы, интерпретировать результаты работы ИИ-моделей в бизнес-контексте и обеспечивать этическую ответственность принимаемых решений. Как подчеркивается в зарубежных исследованиях, «четко сформулированный вопрос дает более сильный ответ, чем любая модель».

В-пятых, важнейшим фактором становится качество исходных данных и наличие институциональных условий для внедрения ИИ-решений. Гипотеза обратимости интеллектуальной трансформации подтверждается практикой: успешная трансформация возможна только при согласованном развитии технологической базы, институциональных условий и организационной культуры.

Перспективы дальнейших исследований связаны с углубленным анализом отраслевой специфики внедрения гибридного интеллекта в бизнес-анализ, разработкой методик оценки эффективности гибридных подходов, исследованием социальных и психологических

аспектов взаимодействия человека и ИИ в процессах принятия решений, а также с развитием этических работ для оценки последствий внедрения интеллектуальных систем.

Заключение. Гибридный интеллект не означает «замену» бизнес-аналитика машиной – напротив, он открывает новые возможности для профессионального роста и повышения значимости аналитической функции в организации. Как образно отмечают исследователи, «AI не заменит аналитиков – он их повысит». Освобождаясь от рутинных операций, аналитик получает возможность сосредоточиться на действительно сложных и творческих задачах: стратегическом целеполагании, интерпретации сложных контекстов, управлении изменениями и этической рефлексии. Будущее профессии – за теми, кто сможет эффективно работать на пересечении человеческого суждения и машинного интеллекта, обеспечивая синергию, недоступную ни тому, ни другому по отдельности.

#### *Библиографический список к главе 8*

1. Любкина Е.О. Фундаментальная проблема рассогласования темпов развития платформенных решений в системе таможенного администрирования / Е.О. Любкина, В.В. Макрусов // Креативная экономика. – 2023. – Т. 17. №12. – С. 5063–5080. DOI 10.18334/ce.17.12.119952. EDN MOBAGZ
2. Как меняются правила игры в бизнес-аналитике // Ведомости. – 2025. – URL: <https://www.vedomosti.ru/technologies/trendsrub/articles/2025/12/15/1162557-igri-v-biznes-analitike> (дата обращения: 20.02.2026).
3. Тот самый стандарт ПБА по бизнес-анализу // International Institute of Business Analysis. – URL: [https://levgrishin.ru/wp-content/uploads/2023/02/The-business-analysis-standard-rus-levgrishin.ru\\_.pdf](https://levgrishin.ru/wp-content/uploads/2023/02/The-business-analysis-standard-rus-levgrishin.ru_.pdf) (дата обращения: 20.02.2026).
4. Is Online MSBA Worth it: Will AI Replace Business Analysts? // Quantic. – 2025. – URL: <https://quantic.edu/blog/2025/09/08/is-online-msba-worth-it-will-ai-replace-business-analysts/> (date of access: 20.02.2026).
5. Бизнес-анализ в эпоху облаков, микросервисов и ИИ: как изменилась профессия и что ждет нас дальше // Tadviser. – URL: [https://www.tadviser.ru/index.php/Новости:Бизнес-анализ\\_в\\_эпоху\\_облаков,\\_микросервисов\\_и\\_ИИ:\\_как\\_изменилась\\_профессия\\_и\\_что\\_ждет\\_нас\\_дальше](https://www.tadviser.ru/index.php/Новости:Бизнес-анализ_в_эпоху_облаков,_микросервисов_и_ИИ:_как_изменилась_профессия_и_что_ждет_нас_дальше) (дата обращения: 20.02.2026).

## ГЛАВА 9

DOI 10.31483/r-153574

*Шайбакова Людмила Фаритовна*

### **ИННОВАЦИОННЫЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ТОВАРНЫМИ ОСТАТКАМИ В ОПТОВОЙ НЕСПЕЦИАЛИЗИРОВАННОЙ ТОРГОВЛЕ**

**Аннотация:** в главе дана характеристика проблем управления товарными остатками в оптовой неспециализированной торговле и описана ее роль в удовлетворении общественных потребностей. Особенностью данного вида торговли отмечена работа с широким ассортиментом разнородных товаров, создающая специфические сложности в управлении запасами. В механизме управления товарными остатками выделены систематический учет и контроль состояния запасов, постоянная работа с неликвидами и медленно оборачивающимися товарами. Анализ деятельности ООО «Константа Торг» (основной вид деятельности – оптовая и розничная торговля в неспециализированных магазинах) выявил операционный рост при системном падении прибыльности. Несмотря на увеличение выручки и валовой маржи, чистая прибыль снижается из-за роста коммерческих расходов на новые торговые точки и склады. Выявлены ключевые проблемы: неформализованная сегментация ассортимента, реактивная работа с неликвидами, отсутствие дифференцированных нормативов, организационная разобщенность отделов закупок, продаж и маркетинга. Для решения предложено внедрить инновации: институт категорийных менеджеров, систему операционного контроллинга с мониторингом KPI, цифровизацию управления на базе Big Data. Механизм управления запасами должен интегрироваться в цифровые системы организации для своевременного выявления отклонений. Объектом исследования выступила оптовая неспециализированная торговля (ОКВЭД 46.9), предметом – управление товарными остатками ООО «Константа Торг». Применялись общенаучные (анализ, синтез, обобщение) и частные (наблюдение, сравнение, измерение) методы.

**Ключевые слова:** товарные остатки, товарные запасы, управление, оптовая неспециализированная торговля, ООО «Константа Торг».

**Abstract:** *the chapter describes the problems of commodity balance management in wholesale non-specialized trade and describes its role in meeting public needs. A special feature of this type of trade is the work with a wide range of heterogeneous goods, which creates specific difficulties in inventory management. The inventory management mechanism highlights systematic inventory accounting and control, constant work with illiquid and slow-turning goods. An analysis of the activities of Constanta Torg LLC (the main activity is wholesale and retail trade in non-specialized stores) revealed operational growth with a systemic decline in profitability. Despite the increase in revenue and gross margin, net profit is declining due to an increase in business expenses for new outlets and warehouses. Key problems have been identified: informal segmentation of the assortment, reactive work with illiquids, lack of differentiated standards, organizational separation of procurement, sales and marketing departments. It is proposed to introduce innovations for the solution.: institute of category managers, operational controlling system with KPI monitoring, digitalization of management based on Big Data. The inventory management mechanism should be integrated into the organization's digital systems to detect deviations in a timely manner. The object of the study was wholesale non-specialized trade (OKVED 46.9), the subject was the management of commodity balances of Constant Torg LLC. General scientific (analysis, synthesis, generalization) and private (observation, comparison, measurement) methods were used.*

**Keywords:** *inventory balances, inventory, management, wholesale non-specialized trade, Konstanta Torg LLC.*

*Особенности оптовой неспециализированной торговли.*

В современной экономической системе оптовая неспециализированная торговля представляет собой вид предпринимательской деятельности, классифицируемый в общероссийском классификаторе видов экономической деятельности ОКВЭД 2 под кодами 46.1 «Торговля оптовая за вознаграждение или на договорной основе» и 46.9 «Торговля оптовая неспециализированная». Основное отличие

неспециализированной оптовой торговли от специализированной заключается в широте и разнородности товарного ассортимента. В то время как специализированный оптовик фокусируется на одной категории товаров, например, электронике или стройматериалах, неспециализированная компания торгует широким перечнем продукции, не объединенной общим функциональным назначением. Ее ассортимент может одновременно включать продукты питания, хозяйственные товары, канцелярские принадлежности и бытовую химию (таблица 1).

Таблица 1

Отличия специализированной  
и неспециализированной оптовой торговли

Критерий	Неспециализированная оптовая торговля	Специализированная оптовая торговля
Ассортимент	Широкий, разнородный (продукты, хозтовары, канцелярия)	Узкий, сфокусированный (только электроника, только стройматериалы)
Основные клиенты	Малый и средний ритейл, нуждающийся в универсальном ассортименте «из одних рук»	Крупные сети, специализированные магазины
Основное преимущество	Удобство закупки, снижение транзакционных издержек клиента, товарный кредит	Глубина ассортимента, экспертиза в категории, специальные условия
Логистика	Сложная: управление тысячами разнородных SKU	Более простая: управление однородными товарными группами

*Примечание: таблица составлена автором.*

Макроэкономическая роль данного сектора является фундаментальной для устойчивости товародвижения. Он выполняет функцию важного связующего звена между производителями и розничными сетями, а также предприятиями малого розничного бизнеса. Обеспечивая консолидацию, хранение и распределение товарных потоков, компании неспециализированной оптовой торговли решают несколько критически важных задач. Для производителей они

выступают эффективным каналом сбыта, беря на себя функции продвижения продукции и дистрибуции. Это освобождает производителей от необходимости создавать разветвленную сбытовую сеть и позволяет сконцентрироваться на совершенствовании производства.

*Управление товарными остатками в оптовой неспециализированной торговле.*

Российские ученые-исследователи активно занимаются изучением вопросов управления товарными запасами как в промышленности, так и в торговле. Так, А.А. Анарбекова и Д.Н. Кожомкулова считают, что отсутствие запасов может привести предприятие к банкротству, поскольку оно не сможет в установленный срок выполнить свои обязательства по поставкам [1, с. 194]. Т.В. Плотникова, О.В. Кондратьева, Т.С. Архипенко, исследуя современные тренды развития оптовой торговли в Новосибирской области также затрагивают проблему управления товарными остатками [11, с. 454]. Копылова Т.И. и Копылова Е.К. при подготовке учебного пособия по бухгалтерскому учету в оптовой торговле отдельный параграф выделили особенностям учета товарных остатков на складе [9]. Н.В. Бахмарева и А.А. Половникова, исследуя проблему учета и внутреннего контроля запасов для торговых организаций, предложили собственную методику учета и контроля товарных запасов [4, с. 17–22]. Кубанские ученые-исследователи провели сравнительный анализ эффективности методик контроля остатков товарных единиц в конфигурациях, разрабатываемых на платформе «1С: Предприятие 8.3», и составили рекомендации по применению «классической» и «новой» методик, базирующиеся на данных сравнительного анализа их эффективности [3, с. 243]. Проблемам цифровизации управления товарными запасами посвятили свой труд Прокопенко Н.Ю. и Тришин Д.В. указывая, что «управление запасами требует знаний методов и алгоритмов глубокого анализа данных, а также специализированного программного обеспечения». Для решения бизнес-задачи оптимизации товарных запасов авторы изучают возможности аналитической платформы Loginom (разработка компании «ООО Аналитические технологии Loginom Company»), где реализованы методы глубокой аналитики с использованием подхода «low-code» (минимум кода), визуального проектирования и объектно-ориентированного подхода [13, с. 216–222]. С.А. Вдович обосновывает актуальность разработки подсистемы управления товарными запасами на платформе «1С: Предприятие 8.3» [5, с. 138–141].

Управление товарными остатками в оптовой неспециализированной торговле представляет собой комплекс взаимосвязанных процессов, включающих планирование, учет, анализ и контроль движения и уровня широкой номенклатуры товарно-материальных ценностей. Основная цель данной деятельности заключается в обеспечении бесперебойного выполнения заказов клиентов при одновременной минимизации совокупных затрат компании. Это особенно актуально для компаний, работающих с разнородным ассортиментом, где управление тысячами товарных позиций требует особого подхода. Практическая реализация управления товарными остатками осуществляется через специальный механизм, представляющий собой комплекс взаимосвязанных инструментов и процессов (таблица 2). Данный механизм обеспечивает достижение стратегических целей компании и включает несколько ключевых элементов.

Таблица 2

Ключевые элементы механизма управления товарными остатками и их характеристика в оптовой неспециализированной торговле [7]

Элемент механизма	Цель применения	Особенности реализации в ОНТ
Нормирование запасов	Расчет оптимального уровня запасов по каждой SKU	Необходимость дифференцированного подхода для разных категорий товаров (ABC-анализ)
Учет и контроль	Обеспечение достоверности данных о состоянии запасов	Обязательная автоматизация (WMS, штрихкодирование) из-за тысяч SKU
Прогнозирование спроса	Планирование объемов закупок	Сложность прогнозирования для разнородного ассортимента с разными факторами спроса
Регулирование и оптимизация	Поддержание запасов на целевом уровне	Применение гибридных систем (мин.-макс.) и активная работа с неликвидами

Специфика оптовой неспециализированной торговли оказывает непосредственное и существенное влияние на формирование механизма управления товарными остатками, требуя адаптации

стандартных подходов к условиям работы с широкой товарной номенклатурой. Цифровизация процесса управления, использование возможностей обработки информации с помощью больших баз данных несомненно способствуют повышению эффективности данной торговой деятельности.

*Методические подходы к оценке эффективности управления товарными остатками.*

В современных условиях высокой конкуренции и растущих операционных издержек для оптовых неспециализированных компаний становится очень важным системный подход к оценке результативности основных бизнес-процессов. Особое значение приобретает разработка комплексной методики анализа эффективности управления товарными остатками, которое представляет собой элемент единой системы управления оборотным капиталом. Эффективность системы управления товарными остатками в оптовой неспециализированной торговле оценивается через достижение оптимального баланса между двумя противоречивыми факторами: минимизацией затрат на формирование и хранение запасов и поддержанием высокого уровня сервиса для клиентов. Данный баланс является основой финансовой устойчивости и конкурентоспособности компании. Для его количественной оценки применяется система ключевых показателей, которые можно разделить на три основные группы (таблица 3).

Таблица 3

Ключевые показатели (KPI) эффективности  
управления товарными остатками

Группа показателей	Наименование показателя	Экономическая интерпретация и целевое значение
1	2	3
Показатели оборачиваемости	Коэффициент оборачиваемости	Показывает скорость превращения запасов в деньги. Цель: рост. Снижение сигнализирует о затоваривании
	Период оборачиваемости (дни)	Определяет, на сколько дней торговли хватает среднего запаса. Цель: снижение до нормативного уровня

Окончание таблицы 3

1	2	3
Показатели структуры и качества запасов	Доля неликвидов, %	Прямой индикатор ошибок в прогнозах и закупках. Цель: минимизация (стремиться к 0–5% в зависимости от специфики)
	Соотношение по ABC-анализу	Отражает сбалансированность ассортимента. Цель: стабильность или рост доли групп А и В
Показатель уровня сервиса	Коэффициент выполнения заказов (Fill Rate), %	Измеряет способность удовлетворить спрос без дефицита. Цель: высокий и стабильный уровень (95–98%)

*Примечание: составлено автором.*

Комплексная оценка эффективности управления товарными остатками требует тщательного анализа совокупных затрат, связанных с формированием и содержанием запасов. Эти издержки часто оказываются скрытыми и существенно снижают общую рентабельность бизнеса. Для целей управления их принято разделять на несколько ключевых категорий.

*Затраты на хранение* представляют собой постоянные и переменные издержки, возникающие в процессе физического содержания товаров на складе. К ним относятся расходы на аренду или амортизацию складских помещений, коммунальные услуги, оплату труда складского персонала, включая затраты на комплектацию, погрузо-разгрузочные работы и инвентаризацию. Сюда же входят расходы на страхование товарных запасов и обеспечение их сохранности. Данная группа затрат напрямую зависит от объема хранимой продукции и срока ее нахождения на складе, что делает их контролируемыми через оптимизацию уровня запасов и ускорение их оборачиваемости.

*Затраты на заказ*, также известные как транзакционные издержки, возникают каждый раз при пополнении запасов. Они включают расходы, связанные с обработкой заказа, его размещением у поставщика, коммуникацией, а также логистические расходы на транспортировку товара. Важной составляющей являются затраты

на приемку продукции, ее проверку по количеству и качеству, и оприходование на склад. В отличие от затрат на хранение, эти издержки уменьшаются с увеличением размера одного заказа, но это приводит к росту среднего запаса и, соответственно, затрат на его хранение, создавая классическую дилемму управления запасами.

Особую категорию представляет стоимость капитала, которая отражает альтернативную доходность средств, инвестированных в товарные запасы. Эти средства могли бы быть использованы для других целей, таких как инвестиции в развитие бизнеса, размещение на депозите или погашение кредитных обязательств. Данный вид затрат является неявным, но его учет критически важен для принятия объективных решений об оптимальном уровне запасов. Чем дольше товар находится на складе, тем выше альтернативные издержки использования капитала.

Наконец, значительную статью расходов составляют *потери от уценки и списания*. Они возникают при реализации товаров по цене ниже себестоимости или их полной ликвидации вследствие морального или физического устаревания, истечения срока годности, потери потребительских свойств или порчи. Эти потери являются прямым следствием ошибок в прогнозировании спроса, неэффективного управления ассортиментом и недостаточного контроля за состоянием запасов. Минимизация данных потерь достигается за счет совершенствования системы прогнозирования, внедрения регулярного анализа оборачиваемости и разработки эффективной политики уценки неликвидов.

*Опыт управления товарными остатками ООО «Константа Торг».*

ООО «Константа Торг» представляет собой самостоятельного участника рынка, обладающего значительным операционным масштабом и сложной многоканальной структурой. Компания, ведущая свою историю с 2014 года, сформировала устойчивую бизнес-модель, объединяющую оптовые поставки и розничные продажи через различные форматы. Важнейшим активом организации являются развитые логистические мощности, включающие складские помещения общей площадью 20,5 тысяч квадратных метров и производственные площади объемом 10,5 тысяч квадратных метров, что обеспечивает полный контроль над цепочкой создания

стоимости. Ассортиментная политика охватывает более 20 тысяч товарных позиций в 20 основных категориях непродовольственных товаров – от кухонных принадлежностей и домашнего текстиля до инструментов и автомобильных аксессуаров.

Особенностью операционной модели является многоканальное присутствие на рынке. Розничный интернет-магазин и магазины «МПР» позиционируется как магазины постоянных распродаж, тогда как «Галамарт» представляет собой полноценный интернет-магазин и офлайн-магазины с расширенным ассортиментом. Такая стратегия позволяет компании одновременно обслуживать различные потребительские сегменты и оптимизировать товарные потоки. Наличие собственных розничных платформ создает дополнительный канал сбыта для оптовых поставок и обеспечивает тестирование спроса на новые товарные категории.

Параллельно с развитием розничных каналов сбыта через сеть магазинов постоянных распродаж и интернет-магазин «Галамарт», компания «Константа Торг» осуществляет оптовые продажи как «Гала-Центр». Данная платформа оптовой торговли уже на протяжении 30 лет работает на рынках России, Беларуси и стран СНГ. Данное направление деятельности является основным для бизнеса и демонстрирует значительные масштабы. «Гала-Центр» позиционирует себя как многопрофильный оптовый дистрибьютор, объединяющий более 20 товарных направлений и предлагающий клиентам свыше 10000 наименований товаров для дома, работы и отдыха. Материально-техническая база компании включает три крупных логистических центра, расположенных в Екатеринбурге, Москве и Владивостоке, что обеспечивает широкое географическое покрытие и позволяет оптимизировать сроки доставки для более чем 250 городов.

Анализ основных показателей деятельности ООО «Константа Торг» за 2021–2024 годы выявил сложную динамику развития компании, характеризующуюся сочетанием позитивных операционных изменений и нарастающих финансовых дисбалансов (рисунок 1).

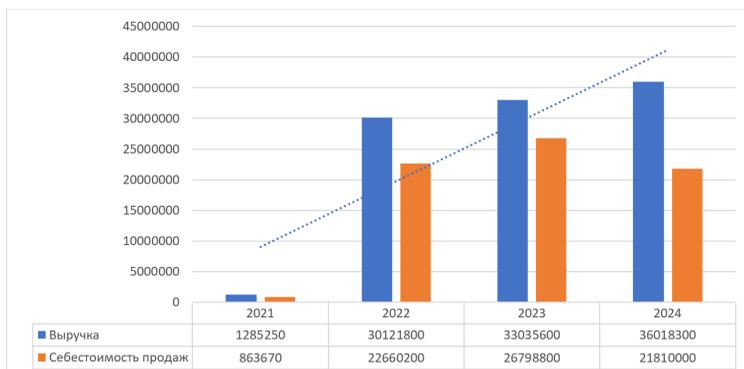


Рис. 1. Динамика выручки и себестоимости продаж ООО «Константа Торг» за 2021–2024 годы, тыс. руб. (составлено автором по [10])

Начальный этап развития компании демонстрировал исключительно высокие темпы роста. Выручка увеличилась с 1,3 млрд руб. до 36,0 млрд руб., что свидетельствует об успешном масштабировании бизнеса. В 2022 году компания достигла пиковой и чистой прибыли в 3,47 млн руб. (рисунок 2).

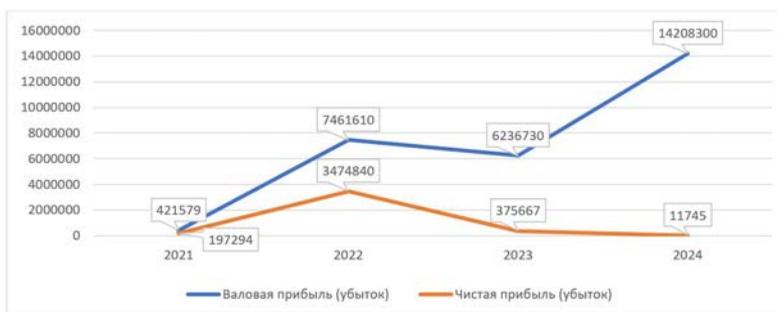


Рис. 2. Динамика валовой и чистой прибыли ООО «Константа Торг» за 2021–2024 годы, тыс. руб. (составлено автором по [10])

С 2023 года наблюдается кардинальное изменение структуры затрат компании. При умеренном росте выручки на 9,75% в 2023 году и 8,95% в 2024 году произошло резкое сокращение доли себестоимости в выручке. В 2024 году себестоимость продаж снизилась на

18,65% относительно 2023 года, что привело к росту валовой прибыли на 127,35%. Данная динамика указывает на стратегический переход к работе с более маржинальным ассортиментом и оптимизацию закупочной деятельности.

Одновременно с ростом маржинальности произошло значительное увеличение операционных расходов. Коммерческие расходы возросли на 84,77% в 2023 году и еще на 118,73% в 2024 году, что связано с развитием сбытовой инфраструктуры и логистической системы. В 2024 году организация понесла затраты в связи с поступлением предметов аренды и приведением их в состояние, пригодное для использования в запланированных целях в сумме 68,7 млн руб. [12, с. 53]. Выявленная динамика напрямую связана с эффективностью управления товарными остатками: снижение себестоимости при росте выручки подтверждает оптимизацию закупочных цен и структуры ассортимента; рост коммерческих расходов отражает инвестиции в развитие складской и дистрибуционной сети; увеличение финансовых расходов свидетельствует о необходимости привлечения заемных средств для финансирования товарных запасов. Несмотря на позитивные изменения в операционной деятельности, чистая прибыль сократилась на 95,29% в 2024 году, что подчеркивает необходимость комплексной оптимизации всей системы управления компанией, включая интеграцию управления товарными остатками с финансовой стратегией.

Существенные проблемы создает неадекватное ценообразование на площадке распродаж «МПР», где вместо ожидаемого снижения стоимости устанавливаются максимальные ценовые показатели. Подобный подход приводит к системному накоплению неликвидов и увеличению средних сроков хранения товарных позиций. Косвенным подтверждением данного вывода служит увеличение периода оборачиваемости запасов на 19 дней, что демонстрирует снижение эффективности использования складских мощностей и замедление товарооборота. Отдельного внимания заслуживает проблема хаотичного уровня наценок, варьирующегося от отрицательных значений до почти стопроцентной надбавки при перемещении товаров между различными каналами сбыта. Подобная бессистемность в установлении цен делает невозможным внедрение научно обоснованных методов нормирования товарных запасов и

приводит к постоянным ошибкам в планировании закупочной деятельности. Следствием этого становится увеличение продолжительности операционного цикла на 14 дней, что указывает на общее замедление оборачиваемости оборотного капитала компании.

Особую значимость имеет отсутствие гибкости в ценообразовании на товары собственных брендов, где сохраняется единый подход независимо от канала реализации и скорости продаж. Данная проблема приводит к неэффективному использованию складских мощностей и упущенной экономической выгоде, что находит отражение в катастрофическом снижении рентабельности активов с 1,69% до 0,05%. Это свидетельствует о неспособности компании извлекать адекватную прибыль из имеющихся ресурсов при текущей системе управления ценами и запасами. Ценовой хаос является не единственной, но основной причиной неэффективного управления запасами. Проведенный анализ позволяет систематизировать все выявленные проблемы в управлении товарными остатками, которые носят не ситуативный, а методический характер (таблица 4).

Таблица 4

Сводный анализ проблем в системе управления товарными остатками ООО «Константа Торг»

Процесс управления товарными остатками	Текущая проблемная практика	Следствие (для финансов и операционной деятельности)
Сегментация ассортимента	Отсутствует	Единый подход ко всем 20 000+ товарам, неоптимальное распределение ресурсов
Нормирование запасов	Неформализованное	Постоянные перетоки и дефициты, рост затрат на хранение
Управление неликвидами	Реактивное (после образования)	Прямые убытки от списаний, замороженные оборотные средства
Взаимодействие отделов	Нескоординированное	Конфликт интересов, отсутствие единых KPI

Выполненный анализ демонстрирует наличие прямой причинно-следственной связи между ошибочной ценовой политикой и проблемами в управлении товарными остатками.

*Рекомендации по внедрению инноваций в систему управления товарными остатками ООО «Константа Торг».*

Анализ деятельности ООО «Константа Торг» позволил определить главную проблему в управлении товарными остатками, которая связана с отсутствием единой ответственности и скоординированной стратегии управления жизненным циклом товарных категорий. Это приводит к разбалансировке запасов, росту доли неликвидов и неэффективному использованию оборотного капитала. Для решения данной проблемы можно предложить внедрение нововведений в систему управления товарными запасами ООО «Константа Торг».

Во-первых, целесообразно внедрить *систему сегментированного ценового позиционирования*, основанного на комбинированном ABC/XYZ-анализе. Данный подход позволяет дифференцировать стратегию в зависимости от вклада товара в выручку и прогнозируемости его спроса. По мнению исследователей ABC/XYZ-анализ помогает улучшить систему поставок, оптимизировать логистические цепочки и повысить уровень обслуживания для клиентов [8, с. 184], оптимизировать управление запасами торгового предприятия [6, с. 191]. По мнению И.В. Ариничевой, Г.И. Фощан, М.А. Куркаева «комбинирование этих методов позволяет более точно прогнозировать потребности в запасах, минимизировать издержки и улучшить управление складскими ресурсами» [2, с. 22]. Для разработки целевой ценовой стратегии ООО «Константа Торг» был проведен модельный ABC-анализ ассортимента компании на основе экспертной оценки и открытых данных. Анализ проводился по доле товарных групп в совокупной выручке компании (таблица 5).

Результаты ABC-анализа товарного ассортимента  
ООО «Константа Торг»

Товарная группа	Примеры товаров	Доля в выручке, %	Накопленная доля, %	Категория ABC
1	2	3	4	5
Хозтовары и уборочный инвентарь	Моющие средства, перчатки, щетки, мешки для мусора	24%	24%	A
Посуда и кухонные принадлежности	Кастриули, сковороды, столовые приборы, контейнеры для хранения	19%	43%	A
Текстиль для дома	Постельное белье, полотенца, пледы, шторы	15%	58%	A
Итого по категории A		58%		
Бытовая химия	Стиральные порошки, средства для мытья посуды	9%	67%	B
Канцелярские товары	Бумага, ручки, скрепки	8%	75%	B
Товары для праздника и декор	Одноразовая посуда, скатерти, воздушные шары	7%	82%	B
Автотовары и инструменты	Щетки-скребки, антифриз, базовый инструмент	6%	88%	B
Итого по категории B		30%		
Садовый инвентарь	Лейки, перчатки садовые, секаторы	4%	92%	C
Сезонные товары (не в сезон)	Утеплители для окон, новогодние украшения (летом)	3%	95%	C

Окончание таблицы 5

1	2	3	4	5
Инструмент	Наборы для ремонта	2%	97%	С
Прочие товары	Мелкая галантерея, товары узкого спроса	3%	100%	С
Итого по категории С		12%		

*Примечание: составлено автором на основе анализа ассортимента ООО «Константа Торг».*

Полученные результаты служат прямым обоснованием для внедрения в компании дифференцированного подхода к управлению ассортиментом. В то время как товары группы А требуют персонального контроля и разработки премиальных ценовых стратегий, для групп В и С целесообразно внедрение стандартизированных процедур и элементов автоматизации процесса ценообразования. Для углубленного анализа следует провести XYZ-анализ, классифицирующий товарные группы по коэффициенту вариации спроса. Совмещение двух методов позволяет разработать более точные ценовые стратегии (таблица 6).

Таблица 6

Матрица ABC/XYZ-анализа и целевые ценовые стратегии для ООО «Константа Торг»

	А (Высокая значимость)	В (Средняя значимость)	С (Низкая значимость)
1	2	3	4
Х (Стабильный спрос)	СЕГМЕНТ АХ	СЕГМЕНТ ВХ	СЕГМЕНТ СХ
	Группы: хозтовары, бытовая химия	Группы: канцелярия, базовая посуда	Группы: садовый инвентарь (в сезон)
У (Колеблющийся спрос)	СЕГМЕНТ АУ	СЕГМЕНТ ВУ	СЕГМЕНТ СУ
	Группы: текстиль для дома, товары для праздника	Группы: Автовары, Декор	Группы: специнструмент

Окончание таблицы 6

1	2	3	4
Z (Непредсказуемый спрос)	СЕГМЕНТ AZ	СЕГМЕНТ BZ	СЕГМЕНТ CZ
	Группы: отсутствуют или единичные позиции	Группы: сезонные товары (не в сезон)	Группы: неликвиды, устаревшие модели

Полученная матрица ABC/XYZ-анализа служит основным инструментом для перехода от диагностики к практическим действиям. Для каждого выделенного сегмента могут быть предложены свои целевые ценовые стратегии и конкретные управленческие решения, направленные на устранение выявленных в ходе анализа системных проблем компании, такие как: стратегии гарантированного наличия с фиксированным размером заказа для сегментов AX/AУ; стратегии работы под заказ с фиксированным интервалом пополнения для сегментов ВХ/ВУ/СХ; стратегии отказа от хранения или реализации через прогрессивные уценки для нестабильных и низкоприоритетных позиций (CZ/BZ). Построенная матрица ABC/XYZ-анализа может быть использована для сегментации ассортимента и товарных остатков. Официальное утверждение результатов ABC/XYZ-анализа в качестве внутреннего стандарта компании позволит определить принципы управления для различных товарных категорий «Гала-Центра».

Во-вторых, следует провести реорганизацию структуры управления на принципах категорийного менеджмента с *введением должности товарного менеджера*, с наделением данного специалиста персональной ответственностью и полномочиями за формирование ассортимента, ценообразование, планирование запасов и рентабельность закрепленной товарной категории, что позволит преодолеть разобщенность между подразделениями. Практическая реализация данного подхода предполагает назначение товарных менеджеров, зоны ответственности которых будут соотнесены с группами товаров, идентифицированными в таблице 5 по результатам ABC-анализа. Каждый специалист должен отвечать за полный цикл управления товарной категорией – от формирования ассортимента и контроля остатков до анализа рентабельности. Такое

организационное решение позволит преодолеть существующую разобщенность в управлении запасами и создаст основу для внедрения дифференцированных стратегий пополнения и контроля товарных остатков.

Существенной проблемой в текущей системе управления остается неформализованный подход к нормированию запасов, что приводит к неоптимальному распределению оборотных средств. В качестве решения мы предлагаем *внедрение дифференцированных моделей нормирования*, основанных на результатах сегментации ассортимента. Для высокоприоритетных товаров сегментов АХ и АУ необходимо внедрить систему управления запасами с фиксированным размером заказа. Это предполагает проведение расчетов оптимального размера страхового запаса и точки заказа для каждой позиции с последующим закреплением этих параметров в системе 1С. Такой подход обеспечит поддержание необходимого уровня доступности товаров при минимизации рисков избыточного складирования. Для товаров сегментов СZ и ВZ, характеризующихся высоким риском образования неликвидов, предлагается установить норматив максимального срока хранения, составляющий 6 месяцев. По истечении этого периода товары автоматически должны переводиться в канал магазинов постоянных распродаж с применением регламентированной уценки. Данная мера позволит систематизировать процесс очистки складских запасов от медленно оборачиваемых позиций и создаст механизм профилактики образования неликвидов. Внедрение дифференцированного подхода к нормированию запасов обеспечит оптимальное распределение ресурсов компании между различными категориями товаров в соответствии с их вкладом в генерирование выручки.

Завершающим элементом реорганизации системы управления товарными остатками может быть решение проблемы неликвидов и недостаточной координации между подразделениями. Важнейшим инструментом преобразований должно стать *создание комплексного регламента управления неликвидами*, устанавливающего процедуру регулярного планового аудита товарных запасов. Данный регламент должен предусматривать проведение ежеквартального анализа с фокусом на сегменты проблемных запасов (неликвиды и медленно движущиеся товары) СZ и ВZ и СУ, что позволит заблаговременно

идентифицировать потенциальные неликвиды и принимать превентивные меры по их утилизации до момента критического накопления. Для расчёта масштаба возможной экономии оценим средний товарный запас компании, который при типичной для отрасли оборачиваемости может составлять около 7% от годовой выручки, или 2 521 млн рублей. В структуре этих запасов доля проблемных позиций оценивается в 4%, что эквивалентно 100,8 млн рублей. Внедрение системы плановой уценки и распродажи, нацеленное на сокращение данного объёма на 15%, позволит напрямую высвободить 15,1 млн рублей оборотных средств. Дополнительно будет получена экономия на расходах по хранению, которые составляют в среднем 1–2% стоимости запасов в месяц. Снижение объёма неликвидов даст ежегодную экономию ещё примерно 2,7 млн рублей. Следовательно, совокупный годовой эффект от оптимизации управления запасами может достичь 17,8 млн рублей.

Одновременно с формализацией процессов целесообразно *создать постоянно действующую кросс-функциональную рабочую группу*, объединяющую специалистов отделов закупок, продаж и маркетинга. Основной задачей данной группы может быть проведение ежемесячного план-факторного анализа ключевых показателей эффективности управления запасами, включая оборачиваемость и уровень сервиса. Анализ должен осуществляться на основе данных ABC/XYZ-классификации, что обеспечит объективность оценок и согласованность принимаемых решений. В целях стимулирования операционного контроллинга следует в системе мониторинга учитывать не только итоговые финансовые KPI, но и процессные показатели в режиме, близком к реальному времени (например, процент заказов, сформированных по новому регламенту, или своевременность присвоения сегментов). Такой контроль заставит различные отделы взаимодействовать на операционном уровне и позволит выявлять сбои в процессах до того, как они приведут к финансовым потерям.

Внедрение предлагаемого комплекса мер позволит достичь значимых экономических результатов по нескольким ключевым направлениям. Систематизация управления товарными запасами на основе сегментации позволит сократить долю неликвидов в общем объёме

запасов не менее чем на 15–20% в течение первого года реализации проекта за счет внедрения регламентированных процедур уценки и своевременного выявления проблемных позиций. Организационные изменения позволят создать механизм оперативного взаимодействия между подразделениями для достижения общих целей по системному предупреждению и оптимизации товарных запасов.

В-третьих, в качестве технологической основы для вышеизложенных рекомендаций может быть предложено внедрение интегрированной системы управления на основе данных (Data-Driven Approach). Основными элементами должны стать: внедрение ERP-системы для объединения операционных процессов, использование BI-инструментов для аналитики и визуализации данных, а также внедрение системы сквозных KPI (оборачиваемость, уровень сервиса, рентабельность категории, доля неликвидов) для объективной оценки эффективности. Целесообразно привязать финансирование каждого последующего этапа (например, доработки модуля 1С или внедрения BI-аналитики) к достижению ключевых показателей эффективности (KPI) на предыдущем этапе. Например, средства, сэкономленные от успешной утилизации неликвидов в пилотном проекте, можно направить на последующие технологические улучшения. Этот подход минимизирует первоначальные затраты и создает естественный фильтр для эффективного использования ресурсов.

Предложенный комплекс мер формирует методологическую основу для системной трансформации системы управления товарными остатками в ООО «Константа Торг». Внедрение сегментированных подходов к управлению запасами, подкрепленное организационными изменениями и технологической интеграцией, позволит перейти от реактивного управления, основанного на решении проблем по мере их возникновения на основе данных и аналитики в режиме реального времени, к стратегическому, экономически просчитанному управлению ключевыми бизнес-процессами.

*Заключение.*

Подводя итог выполненному исследованию, можно сделать следующие выводы:

– оптовая неспециализированная торговля играет большую роль в устойчивом товародвижении. Он выполняет функцию важного связующего звена между производителями и розничными сетями, а также предприятиями малого розничного бизнеса;

– важной особенностью оптовой неспециализированной торговли является работа с широким ассортиментом разнородных товаров, что создает специфические сложности в управлении запасами. Анализ показал, что компании неспециализированной оптовой торговли сталкиваются с одновременным давлением растущих затрат и ценовой конкуренции, приводящим к устойчивому сжатию маржинальности. Данная специфика требует адаптации традиционных механизмов управления товарными запасами в оптовой торговле к особенностям оптовой неспециализированной торговли;

– исследование механизма управления товарными остатками в оптовой неспециализированной торговле позволило включить в него: нормирование запасов как базовый элемент механизма, систематический учет и контроль состояния запасов, прогнозирование потребительского спроса, систему регулирования и оптимизации запасов, систематическую работу с неликвидами и медленно оборачиваемыми запасами. В силу большого объема ассортимента в организациях неспециализированной торговли механизм управления товарными остатками должен быть логически встроен в цифровые системы управления организацией. В этом случае он позволит своевременно выявлять отклонения, которые могут снижать эффективность работы организации в целом;

– финансовый анализ деятельности ООО «Константа Торг», основным видом экономической деятельности которого выступает торговля оптовая и розничная в неспециализированных магазинах, выявил что операционный рост сопровождается системным падением прибыльности. Несмотря на увеличение выручки и валовой маржи, чистая прибыль демонстрирует катастрофическое снижение, а показатели рентабельности приблизились к нулевым значениям. Это свидетельствует о глубоких дисбалансах в структуре

затрат и неэффективном управлении финансовыми ресурсами, где успех на операционном уровне (снижение себестоимости) нивелируется ростом коммерческих и прочих расходов. Данный вывод указывает на то, что локальная оптимизация закупок не решает системных проблем без интеграции с общей финансовой стратегией;

– диагностика бизнес-процессов ООО «Константа Торг» позволила идентифицировать конкретные системные проблемы, являющиеся первопричиной выявленных финансовых дисбалансов. К ним относятся: нарушенная логика ценообразования, проявляющаяся в обратной ценовой политике и хаотичном уровне наценок между каналами; отсутствие научно обоснованного управления запасами, что выражается в неформализованной сегментации ассортимента, реактивной работе с неликвидами и отсутствии дифференцированных нормативов; организационная разобщённость, ведущая к несогласованности действий отделов закупок, продаж и маркетинга.

Проведенный в рамках диагностики ABC/XYZ-анализ позволил количественно оценить структурные диспропорции в ассортиментном портфеле компании. Установлено, что в соответствии с принципом Парето порядка 80% выручки генерируется всего 20% ассортиментных позиций, относящихся к категории А. Одновременно выявлено, что значительная часть товарного портфеля компании характеризуется низкой оборачиваемостью и высоким риском трансформации в неликвиды, что свидетельствует о нерациональном использовании оборотного капитала и складских мощностей.

Для решения выявленных проблем предложено внедрить инновации в систему управления товарными остатками. В частности: провести реорганизацию системы управления запасами через введение института категорийных менеджеров; создать систему операционного контроллинга с регулярным мониторингом ключевых показателей эффективности; внедрить в рамках цифровизации управления подход, основанный на больших базах данных (data-driven approach).

Реализация рекомендуемых инноваций позволит компаниям, ориентированным на оптово-розничную неспециализированную торговлю, сформировать устойчивую конкурентную позицию на рынке.

Переход на управление, основанное на данных и аналитических методах, обеспечивает не только рост текущих финансовых показателей, но и создает фундамент для долгосрочного развития в условиях изменчивой рыночной конъюнктуры. Комплексный характер предложенных мер гарантирует синергетический эффект от их внедрения, выражающийся в повышении прогнозируемости бизнес-процессов, росте рентабельности операционной деятельности и укреплении финансовой устойчивости предприятий отрасли.

*Библиографический список к главе 9*

1. Анарбекова А.А. Управление товарно-материальными запасами на предприятии / А.А. Анарбекова, Д.Н. Кожомкулова // Вестник Пространство ученых в мире. – 2024. – №2. – С. 194–198. EDN F1JHXA
2. Ариничева И.В. ABC/XYZ-анализ в складской логистике / И.В. Ариничева, Г.И. Фощан, М.А. Куркаев // Естественно-гуманитарные исследования. – 2025. – №2(58). – С. 22–25. EDN LDWHIM
3. Барановская Т.П. Сравнительный анализ эффективности методик контроля остатков / Т.П. Барановская, А.Е. Вострокнутов, В.С. Матюшкина // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. – 2024. – №202. – С. 243–260. DOI 10.21515/1990-4665-202-021. EDN BAYDHD
4. Бахмарева Н.В. Разработка инструментов учета и внутреннего контроля запасов для торговых организаций / Н.В. Бахмарева, А.А. Половникова // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. – 2024. – №10. – С. 17–22. EDN FQVKYP
5. Вдович С.А. Проектирование системы управления товарными запасами на платформе «1С: Предприятие 8.3» / С.А. Вдович // Тенденции развития науки и образования. – 2023. – №103-8. – С. 138–141. DOI 10.18411/trnio-11-2023-492. EDN FJFACJ
6. Ветрова А.Д. Оптимизация управления запасами торгового предприятия с помощью ABC/XYZ-анализа / А.Д. Ветрова, У.Е. Панина, Н.А. Довгаль // Вестник Академии знаний. – 2024. – №6(65). – С. 191–194. EDN GVDNHF
7. Григорьева Е. Методы управления товарными запасами в торговле (нюансы) / Е. Григорьева // Nalog-nalog.ru: интернет-портал. – 2023. – URL: [https://nalog-nalog.ru/spravochnaya\\_informaciya/metody\\_upravleniya\\_tovarnymi\\_zapasami\\_v\\_torgovle\\_nyuansy-nn/](https://nalog-nalog.ru/spravochnaya_informaciya/metody_upravleniya_tovarnymi_zapasami_v_torgovle_nyuansy-nn/) (дата обращения: 20.10.2025).
8. Денисенко Ю.С. ABC/XYZ-анализ как метод оптимизации продаж / Ю.С. Денисенко // Академическая публицистика. – 2024. – №4-2. – С. 184–187. EDN BOUFNG

9. Копылова Т.И. Особенности бухгалтерского учета по видам деятельности: учет в оптовой торговле: учебное пособие / Т.И. Копылова, Е.К. Копылова. – Иркутск: Байкальский государственный университет, 2022. – 143 с. EDN UKJPHS

10. Организация ООО «Константа Торг» // List-Org: сервис проверки контрагентов. – URL: <https://www.list-org.com/company/12871452> (дата обращения: 23.01.2026).

11. Плотникова Т.В. Оптовая торговля: состояние, особенности региональной торговли, современные тренды / Т.В. Плотникова, О.В. Кондратьева, Т.С. Архипенко // Экономика и предпринимательство. – 2024. – №10(171). – С. 451–454. DOI 10.34925/EIP.2024.171.10.080. EDN EJQHMJ

12. Пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о финансовых результатах за 2024 год ООО «Константа торг» // Государственный информационный ресурс бухгалтерской (финансовой) отчетности (ГИР БО). – URL: <https://bo.nalog.gov.ru/download/clarification/51990318> (дата обращения: 23.01.2026).

13. Прокопенко Н.Ю. Применение Loginom для оптимизации процессов управления товарными запасами предприятий малого и среднего бизнеса / Н.Ю. Прокопенко, Д.В. Тришин // Межвузовский сборник статей лауреатов конкурсов: сборник статей. Вып. 21. – Н. Новгород: Нижегородский государственный архитектурно-строительный университет, 2021. – С. 216–222. EDN TLNXXH

## ГЛАВА 10

DOI 10.31483/r-153910

*Круглов Владимир Николаевич*

### **НОВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ ЛОГИСТИКИ: ПОТЕНЦИАЛ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ**

***Аннотация:** в теоретической части главы даются и развиваются базовые понятия программно-целевого управления социально-экономическими процессами развития территорий. Выявляются гносеологические корни появления и модификации данного инструмента, приводятся современные типологии структур и алгоритмов проектного менеджмента с учётом ситуационных условий. В эмпирической части рассматриваются те конкретные условия, которые сопровождают динамику развития проектного менеджмента ГКУ Калужской области «Калугадорзаказчик» по планированию и обеспечению реализации мероприятий национального проекта «Безопасные качественные дороги» на территории региона. Автор подчеркивает, что именно от качества инфраструктуры во многом зависит уровень жизни населения территорий, инвестиционная привлекательность и объёмы поступления финансовых (а также иных) активов, диверсификация реальных секторов регионального (муниципального) хозяйства. Поэтому интерес в данном плане к инновационному обновлению программно-целевого обеспечения, задействованию неиспользованных резервов, интенсификации, вполне закономерен. И в этом плане приводимый опыт Калужской области может стать своеобразным стандартом для дальнейшего развития многих других субъектов Российской Федерации.*

***Ключевые слова:** проект, программа, региональный и национальный уровни, менеджмент, точки экономического роста, дорожно-строительная отрасль, методология, ресурсное обеспечение, межведомственное взаимодействие, интеграция.*

***Abstract:** in the theoretical part of the chapter, the basic concepts of program-targeted management of socio-economic processes of territorial development are given and developed. The epistemological roots of the emergence and modification of this tool are identified, and modern typologies of project management structures and algorithms are*

*presented, taking into account situational conditions. In the empirical part, specific conditions are considered that accompany the dynamics of the development of project management by the Kaluga Region State Unitary Enterprise Kalugadorkazachik in planning and ensuring the implementation of the Safe and High-Quality Roads national project in the region. It is the quality of infrastructure that largely determines the standard of living of the population, the investment attractiveness and the volume of financial (as well as other) assets, and the diversification of the real sectors of the regional (municipal) economy. Therefore, the interest in innovative updates to the program and target support, the use of unused reserves, and intensification is quite natural. In this regard, the experience of the Kaluga Region can serve as a standard for the further development of many other regions of the Russian Federation.*

**Keywords:** *project, program, regional and national levels, management, points of economic growth, road construction industry, methodology, resource provision, interdepartmental cooperation, and integration.*

Дорожно-строительная отрасль РФ является одним из важнейших катализаторов развития экономики страны. Именно поэтому инновационные методы проектного управления нашли здесь своё достойное применение. Но за любым процессом социально-экономического плана всегда стоят человек – деятель искусства, инженер или инициатор, философ или талантливый руководитель, которого сегодня можно назвать проектным менеджером [1, с. 302].

Многие авторы выделяют лишь несколько аспектов, которые связаны с управлением проектами: их взаимосвязь представлена на рисунке 1. Причина заключается в том, что до сих пор проектные принципы комплексно не были выявлены в специальной литературе.

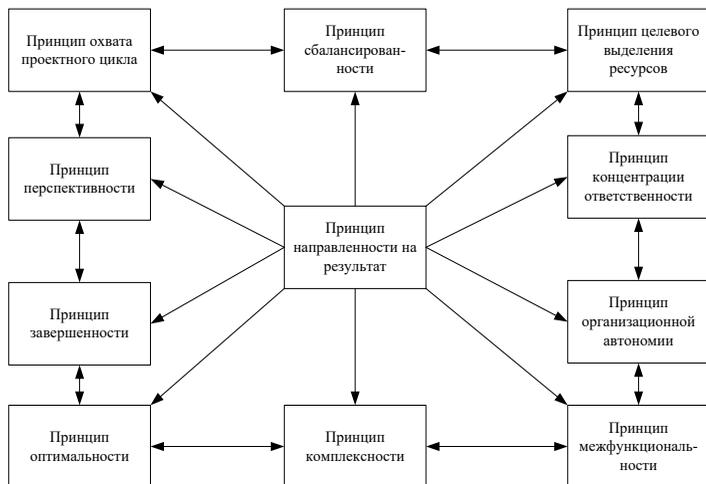


Рис. 1. Взаимосвязь принципов проектного подхода

Следует подчеркнуть, что принципы, приведенные выше относятся, в первую очередь, к управлению, приобретающее проектные формы благодаря сознательному решению субъектов, выполняющих эту функцию. Управление в этом случае является организующим началом коллективной практической деятельности [2, с. 59].

Главное отличие проектной деятельности от операционной – уникальность результата, конкретность, а также четкие временные рамки (рисунок 2).



Рис. 2. Отличия операционной и проектной деятельности

Некоторые авторы выделяют гораздо больше параметров или областей знаний, например, управление интеграцией, коммуникациями, поставками и рисками, что нашло своё отражение на рисунке 3.

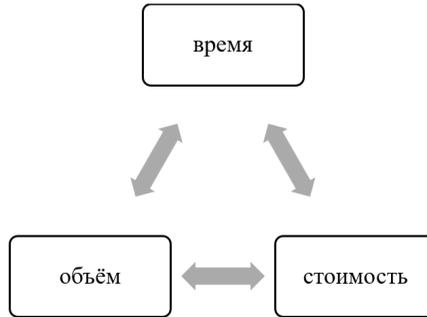


Рис. 3. Проектный треугольник

До недавних времен, в особенности во времена СССР, в нашей стране проектное управление не было востребованным. Основная причина – в экономике: в СССР она характеризовалась мобилизационным типом, с административно-командной системой управления, низкой долей частной собственности и отсутствием конкуренции [3, с. 8].

Длительное время существовало лишь две основные области управления. Однако с развитием рыночной экономики, необходимостью рационального использования бюджетных средств и ресурсов и повышения уровня жизни граждан проектное управление стали внедрять в государственном управлении.

Практически повсеместно в мире наблюдается неуклонное распространение проектного управления, проникающего во все организационные процессы, связанные с хозяйственной, финансовой и публичной деятельностью. В настоящее время проектное управление рассматривается как ключевой инструмент повышения эффективности деятельности и оптимизации использования ресурсов.

Несмотря на усилия ученых и практиков, на сегодняшний день отсутствует единая точка зрения на контекст и содержание практической модели управления проектами. Зачастую это связано с особенностями конкретной отрасли или сферы применения, что находит отражение в разнообразии определений и подходов.

Инструменты управления проектами первоначально нашли свое применение именно в коммерческих структурах, а именно в инновационной сфере, которая подразумевает разработку новаторских технологий и продуктов. Также передовой для управления проектами стала инвестиционная сфера, в которой проектное управление играет ключевую роль для воплощения инновационных технологий в реальную жизнь. В текущий момент проектное управление нашло спрос и в сфере государственного управления и муниципального управления. Это актуально тем, что инструменты, используемые при управлении проектами, доказывают свою жизнеспособность и эффективность, способны гарантированность получения положительных результатов в работе, направленной на снижение сроков и расходов на реализацию проектов.

Принцип проектного управления основан на четком установлении целей, ограничении по времени их достижения, учете ресурсных возможностей, а также управлении рисками и разрешением возникающих противоречий.

В рамках нашего исследования проектное управление в контексте реализации национальных проектов Российской Федерации можно охарактеризовать как законодательно регулируемый процесс, основанный на принципах социально-экономического планирования, защиты конкуренции и рационального использования финансовых ресурсов. Этот процесс представляет собой комплекс согласованных и управляемых видов деятельности органов публичной власти Российской Федерации и подведомственных им организаций и учреждений, направленный на достижение целевых индикаторов национальной политики в установленные сроки.

Развитие проектного управления в нашей стране берет начало с применения ряда элементов проектного менеджмента и за последние годы эволюционировало до создания интегрированных систем управления в проектных организациях. Благодаря этому решались различные национальные задачи. Также это способствовало повышению эффективности работы экономики страны как минимум на 15–20%, и положительно повлияло на инновационный и инвестиционный климат в Российской Федерации.

Первые попытки применения проектного подхода в реализации различных областей внутренней политики начались ещё в 2000-х

годах. Причинами внедрения таких инструментов стало неудовлетворительное функционирование стандартной модели государственного и муниципального управления, характеризующейся серьезными проблемами и недостатками, которые условно можно разделить на две группы: институциональные и управленческие.

К числу институциональных недостатков относились:

- отсутствие прозрачных механизмов определения приоритетов, индикаторов и точек развития;
- неясность процедур инициирования, подготовки и реализации инициатив;
- недоиспользование инструментов анализа, мониторинга достижения результатов, отслеживания показателей и оценки эффективности деятельности;
- дефицит механизмов поддержки инициативных начинаний.

В свою очередь, управленческие недостатки выразились в следующем:

- акцент на освоение бюджетных средств, а не на достижение стратегических целей;
- слабый уровень развития института стратегического планирования;
- невозможность выбора оптимальных решений из-за нехватки достоверной информации о реальной эффективности проводимой деятельности;
- предпочтение решению текущих проблем без учёта прогнозирования и предотвращения потенциальных угроз.

Факторы, подтолкнувшие к началу использования инструментов проектного управления, сводятся к следующим обстоятельствам:

Возникновение кризиса идей развития, который проявлялся в реализации проектов, не обладающих достаточной перспективностью и приоритетностью, что отрицательно сказывалось на достижении целевых показателей.

Низкая эффективность межведомственного взаимодействия, отсутствие четких регламентов взаимодействия, что тормозило сроки реализации проектов.

Политическая и экономическая нестабильность, усугублявшаяся отсутствием надлежащей координации и контроля со стороны

уполномоченных органов, вела к неэффективному и нецелевому использованию материальных, финансовых и людских ресурсов.

Тогда были учреждены первые приоритетные национальные проекты. Они затрагивали четыре основных направления: здравоохранение, жилье, сельское хозяйства и образование.

В соответствии с Указом Президента РФ от 07.05.2018 года №204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» в стране реализуется 13 национальных проектов, которые подразделяются на три группы: «Экономический рост», «Человеческий капитал», «Комфортная среда для жизни».

На рисунке 4 представлена система стратегического планирования в Российской Федерации. На рисунке 5 в качестве примера представлена структура национального проекта «Безопасные и качественные дороги».



Рис. 4. Система стратегического планирования в Российской Федерации

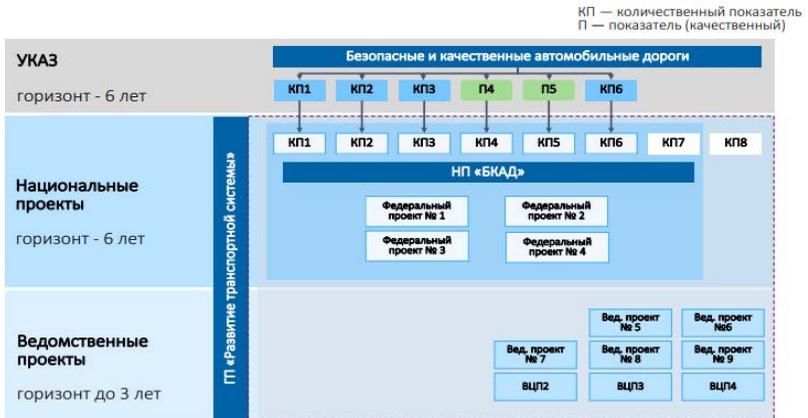


Рис. 5. Структура национальных проектов в Российской Федерации на примере нацпроекта «Безопасные качественные дороги»

По аналогии с организационной структурой управления проектной деятельностью на федеральном уровне была создана и региональная проектная система, учитывая особенности организации государственного управления каждого субъекта Российской Федерации. Соответственно, каждый регион самостоятельно определяет место и роль проектного офиса в системе управления органов исполнительной власти.

По мнению профессора Н.С. Гаркуши, века внедрения системы управления проектной деятельностью в федеральном правительстве началась в 2015 году, когда в основные направления деятельности высшего органа исполнительной власти был включен пункт о внедрении методов проектного управления. Сейчас проектный подход используется на всех управленческих уровнях [4, с. 111].

В качестве основных предпосылок внедрения системы управления проектной деятельностью в органах исполнительной власти Российской Федерации можно выделить кризис идей развития, нестабильность политического и экономического окружения, неэффективное использование ресурсов и межведомственное взаимодействие (рисунок 6).



Рис. 6. Основные причины внедрения проектного управления в органах исполнительной власти Российской Федерации

Такой подход позволяет значительно повысить эффективность и решить ряд проблем (рисунок 7).

Основное отличие проектного управления – конкретные цели, которые реализуются с четким соблюдением временных и ресурсных ограничений при параллельном управлении конфликтами и рисками. На основе проектного подхода реализуются основные стратегические задачи государства, в том числе закрепленных в указах Президента Российской Федерации [5, с. 214].



Рис. 7. Основные проблемы неэффективности государственного управления Российской Федерации

Национальные цели развития страны стали основой для федерального правительства и региональных органов государственной власти при разработке национальных проектов (программ). Они

четко соответствуют определению проектных целей, которые в свою очередь переводят в целевые показатели. Благодаря им органы государственной власти могут проводить экспертизу проектных инициатив, в том числе бюджет и возможные риски при его реализации, и определять их соответствие стратегическим задачам страны. Цели описываются по модели SMART и должны быть конкретными, достижимыми, ограниченными по времени, измеримыми и актуальными [6, с. 489].

Государственное казенное учреждение «Калугадорзаказчик» (далее – Учреждение) создано в соответствии с Постановлением Правительства Калужской области от 30 мая 2006 года №139. Учреждение является некоммерческой организацией.

В целях получения доходов от предпринимательской и иной приносящей доход деятельности Учреждение имеет право по согласованию с Учредителем осуществлять следующие виды деятельности: услуги по проведению лабораторных испытаний дорожно-строительных материалов, конструкций, изделий с заключением об их соответствии лабораторный подбор состава асфальтобетона, бетона и других строительных материалов для объектов развития и эксплуатации автомобильных дорог и искусственных сооружений на них; выполнение геодезических работ в процессе строительства, реконструкции, ремонта и капитального ремонта измерений деформаций оснований и конструктивных элементов зданий и сооружений, производство контрольных геодезических съемок; услуги по выполнению функций заказчика-застройщика по муниципальным контрактам и иным гражданско-правовым договорам, финансируемым их муниципальных и внебюджетных источников финансирования; услуги в области права; консультационные услуги в области налогообложения; издательское дело; иные виды деятельности, не запрещенные действующим законодательством, однако только после внесения соответствующих изменений и дополнений в устав Учреждения [7, с. 469].

К перечню основных разрешительных документов, на основании которых казенное учреждение осуществляет деятельность, относятся:

– устав, утвержденный приказом министерства дорожного хозяйства Калужской области от 31.05.2006 №4 (в редакции от

22.05.2207, от 28.03.2008, от 20.05.2008, от 20.12.2010, от 28.03.2011, от 26.01.2012);

– свидетельство о государственной регистрации юридического лица (серия 40 №000920922);

– постановление Правительства Калужской области от 30.05.2006 №139 «О создании ГУ «Калугадорзаказчик».

Управление ГКУ Калужской области «Калугадорзаказчик» осуществляется в соответствии с законодательством Российской Федерации и Уставом. Организационная структура ГКУ Калужской области «Калугадорзаказчик» представлена на рисунке 10 и является линейно-функциональной. Структуры организаций отличаются: сложностью (уровни разделения на функции), формализацией (заблаговременно выбранными правилами) и соотношением централизации и децентрализации. Линейно-функциональная структура управления – это гибрид двух иерархических структур – линейной и функциональной. Она отличается многоуровневым управлением и вертикальной формой контроля, где низший уровень подчиняется высшему [8, с. 93].

Структура ГКУ Калужской области «Калугадорзаказчик» является отражением полномочий и обязанностей, которые возложены на каждого ее работника [9, с. 47].

Состав и уровни управления, а также их функции представлены на рисунке 8.



Рис. 8. Состав и уровни управления при линейно-функциональной структуре управления

Из этого явствует. Какие основные задачи решает организационная структура ГКУ Калужской области «Калугадорзаказчик» [10, с. 73].

На основе данных, представленных на официальном сайте для размещения информации о государственных (муниципальных) учреждениях, проанализируем сведения о штате учреждения (рисунок 9) и средней заработной плате (рисунок 10) за период с 2015 по 2023 годы.

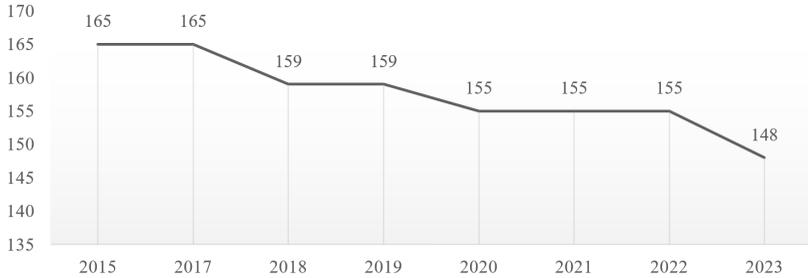


Рис. 9. Сведения о штате ГКУ Калужской области «Калугадорзаказчик», чел.

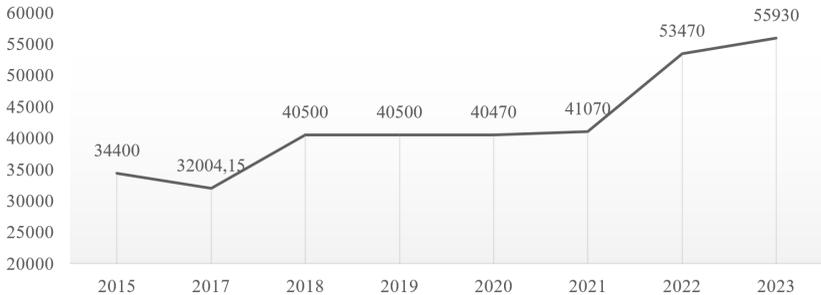


Рис. 10. Сведения о средней заработной плате ГКУ Калужской области «Калугадорзаказчик», руб.

Соотношение средней заработной платы по категориям служащих ГКУ КО «Калугадорзаказчик» на конец 2023 года представлено на рисунке 11.

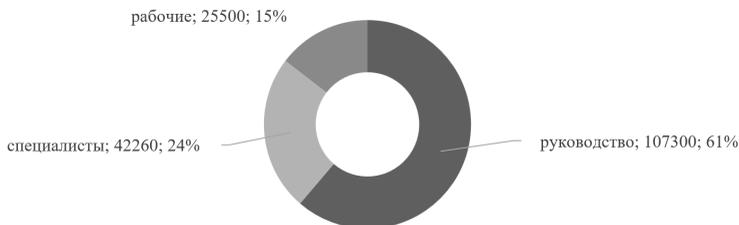


Рис. 11. Соотношение средней заработной платы сотрудников ГКУ Калужской области «Калугадорзаказчик», руб.

Штатные работники действуют на основании должностных инструкций, утверждаемых начальником учреждения. Поручения сотрудникам выдаются в системе электронного документооборота органов власти Калужской области «САДКО», которая является единой системой документооборота органов власти Калужской области и является в 85 органах исполнительной власти, МСУ и подведомственных им организациях. В ней регулируется порядка 850 документов и вносится более 4500 отдельных резолюций.

Обязанности среди сотрудников ГКУ Калужской области «Калугадорзаказчик» распределяются следующим образом: начальник заключает договоры, участвует в конференциях, ведет переговоры по делам учреждения, является главным распорядителем финансовых средств, контролирует и координирует работу учреждения, контролирует все управленческие решения на всех уровнях учреждения, принимает решения о приеме на работу или увольнению сотрудников, разрабатывает программы совершенствования внутрипроизводственных отношений, а специалисты отделов работают по своим направлениям. Трудовые обязанности и права работников конкретизируются в должностных инструкциях [11, с. 267].

Бюджетам муниципальных образований на дорожную деятельность оказана финансовая поддержка из регионального дорожного фонда в размере 2 млрд. рублей (в том числе БКД – 654 млн.) За счет указанных средств и средств местных бюджетов выполнен ремонт 140 км дорог местного значения, 71 метр мостов, строительство и реконструкция 2,3 км дорог местного значения, 102 метра мостов. Общая протяженность отремонтированных в 2023 году дорог регионального и местного значения составила 276 км, а построенных и реконструированных – 10 км.

На реализацию программы дорожных работ в 2024 году предусмотрено 9,3 млрд. рублей, в том числе 647 млн. рублей – средства федерального бюджета. Из них на мероприятия национального проекта направлено 4,1 млрд. рублей или 44% от общих расходов. Это позволит отремонтировать не менее 140 км дорог, из них 104 км – дороги регионального значения и 36 км – местного.

Кроме того, будут начаты работы по объектам регионального значения протяженностью 89 км, ввод в эксплуатацию которых планируется в 2025 году. В 2024 году будет выполнен ремонт и реконструкция 9 мостов протяженностью 629 метров.

Продолжена реализация подготовительного этапа к началу строительного-монтажных работ таких крупных капиталоемких проектов как реконструкция дороги А-108 «Московское большое кольцо» – Балабаново – М-3 «Украина» в Боровском районе с устройством путепровода через железную дорогу. В 2024 году в рамках мероприятий по повышению безопасности дорожного движения планируется устройство 7 стационарных и 2 мобильных комплексов фото- видеofиксации нарушений ПДД.

В 2024 году бюджетам муниципальных образований освоены субсидии на осуществление дорожной деятельности, развитие транспортной инфраструктуры, в том числе на сельских территориях на сумму 1,3 млрд. рублей. За счет указанных средств отремонтированы дороги местного значения общей протяженностью не менее 60 км, выполнено строительство и реконструкцию 5,8 км дорог и 50 метров мостов.

Данные вызовы в сочетании с запуском в декабре 2018 г. национального проекта «Безопасные и качественные дороги», подразумевающего увеличение инвестиций на вышеуказанные цели, требуют более четкой организации и взвешенности экономических подходов к реализации проектов дорожного строительства, в том числе – в Калужской области.

Исследование показало, что стратегическое развитие дорожного строительства и управления дорожным хозяйством в России основывается на понимании и необходимости решения следующего круга задач: развитие современной и эффективной транспортной инфраструктуры, обеспечивающей ускорение товародвижения и снижения транспортных издержек в экономике; повышение доступности услуг транспортного комплекса для населения; повышение конкурентоспособности транспортных систем России и реализация транспортного потенциала страны [12, с. 38].

Бюджетам муниципальных образований на дорожную деятельность в 2023–2024 годах оказана финансовая поддержка из регионального дорожного фонда в размере 2 млрд. рублей (в том числе БКД – 654 млн.) За счет указанных средств и средств местных бюджетов выполнен ремонт 140 км дорог местного значения, 71 метр мостов, строительство и реконструкция 2,3 км дорог местного значения, 102 метра мостов. Общая протяженность отремонтированных в 2023 году дорог регионального и местного значения составила 276 км, а построенных и реконструированных – 10 км.

### *Библиографический список к главе 10*

1. Управление проектами: учебник и практикум для СПО / А.И. Балашов, Е.М. Рогова, М.В. Тихонова, Е.А. Ткаченко. – М., 2020. – 383 с.
2. Бельчик Т.А. Проектное управление: учебно-методическое пособие / Т.А. Бельчик. – Кемерово: КемГУ, 2020. – 78 с.
3. Васильев А.И. Организация проектного управления в органах государственной власти / А.И. Васильев, С.Е. Прокофьев. – М., 2018. – 8 с.
4. Гегедюш Н.С. Проектное управление в органах власти / Н.С. Гегедюш. – М., 2018. – 186 с.
5. Ильин В.В. Проектный менеджмент: практическое пособие / В.В. Ильин. – М.: Интермедиа, 2018. – 266 с.
6. Круглов В.Н. Инструменты государственного регулирования инновационного развития региона / В.Н. Круглов // Финансовая экономика. – 2019. – №1. – С. 489–491. EDN VTGELI
7. Круглов В.Н. Региональный опыт борьбы с бедностью: поиски и находки / В.Н. Круглов, Д.В. Тютин // Управленческий учёт. – 2021. – №3. – С. 462–471. EDN DXQNMH
8. Круглов В.Н. Бизнес-анализ планово-прогнозных динамических показателей субъектов хозяйственной деятельности: учебное пособие / В.Н. Круглов, Н.В. Харчикова; под общ. ред. В.Н. Круглова. – М.: Русайнс, 2023. – 180 с. EDN UMHUOQ
9. Круглов В.Н. Инновационная составляющая роста качества жизни территориальных и отраслевых кластеров Российской Федерации: монография / В.Н. Круглов, Л.А. Косогорова, В.С. Левинзон; под общ. ред. В.Н. Круглова. – Калуга: Эйдос, 2022. – 134 с.
10. Мигел А.А. Анализ благосостояния населения России / А.А. Мигел, Н.Ю. Трутнева // Экономика региона: новые вызовы: сборник научных статей по материалам международной научно-практической конференции. – 2018. – С. 71–76.
11. Островская В.Н. Управление проектами: учебник для вузов / В.Н. Островская, Г.В. Воронцова, О.Н. Момотова. – 3-е изд., стер. – СПб.: Лань, 2021. – 400 с.
12. Преображенская Т.В. Управление проектами: учебное пособие / Т.В. Преображенская, М.Ш. Муртазина, А.А. Алетдинова. – Новосибирск: НГТУ, 2018. – 123 с. EDN XUDINF

## ГЛАВА 11

DOI 10.31483/r-153884

*Паевская Светлана Леонидовна*

### ИНСТИТУТ НОТАРИАТА В МЕХАНИЗМЕ ЗАЩИТЫ КОНСТИТУЦИОННЫХ ПРАВ И СВОБОД ГРАЖДАН В РОССИИ

**Аннотация:** в главе исследуется вопрос роли нотариата в механизме защиты конституционных прав и свобод человека и гражданина в Российской Федерации. Рассматриваются теоретические основы конституционных прав, обязанностей и свобод, а также их классификация и система гарантий реализации. Особое внимание уделяется публично-правовой природе нотариата, его месту в правовой системе и принципам деятельности: законности, независимости, беспристрастности, тайны нотариальных действий, самофинансирования и национального языка делопроизводства. Анализируются функции нотариата, включая правоприменительную, правозащитную, превентивную и юрисдикционную, а также его роль в защите права частной собственности, свободы договора, наследственных и семейных прав. На основе анализа судебной практики и законодательства выявляются актуальные проблемы нотариальной деятельности и определяются перспективы развития нотариата как института предупредительного правосудия в условиях цифровизации.

**Ключевые слова:** право, свобода, свойства, обязанность, гарантии, источники, защита, функции, принципы, удостоверение сделок, наследственные права.

**Abstract:** this chapter examines the role of the notariate in the mechanism for protecting constitutional human and civil rights and freedoms in the Russian Federation. The theoretical foundations of constitutional rights, duties, and freedoms, as well as their classification and the system of guarantees for their implementation, are considered. Special attention is paid to the public-law nature of the notariate, its place in the legal system, and the principles of its activity: legality, independence, impartiality, notarial secrecy, self-financing, and the national language of official records. The functions of the notariate are analyzed, including law enforcement, human

*rights protection, preventive, and jurisdictional functions, as well as its role in protecting the right to private property, freedom of contract, inheritance, and family rights. Based on an analysis of judicial practice and legislation, current problems of notarial activity are identified, and the prospects for the development of the notariate as an institution of preventive justice in the context of digitalization are determined.*

**Keywords:** *law, freedom, properties, duty, guarantees, sources, protection, functions, principles, certification of transactions, inheritance rights.*

Право – это юридически гарантированная возможность индивида требовать от государства и иных лиц определенного поведения или материального блага для удовлетворения своих законных интересов. Например, право на социальное обеспечение (статья 39 Конституции РФ) предполагает возможность требовать предоставления пенсий и пособий [3].

Свобода – это самостоятельность, автономия личности в выборе варианта поведения без вмешательства государства, при условии, что такие действия не нарушают права других лиц. Свобода мысли, слова, совести (статья 29 Конституции РФ) иллюстрирует эту автономию, очерчивая сферу, недоступную для государственного диктата [3].

В отличие от них, обязанность представляет собой установленную законом меру должного поведения, которая обеспечивается принудительной силой государства. Например, конституционная обязанность – платить установленные законом налоги и сборы – статья 57 Конституции РФ [3].

Таким образом, если права и свободы направлены на обеспечение возможностей личности, то обязанности – на ее ответственность перед обществом и государством.

Юридические свойства конституционных прав и свобод предопределены их особым местом в правовой системе. Эти свойства производны от характеристик самой Конституции РФ. Согласно статье 18 Конституции РФ, они «определяют смысл, содержание и применение законов, деятельность законодательной и исполнительной властей, местного самоуправления и обеспечиваются правосудием» [3]. Это означает, что граждане могут непосредственно ссылаться на нормы Конституции в суде и иных государственных органах, даже если они не конкретизированы в текущем законодательстве.

Источники конституционных прав и свобод образуют иерархическую систему, во главе которой находится Конституция Российской Федерации. Именно в ее второй главе закрепляется исчерпывающий перечень фундаментальных прав и свобод, что делает ее основным и первостепенным источником.

Однако правовое поле России не является замкнутым. В соответствии с частью 4 статьи 15 Конституции РФ [3], общепризнанные принципы и нормы международного права и международные договоры Российской Федерации являются составной частью ее правовой системы. Более того, установлено, что если международным договором РФ установлены иные правила, чем предусмотренные законом, то применяются правила международного договора. Это положение наделяет международные акты в сфере прав человека, статусом непосредственного источника правового регулирования, дополняющим и развивающим конституционные положения.

Классификация и система конституционных прав и свобод человека и гражданина представляют собой структурированную совокупность, отражающую многообразие сфер человеческой жизнедеятельности, находящихся под защитой государства. В Российской Федерации эта система, закрепленная в главе 2 Конституции РФ, и традиционно подразделяется на три крупные группы: личные (гражданские), политические, а также экономические, социальные и культурные права.

1. *Личные (гражданские) права и свободы* составляют фундамент правового статуса личности, обеспечивая ее автономию и индивидуальную свободу в отношениях с государством и обществом. Их особенность заключается в том, что по своей природе они являются неотчуждаемыми и принадлежат каждому человеку от рождения.

К ним, прежде всего, относятся: право на жизнь (статья 20), достоинство личности (статья 21), свободу и личную неприкосновенность (статья 22) [3].

Не менее важным является комплекс прав, гарантирующих неприкосновенность частной жизни, включая защиту чести и доброго имени, тайну переписки, телефонных переговоров, почтовых, телеграфных и иных сообщений (статья 23), а также неприкосновенность жилища (статья 25) [3].

Свобода передвижения, выбора места пребывания и жительства (статья 27) обеспечивает физическую свободу личности в пространстве [3].

Важнейшим элементом духовной свободы является свобода совести, вероисповедания, мысли и слова (статьи 28, 29 Конституции РФ) [3], в дальнейшем это положение конкретизируется в Федеральном законе от 26.09.1997 №125-ФЗ «О свободе совести и о религиозных объединениях» [17].

2. *Политические права и свободы* определяют возможности гражданина участвовать в управлении делами государства и в общественно-политической жизни. В отличие от личных прав, они, как правило, принадлежат только гражданам Российской Федерации.

К ним относится право на объединение, включая создание профессиональных союзов для защиты своих интересов (статья 30) [3], детализируется в Федеральном законе от 19.05.1995 №82-ФЗ «Об общественных объединениях» [11].

Свобода собраний, митингов, демонстраций, шествий и пикетирования (статья 31) обеспечивает право на публичное выражение мнений [3].

Важнейшим институтом является право граждан избирать и быть избранными в органы государственной власти и местного самоуправления, а также участвовать в референдуме (статья 32) [3], регулируемое Федеральным законом от 12.06.2002 №67-ФЗ «Об основных гарантиях избирательных прав и права на участие в референдуме граждан Российской Федерации» [12].

Право на обращение лично, а также направлять индивидуальные и коллективные обращения в государственные органы и органы местного самоуправления (статья 33) и свобода информации, гарантирующая каждому возможность свободно искать, получать, передавать, производить и распространять информацию любым законным способом (статья 29, часть 4), завершают этот блок, обеспечивая обратную связь между гражданином и властью [3].

3. *Экономические, социальные и культурные права* направлены на обеспечение материального благополучия, социальной защищенности и духовного развития личности.

Экономическая составляющая включает в себя фундаментальный институт частной собственности, которое охраняется законом

(статья 35), а также свободу предпринимательской и иной не запрещенной законом экономической деятельности (статья 34) [3].

Социальные права призваны создать достойные условия жизни и поддержать человека в сложных жизненных ситуациях.

К ним относятся право на труд в условиях, отвечающих требованиям безопасности и гигиены (статья 37), право на отдых, на защиту от безработицы, а также право на социальное обеспечение по возрасту, в случае болезни, инвалидности, потери кормильца и в иных установленных законом случаях (статья 39). Право на охрану здоровья и медицинскую помощь (статья 41) и право на жилище, гарантирующее, что никто не может быть произвольно лишен жилья (статья 40), являются ключевыми элементами социальной политики государства [3].

Культурные права обеспечивают духовное развитие: каждый имеет право на образование (статья 43) [3], что подкрепляется нормами Федерального закона от 29.12.2012 №273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» [14], а также на свободу литературного, художественного, научного, технического и других видов творчества, преподавания (статья 44) [3] и на участие в культурной жизни и пользование учреждениями культуры.

Таким образом, система конституционных прав и свобод образует единый и взаимосвязанный комплекс, призванный защищать интересы личности во всех ключевых аспектах ее жизнедеятельности.

Гарантии реализации конституционных прав и свобод представляют собой созданную государством комплексную систему условий, средств и способов, обеспечивающих фактическую реализацию, всестороннюю охрану и надежную защиту прав и свобод человека и гражданина. Само по себе провозглашение прав в «Основном законе» было бы фикцией без наличия действенных механизмов их обеспечения. Эта система гарантий носит многоуровневый характер и включает в себя несколько взаимосвязанных групп.

Общие (социально-экономические и политические) гарантии создают макросреду, благоприятствующую реализации прав и свобод. Они являются фундаментальной базой для всей правозащитной системы государства. Ключевой общей гарантией выступает конституционная характеристика России как социального государства (статья 7) [3], политика которого направлена на создание

условий, обеспечивающих достойную жизнь и свободное развитие человека. Это предполагает гарантированность труда, социальное обеспечение, доступность медицинской помощи и образования.

Непосредственно с этим связана гарантия экономического роста и стабильности, поскольку устойчивая экономика создает материальную основу для финансирования социальных программ, обеспечения занятости и защиты таких прав, как право на труд, на жилище и на социальное обеспечение.

Важнейшей политической гарантией является идеологическое и политическое многообразие, а также многопартийность (статья 13) [3], которые обеспечивают плюрализм мнений и реальную возможность участия граждан в управлении делами государства.

Наконец, внешнеполитической предпосылкой является гарантия мира и международной безопасности, так как в условиях вооруженных конфликтов и нестабильности самая совершенная система прав человека оказывается нежизнеспособной.

Более конкретными и целенаправленными являются юридические (специальные) гарантии, к которым относятся закрепленные в законодательстве правовые средства и механизмы непосредственной защиты нарушенных прав. Центральное место среди них занимает судебная защита, которая согласно статье 46 Конституции РФ гарантируется каждому [3]. Это право включает в себя возможность обжаловать в суд любые решения и действия (или бездействие) органов государственной власти, местного самоуправления, общественных объединений и должностных лиц.

Важнейшим элементом здесь является право на получение квалифицированной юридической помощи (статья 48) [3], которая в случаях, предусмотренных законом, оказывается бесплатно. Институт адвокатуры, регулируемый Федеральным законом от 31.05.2002 №63-ФЗ «Об адвокатской деятельности и адвокатуре в Российской Федерации» [13], служит ключевым механизмом реализации этой гарантии. Кроме того, каждый осужденный имеет право на пересмотр приговора вышестоящим судом, а также право просить о помиловании или смягчении наказания (статья 50) [3].

Другой формой юридических гарантий выступают административно-правовые гарантии, в частности право на обращение в государственные органы и к должностным лицам (статья 33) [3], которое

позволяет гражданину инициировать проверку и устранение нарушений своих прав в рамках исполнительной власти.

В условиях глобализации особую значимость приобрела международно-правовая защита. Согласно статье 46 Конституции РФ [3], каждый вправе в соответствии с международными договорами Российской Федерации обращаться в межгосударственные органы по защите прав и свобод человека, если исчерпаны все имеющиеся внутригосударственные средства правовой защиты.

Наиболее востребованным на практике, до марта 2022 года, являлось право на обращение в Европейский Суд по правам человека после прохождения всех судебных инстанций в своей стране. В 2022 года Россия вышла из Совета Европы и, соответственно, прекратила членство в ЕСПЧ. Решение было добровольным, и с этого момента россияне не могут обращаться в Страсбург за защитой своих прав.

Важным инструментом внесудебной защиты является Институт Уполномоченного по правам человека в Российской Федерации и уполномоченных в субъектах РФ, деятельность которых направлена на восстановление нарушенных прав, совершенствование законодательства и правового просвещения граждан на основе Федерального конституционного закона от 26.02.1997 №1-ФКЗ «Об Уполномоченном по правам человека в Российской Федерации» [18].

Наконец, к юридическим гарантиям относится и самозащита прав, когда граждане вправе самостоятельно защищать свои права и свободы всеми способами, не запрещенными законом (статья 45 Конституции РФ) [3], включая необходимую оборону (статья 37 Уголовного кодекса РФ) и крайнюю необходимость [10].

Особую группу юридических гарантий составляют процессуальные гарантии, которые обеспечивают справедливость и законность процедуры осуществления правосудия и применения мер государственного принуждения.

Краеугольным камнем здесь является презумпция невиновности, закрепленная в статье 49 Конституции РФ, согласно которой каждый обвиняемый в совершении преступления считается невиновным, пока его виновность не будет доказана в предусмотренном федеральным законом порядке и установлена вступившим в законную силу приговором суда [3].

Немаловажной гарантией является право не свидетельствовать против себя самого, своего супруга и близких родственников (статья 51 Конституции РФ), что защищает личность от принуждения к самоизобличению.

Серьезные гарантии от произвольного ареста и заключения под стражу установлены статьей 22 Конституции РФ, которая предусматривает, что арест, заключение под стражу и содержание под стражей допускаются только по судебному решению, а до судебного решения лицо не может быть подвергнуто задержанию на срок более 48 часов [3].

Эти конституционные нормы детализируются в уголовно-процессуальном законодательстве, в частности, в Уголовно-процессуальном кодексе РФ, который устанавливает строгие основания и процедуры для применения подобных мер пресечения.

Таким образом, система гарантий реализации конституционных прав и свобод, сочетая общие условия с конкретными юридическими и процессуальными механизмами, образует целостный и многоуровневый комплекс, призванный обеспечить не просто декларативное, а реальное и эффективное пользование правами и свободами в Российской Федерации.

*Место нотариата в системе защиты прав и законных интересов* определяется его уникальной, дуалистичной природой, позволяющей ему занимать особую нишу в правовой системе Российской Федерации. Нотариат не является ни органом государственной власти в чистом виде, ни исключительно частным институтом.

Согласно статье 1 Основ законодательства Российской Федерации о нотариате, нотариат призван обеспечивать защиту прав и законных интересов граждан и юридических лиц путем совершения нотариальных действий от имени Российской Федерации [4]. Эта лаконичная формулировка раскрывает его сущность как публично-правового института, наделенного государственными полномочиями, но организованного по принципу свободной профессии. Ключевой характеристикой, определяющей его место, является осуществление им, в первую очередь, предварительной (превентивной) правовой защиты. В то время как суды разрешают уже возникшие споры, нотариус работает на опережение, действуя в ситуации бесспорности. Его задача – проверить законность планируемой

сделки, разъяснить ее сторонам правовые последствия, обеспечить точное соответствие их воли волеизъявлению и зафиксировать это в надлежащей юридической форме.

Таким образом, нотариальная деятельность направлена на то, чтобы не допустить возникновения правового конфликта в будущем, создавая ясные, недвусмысленные и юридически безупречные документы. Эта превентивная функция делает нотариат незаменимым инструментом обеспечения правовой определенности и стабильности гражданского оборота, что в итоге приводит к снижению нагрузки на судебную систему.

Целью нотариальной деятельности является не просто техническое удостоверение документов, а комплексное обеспечение правовой определенности и снижение судебных и внесудебных споров. Достигается это за счет многократной проверки, которой нотариус подвергает все обстоятельства, имеющие юридическое значение.

Например, при удостоверении сделки с недвижимостью нотариус проверяет правоспособность и дееспособность сторон, подлинность их волеизъявления, наличие необходимых согласий (например, супругов) и главное – правомочия отчуждателя на объект недвижимости, используя для этого официальные государственные реестры. Эта скрупулезная работа минимизирует риски последующего оспаривания сделки по основаниям, которые могли бы быть выявлены на предварительной стадии. Следовательно, нотариат выполняет роль «фильтра», отсекающего потенциально недействительные и спорные правоотношения еще до их формального возникновения, что служит интересам как отдельных участников гражданского оборота, так и общества в целом, экономя значительные ресурсы, которые в противном случае были бы потрачены на судебные разбирательства.

Не менее важным аспектом, иллюстрирующим интеграцию нотариата в общую систему правовой защиты, является его взаимодействие с судебной системой. Это взаимодействие носит не конкурирующий, а взаимодополняющий и поддерживающий характер. Результаты нотариальной деятельности обладают высокой юридической силой, что напрямую признается и используется в судопроизводстве.

Во-первых, ряд нотариально удостоверенных документов наделен свойствами исполнительного производства. Так, нотариально

удостоверенная соглашением об уплате алиментов или исполнительная надпись нотариуса, согласно статье 7 Федерального закона от 02.10.2007 №229-ФЗ «Об исполнительном производстве» [16], являются исполнительными документами, то есть для принудительного взыскания по ним не требуется получения отдельного судебного решения. Это существенно ускоряет и упрощает защиту нарушенных прав.

Во-вторых, в соответствии с гражданским процессуальным законодательством (статья 61 ГПК РФ) [2] и арбитражным процессуальным законодательством (статья 69 АПК РФ) [1], обстоятельства, установленные вступившим в законную силу судебным постановлением, не доказываются вновь при рассмотрении другого дела.

Аналогичным образом, нотариально удостоверенные факты, такие как время предъявления документа, его тождественность, наличие «живых лиц» в определенный момент, освобождаются от доказывания, если не вызывают сомнений у суда. Это придает нотариальным актам преюдициальный (предрешающий) характер для суда в части установления фактов, освобождая стороны от бремени их повторного доказывания и способствуя эффективности судебного процесса.

Чтобы окончательно определить место нотариата, необходимо провести его отграничение от иных правозащитных институтов. В отличие от судов, которые осуществляют правосудие и разрешают споры в принудительном порядке, нотариат действует в условиях бесспорности и на основе добровольного обращения заинтересованных лиц. Если суд применяет право в конфликтной ситуации, то нотариус – в ситуации правовой определенности, которую он и призван создать. От органов прокуратуры, осуществляющих надзор за соблюдением законности, в том числе в порядке прокурорского реагирования, нотариат отличается тем, что его защитная функция реализуется не через надзор и принесение протестов, а через правоприменительную деятельность по конкретным обращениям граждан. В отличие от органов исполнительной власти (например, Росреестра), которые осуществляют регистрацию прав и носят в большей степени учетный и легализующий характер, нотариус проводит глубокую правовую экспертизу и проверку

оснований возникающих прав, обеспечивая их юридическую чистоту до момента государственной регистрации.

Таким образом, нотариат занимает самостоятельное и критически важное место в системе защиты прав, выполняя роль «первой линии обороны», барьера на пути правовой неопределенности и будущих конфликтов, действуя в тесной связке, но не в подчинении, с судебными, надзорными и регистрирующими органами.

Взаимосвязь публично-правовой природы и функций нотариата представляет собой фундаментальный принцип организации нотариальной деятельности в Российской Федерации. Публично-правовой статус нотариата, закрепленный в статье 1 Основ законодательства РФ о нотариате [4], служит не только формальной характеристикой, но и сущностной основой, порождающей особый характер осуществляемых нотариусами полномочий.

Наделение нотариусов властными полномочиями обеспечивает особый правовой режим нотариальных актов, придавая им свойство общеобязательности. Это качество особенно ярко проявляется в исполнительной надписи нотариуса, которая в соответствии со статьей 7 Федерального закона от 02.10.2007 №229-ФЗ «Об исполнительном производстве» обладает силой исполнительного документа [16].

Значение *принципов нотариальной деятельности* заключается в том, что они служат правовой основой для всей системы нотариата, обеспечивая баланс между его публично-правовой природой и задачами защиты частных интересов. Принципы выступают важнейшей гарантией независимости и объективности нотариуса, создают условия для единообразия нотариальной практики на всей территории Российской Федерации и формируют доверие граждан к институту нотариата как к надежному механизму защиты их прав и законных интересов.

Через призму этих принципов реализуется конституционное право на квалифицированную юридическую помощь, что подчеркивает их особую социальную значимость в правовой системе государства.

*Принцип законности* выступает краеугольным камнем в фундаменте организации и функционирования нотариата Российской Федерации, пронизывая все без исключения аспекты профессиональной деятельности нотариуса. Его сущность заключается в безусловной и непререкаемой обязательности точного и неуклонного

соблюдения норм действующего права при совершении каждого нотариального действия. Этот принцип получает свое прямое нормативное закрепление в статье 1 Основ законодательства РФ о нотариате [4], которая предписывает, что нотариальные действия совершаются в строгом соответствии с Конституцией РФ, федеральными конституционными законами, федеральными законами, а также иными правовыми актами, принимаемыми на территории России.

Таким образом, законодатель подчеркивает, что нотариус, реализуя делегированные ему государством властные полномочия, действует не по собственному усмотрению, а исключительно в рамках, очерченных правовым полем, обеспечивая тем самым верховенство закона в сфере бесспорной юрисдикции.

Содержание принципа законности раскрывается через его конкретные проявления в повседневной деятельности нотариуса. Прежде всего, это выражается в тщательной и всесторонней проверке соответствия представляемых на удостоверение сделок, а также иных документов, требованиям материального и процессуального права. Нотариус не является простым регистратором волеизъявления сторон; он обязан провести полноценную правовую экспертизу, выступая в роли фильтра, отсекающего противоправные условия и нарушения.

Например, при удостоверении договора купли-продажи недвижимости нотариус проверяет не только дееспособность и правоспособность сторон, но и наличие правомочий отчуждателя, соответствие условий договора императивным нормам Гражданского кодекса РФ, а также соблюдение прав третьих лиц, таких как несовершеннолетние или супруги, чьи интересы могут быть затронуты сделкой.

Логическим продолжением данной обязанности является право и одновременно обязанность нотариуса отказать в совершении нотариального действия в случае его несоответствия законодательству. Это полномочие, закрепленное в статье 48 Основ законодательства РФ о нотариате [4], является важнейшей гарантией принципа законности. Отказ следует не только при прямом нарушении закона, но и в ситуации, когда представленные документы или их содержание вызывают обоснованные сомнения в их достоверности или законности. Тем самым нотариат выполняет свою превентивную функцию, предотвращая возникновение недействительных

сделок и иных юридически ничтожных актов, которые в будущем неминуемо повлекли бы судебные споры и ущемление прав участников гражданского оборота.

Важнейшей характеристикой принципа законности в нотариальной деятельности является необходимость одновременного применения норм как материального, так и процессуального права. Нотариус руководствуется не только Гражданским, Семейным, Жилищным кодексами, определяющими существо удостоверяемых прав и обязанностей, но и строго регламентированными процедурными нормами, содержащимися в Основах законодательства о нотариате. Эти нормы детально регулируют порядок совершения каждого действия – от установления личности обратившихся лиц и проверки их дееспособности до правил подписания документов и их последующего хранения. Процессуальная форма служит гарантией того, что материально-правовые нормы будут применены корректно и единообразно, а само нотариальное действие будет обладать необходимой юридической силой. Так, несоблюдение установленного порядка совершения исполнительной надписи, регламентированного главой XIII.1 Основ [4], делает такую надпись недействительной и лишает ее силы исполнительного документа.

Неразрывная связь принципа законности с защитой прав и законных интересов граждан и юридических лиц очевидна и многогранна. Именно неукоснительное следование закону со стороны нотариуса является основной гарантией того, что права участников нотариального действия будут не просто провозглашены, а надлежащим образом оформлены и защищены. Законность обеспечивает правовую определенность и стабильность гражданского оборота, поскольку участники правоотношений могут быть уверены, что нотариально удостоверенная сделка или иной документ порождают именно те правовые последствия, на которые они рассчитывали, и не могут быть оспорены по мотивам нарушения закона. Публично-правовой статус нотариата находит свое непосредственное выражение в обязанности нотариуса обеспечивать соблюдение закона, что превращает его в ключевой инструмент профилактики правонарушений в досудебном порядке.

Таким образом, принцип законности трансформируется из абстрактной правовой идеи в действенный механизм обеспечения

правовой безопасности и защиты субъективных прав, что подчеркивает его системообразующую роль в построении нотариата как института превентивного правосудия.

*Принцип независимости нотариуса* представляет собой фундаментальное начало организации нотариальной деятельности, гарантирующее, что нотариус при исполнении своих профессиональных обязанностей подчиняется исключительно требованиям закона. Этот принцип, закрепленный в статьях 5 и 6 Основ законодательства РФ о нотариате [4], устанавливает прямой запрет на какое-либо вмешательство в деятельность нотариуса со стороны государственных органов, местного самоуправления, должностных лиц, а также любых иных субъектов. Уникальность положения нотариуса заключается в его двойственной природе: будучи носителем публично-правовых полномочий и действуя от имени государства, он организационно не входит в систему государственной службы, что создает необходимую дистанцию от органов исполнительной власти и обеспечивает свободу профессионального усмотрения в рамках, установленных законодательством.

Реализация принципа независимости обеспечивается комплексом юридических и организационных гарантий. Ключевой гарантией выступает особый порядок назначения на должность нотариуса, который сочетает элементы государственного контроля и профессионального самоуправления. Наличие квалификационных требований, включающих высшее юридическое образование, стаж работы по специальности и сдачу квалификационного экзамена, создает основу для формирования корпуса высокопрофессиональных специалистов, независимых в своих решениях. Важной гарантией является также стабильность положения нотариуса, поскольку освобождение от должности возможно лишь по строго ограниченному основанию, перечисленным в законе, что защищает нотариуса от произвольного смещения.

Процедурные гарантии независимости включают в себя установление тайны нотариальных действий, которая создает защищенное пространство для профессиональной деятельности нотариуса. Согласно статье 5 Основ законодательства о нотариате [4], нотариусу запрещается разглашать сведения, ставшие ему известными в связи с осуществлением профессиональной деятельности, что обеспечивает

конфиденциальность взаимоотношений нотариуса с обратившимися лицами и способствует установлению отношений доверия.

Связь принципа независимости с защитой прав граждан и юридических лиц носит непосредственный и определяющий характер. Независимость нотариуса является необходимым условием его объективности и беспристрастности при совершении нотариальных действий. Именно независимое положение позволяет нотариусу защищать права всех участников нотариального производства, включая тех, кто не присутствует при совершении нотариального действия, но чьи права могут быть затронуты его результатами.

*Принцип беспристрастности и объективности нотариуса* составляет этическую и профессиональную основу нотариальной деятельности, непосредственно вытекающую из его публично-правового статуса. Содержание данного принципа заключается в обязанности нотариуса действовать справедливо, не оказывая предпочтения какой-либо из сторон, участвующих в нотариальном действии, и устанавливать действительные обстоятельства дела на основе всестороннего и полного исследования представленных доказательств. В отличие от адвоката, который представляет интересы конкретного доверителя, нотариус выступает в качестве независимого и беспристрастного представителя государства, обеспечивающего соблюдение закона всеми участниками нотариального производства.

Связь принципа беспристрастности и объективности с защитой прав проявляется в его направленности на обеспечение защиты не только прав обратившегося лица, но и прав всех третьих лиц, чьи интересы могут быть затронуты совершением нотариального действия. В наследственном праве, например, нотариус обязан принять меры к охране наследственного имущества и обеспечению прав всех наследников, в том числе тех, кто не присутствует при открытии наследства. Публично-правовой характер нотариальной деятельности проявляется именно в этой обязанности нотариуса представлять и защищать интересы всех участников правоотношения, а не только обратившихся к нему лиц.

Таким образом, принцип беспристрастности и объективности нотариуса выступает важнейшей гарантией реализации конституционного права на квалифицированную юридическую помощь и обеспечивает баланс частных и публичных интересов в

нотариальной деятельности. Через последовательную реализацию этого принципа нотариат выполняет свою основную функцию – обеспечение стабильности гражданского оборота и защиту прав граждан и юридических лиц на основе верховенства закона.

*Принцип тайны нотариальных действий*, или нотариальная тайна, представляет собой одно из фундаментальных начал нотариальной деятельности, обеспечивающее конфиденциальность взаимоотношений между нотариусом и обратившимися к нему лицами. Содержание данного принципа заключается в строгой обязанности нотариуса сохранять в тайне все сведения, которые стали ему известны в связи с осуществлением профессиональной деятельности.

Широкий объем нотариальной тайны обусловлен спецификой нотариальной деятельности, которая затрагивает наиболее значимые аспекты частной жизни граждан и коммерческие интересы юридических лиц. При этом нотариус не вправе разглашать сведения даже о самом факте обращения к нему за совершением нотариального действия.

Гарантии соблюдения нотариальной тайны обеспечиваются установлением строгой юридической ответственности за ее разглашение. В соответствии со статьей 202 Уголовного кодекса Российской Федерации [10], разглашение нотариусом сведений, составляющих нотариальную тайну, при отсутствии признаков преступления против правосудия, наказывается штрафом, принудительными работами или лишением свободы с лишением права занимать определенные должности. При этом законодатель устанавливает ограниченный круг случаев, когда сведения, составляющие нотариальную тайну, могут быть истребованы – исключительно по запросу суда, прокуратуры или органов следствия в связи с находящимися в их производстве уголовными или гражданскими делами.

Связь принципа нотариальной тайны с защитой прав проявляется в нескольких аспектах. Прежде всего, конфиденциальность создает необходимые условия доверия между нотариусом и клиентом, что позволяет последнему полностью раскрывать все обстоятельства, имеющие значение для совершения нотариального действия. Без гарантий сохранения тайны нотариальная деятельность потеряла бы свой смысл, поскольку стороны не могли бы быть уверены в защите своих частных интересов. Кроме того, нотариальная тайна

обеспечивает реализацию конституционного права на неприкосновенность частной жизни, защищает коммерческую тайну предпринимателей и создает безопасные условия для обращения за квалифицированной юридической помощью. Через обеспечение нотариальной тайны реализуется публичная функция нотариата по созданию защищенного правового пространства для осуществления гражданских прав и обязанностей.

Таким образом, принцип тайны нотариальных действий выступает важнейшей гарантией защиты частных интересов в нотариальной деятельности, создавая необходимый баланс между публичным характером нотариата и защитой прав отдельных лиц. Реализация этого принципа обеспечивает доверительный характер взаимоотношений нотариуса с обратившимися лицами и способствует эффективному выполнению нотариатом своей правозащитной функции.

*Принцип самофинансирования* составляет экономическую основу деятельности нотариуса, занимающегося частной практикой, и заключается в том, что финансовое обеспечение его профессиональной деятельности осуществляется исключительно за счет собственных доходов, получаемых от совершения нотариальных действий. Данный принцип находит свое нормативное закрепление в статье 23 Основ законодательства Российской Федерации о нотариате [4], которая устанавливает два основных источника формирования доходов нотариуса: нотариальный тариф, имеющий характер государственного сбора, и плата за оказание услуг правового и технического характера. Такой дуализм в системе финансирования отражает двойственную природу современного нотариата, сочетающего в себе элементы публично-правового института и субъекта, осуществляющего самостоятельную хозяйственную деятельность.

Соотношение принципа самофинансирования с публичным характером деятельности нотариата представляет собой одну из наиболее сложных и дискуссионных проблем в теории нотариального права. С одной стороны, нотариус, будучи носителем публично-правовых полномочий, осуществляет свою деятельность от имени государства и в публичных интересах. С другой стороны, организационно он не входит в систему государственных органов и не получает финансирование из государственного бюджета.

Такое сочетание публичных функций и частных источников финансирования создает уникальную модель организации нотариата, которая обеспечивает его независимость от государственного аппарата при сохранении публично-правовой природы деятельности. Критически важным элементом этой модели является государственное регулирование размера нотариального тарифа, которое предотвращает коммерциализацию нотариальной деятельности и обеспечивает доступность нотариальных услуг для широких слоев населения.

Связь принципа самофинансирования с защитой прав проявляется в нескольких аспектах. Прежде всего, экономическая самостоятельность нотариуса, занимающегося частной практикой, создает материальную основу его независимости как от государственных структур, так и от отдельных клиентов. Нотариус, не находящийся на государственном обеспечении и не зависящий от усмотрения конкретных должностных лиц, обладает существенно большей свободой в принятии профессиональных решений, основанных исключительно на требованиях закона. Именно финансово-экономическая независимость нотариуса является одной из важнейших гарантий его профессиональной независимости и беспристрастности при совершении нотариальных действий.

Одновременно с этим государственное регулирование тарифов на нотариальные действия обеспечивает баланс между экономической самостоятельностью нотариуса и публичным характером его деятельности.

Особого внимания заслуживает дифференциация между нотариальным тарифом, имеющим характер государственного сбора, и платой за оказание услуг правового и технического характера. Если первый является фиксированным и подлежит зачислению в бюджет, то второй компенсирует собственные расходы нотариуса и варьируется в зависимости от сложности выполняемой работы. Такое разделение позволяет, с одной стороны, обеспечить пополнение государственного бюджета, а с другой – создать гибкий механизм оплаты фактически затрачиваемых нотариусом усилий, что способствует поддержанию высокого качества нотариальных услуг.

Таким образом, принцип самофинансирования нотариальной деятельности, сочетаясь с государственным регулированием тарифов, создает сбалансированную экономическую модель, которая

обеспечивает независимость нотариуса при сохранении публично-правового характера его деятельности и доступности нотариальных услуг для населения.

*Принцип национального языка нотариального делопроизводства* занимает особое место в системе основополагающих начал организации нотариальной деятельности, поскольку непосредственно затрагивает гарантии реализации прав граждан на доступ к правосудию и квалифицированной юридической помощи. Содержание данного принципа, закрепленного в статье 10 Основ законодательства Российской Федерации о нотариате [4], заключается в установлении русского языка в качестве обязательного языка нотариального делопроизводства на всей территории Российской Федерации. Вместе с тем, законодатель предусматривает возможность использования государственных языков республик в составе Российской Федерации, что отражает федеративный характер государственного устройства России и обеспечивает учет этнокультурных особенностей регионов. Данный подход согласуется с положениями статьи 68 Конституции РФ [3], закрепляющей статус русского языка как государственного языка России на всей ее территории, одновременно гарантирующей республикам право устанавливать свои государственные языки.

Реализация принципа национального языка обеспечивается системой процедурных гарантий, направленных на защиту прав участников нотариального производства, не владеющих или недостаточно владеющих языком, на котором ведется делопроизводство.

Ключевой гарантией выступает право таких лиц на пользование услугами переводчика, который обеспечивает адекватное понимание сущности и правовых последствий совершаемых нотариальных действий. Нотариус обязан обеспечить участие переводчика, что соответствует общепризнанным международным стандартам справедливого судопроизводства. Обеспечение перевода в нотариальном производстве является не дополнительной услугой, а обязательным элементом реализации принципа доступности правосудия. Параллельно с этим на нотариуса возлагается обязанность по разъяснению смысла и значения представленных документов, что способствует формированию полного и точного понимания

юридически значимых действий у всех участников нотариального производства.

Связь принципа национального языка с защитой прав проявляется в создании условий для точного и однозначного понимания сторонами сути и правовых последствий нотариальных действий. Языковая определенность нотариального производства служит важным средством предотвращения ошибок и злоупотреблений, которые могут возникнуть вследствие незнания языка делопроизводства.

Таким образом, исходя из вышеизложенного очевидно, что нотариальная деятельность представляет собой сложный и многогранный институт, глубоко интегрированный в конституционно-правовой механизм защиты прав и свобод человека и гражданина. Его функционирование основывается на прочном теоретическом фундаменте, где система конституционных прав, подкрепленная международными стандартами и многоуровневой системой гарантий, определяет социальный запрос на эффективный досудебный преемственный инструмент.

Публично-правовая природа нотариата, делегированная ему государством, служит краеугольным камнем его деятельности.

*Нотариальное удостоверение сделок.* Эта деятельность включает в себя выявление пороков воли (заблуждение, обман, угроза, насилие), контроль за соблюдением установленной законом формы сделки, а также проверку на предмет нарушения прав третьих лиц.

При удостоверении сделок с долями в ООО, например, нотариус обязан проверить соблюдение права преимущественной покупки других участников общества, отсутствие запретов на отчуждение в уставе, а также наличие или отсутствие заинтересованности в совершении крупной сделки. Именно на этой стадии нотариус, по сути, проводит судебную экспертизу в досудебном порядке, отсекая заведомо недействительные и сомнительные правоотношения.

Профилактический характер этой работы не только защищает непосредственных участников сделки от будущих судебных разбирательств и убытков, но и способствует общему оздоровлению гражданского оборота, повышая уровень правовой определенности и доверия между его участниками.

Важнейшим следствием нотариального удостоверения является придание сделке повышенной доказательственной силы.

Нотариально удостоверенный договор обладает особым правовым статусом, который проявляется в его преюдициальном значении в судебном процессе.

Этот комплексный подход превращает нотариуса в ключевой инструмент реализации конституционных прав на частную собственность и свободу договора, обеспечивая баланс между частными интересами сторон и публичными интересами правопорядка.

Нотариальное удостоверение сделок представляет собой фундаментальный механизм обеспечения правомочий собственника и защиты договорных отношений в российском гражданском обороте. Превентивная функция нотариата проявляется в многогранной деятельности нотариуса по установлению соответствия совершаемой сделки требованиям законодательства и выявлению потенциальных рисков её оспаривания, что соответствует легальному определению назначения нотариата в статье 1 Основ законодательства Российской Федерации о нотариате [4].

Первостепенное значение в нотариальной практике занимает тщательная проверка легитимности прав участников сделки. Нотариус устанавливает личность обратившихся лиц, проверяет их дееспособность, а в случае участия юридических лиц – их правоспособность на основании учредительных документов и свежей выписки из ЕГРЮЛ. Особое внимание уделяется установлению правомочий отчуждателя, для чего нотариус истребует актуальные выписки из Единого государственного реестра недвижимости (ЕГРН), позволяющие подтвердить право собственности и отсутствие обременений. При удостоверении сложных корпоративных сделок, например, с долями в уставном капитале обществ с ограниченной ответственностью, нотариус проводит комплексную проверку, включая установление принадлежности доли, наличия согласий других участников общества, соблюдения права преимущественной покупки. Не менее важной составляющей является проверка наличия необходимых согласий третьих лиц, чьи права и интересы могут быть затронуты сделкой, в частности, согласия супруга на отчуждение совместно нажитого имущества или предварительного разрешения органов опеки и попечительства при совершении сделок с имуществом несовершеннолетних.

Обеспечение юридической чистоты сделки составляет сущность превентивной функции нотариата. Нотариус выступает в роли «фильтра» гражданского оборота, выявляя и нейтрализуя потенциальные риски недействительности сделки. Эта деятельность включает в себя выявление пороков воли (заблуждение, обман, угроза, насилие), контроль за соблюдением установленной законом формы сделки, а также проверку на предмет нарушения прав третьих лиц. Нотариус, по сути, проводит судебную экспертизу в досудебном порядке, отсекая заведомо недействительные и сомнительные правоотношения. Профилактический характер этой работы не только защищает непосредственных участников сделки от будущих судебных разбирательств и убытков, но и способствует общему оздоровлению гражданского оборота, повышая уровень правовой определенности и доверия между его участниками.

Потенциал защитной функции нотариата будет востребован и в дальнейшем по мере усложнения гражданского оборота и роста потребности в эффективных досудебных механизмах обеспечения правовой определенности.

Практика показывает, что своевременно обеспеченные доказательства значительно повышают шансы на успешное разрешение спора как в досудебном порядке, так и в суде.

Взаимодействие нотариата с системой государственной регистрации прав представляет собой комплексный механизм, обеспечивающий юридическую чистоту сделок и эффективность процедуры легализации перехода прав на недвижимость.

Институт предварительного правового контроля, осуществляемого нотариусом, имеет фундаментальное значение для обеспечения законности сделок с недвижимостью. Согласно статье 55 Федерального закона от 13 июля 2015 года №218-ФЗ «О государственной регистрации недвижимости» [15], нотариус обязан проверить целый ряд юридически значимых обстоятельств перед удостоверением сделки. Нотариус проводит всесторонний анализ представленных документов, включая проверку правоспособности и дееспособности участников сделки, установление правомочий отчуждателя, что подтверждается получением актуальной выписки из Единого государственного реестра недвижимости. Особое внимание уделяется проверке наличия необходимых согласий и

разрешений, в частности, согласия супруга на отчуждение совместно нажитого имущества в соответствии со статьей 35 Семейного кодекса Российской Федерации [9], либо предварительного разрешения органов опеки и попечительства при совершении сделок с имуществом несовершеннолетних, как того требует статья 37 Гражданского кодекса Российской Федерации.

Электронная подача документов на государственную регистрацию прав нотариусом представляет собой современный механизм оптимизации административных процедур. В соответствии с частью 3 статьи 15 Федерального закона «О государственной регистрации недвижимости» [15], нотариусы вправе направлять документы для государственной регистрации прав в электронной форме с использованием усиленной квалифицированной электронной подписи. Срок осуществления государственной регистрации прав при поступлении документов в электронной форме от нотариуса сокращается до одного рабочего дня согласно части 9 статьи 16 Закона о государственной регистрации недвижимости, в отличие от общего срока в семь рабочих дней [15]. Это существенно упрощает процедуру для граждан, избавляя их от необходимости личного посещения органов регистрации и минимизируя контакты с бюрократическим аппаратом.

Таким образом, нотариат осуществляет многогранную деятельность по защите права частной собственности и свободы договора, сочетая в себе функции предварительного контроля, юрисдикционного воздействия в бесспорном порядке и обеспечения доказательственной базы для возможного последующего судебного разбирательства.

Одной из первоочередных и фундаментальных задач нотариуса в процессе *обеспечения наследственных прав* является принятие мер по охране наследственного имущества. Данный комплекс действий направлен на то, чтобы сохранить наследственную массу в целостности и неприкосновенности до момента определения круга наследников и выдачи им свидетельства о праве на наследство, предотвратить тем самым любые возможные злоупотребления, растрату или незаконное отчуждение. Меры охраны иницируются либо по заявлению самих наследников, либо исполнителя завещания, либо по требованию органов местного самоуправления, а в исключительных случаях – непосредственно нотариусом. Процедура начинается с

установления перечня и состава наследственной массы, что подразумевает выявление всех объектов собственности, принадлежавших наследодателю на день смерти: недвижимости, транспортных средств, ценных бумаг, банковских вкладов, долей в уставном капитале и иных активов. Для обеспечения юридической чистоты последующих действий нотариус проводит тщательную правовую оценку каждого объекта, исключая из состава наследства то, что не может принадлежать наследодателю на праве собственности.

Ключевой мерой охраны, обеспечивающей физическую и юридическую сохранность наиболее ценных активов, является наложение запрета на отчуждение имущества. Это реализуется через направление нотариусом обязательных для исполнения поручений в регистрирующие органы – Росреестр (для недвижимости), ГИБДД (для транспортных средств). Данное поручение запрещает совершать любые регистрационные действия с имуществом наследодателя, что блокирует возможность его продажи, дарения или залога третьими лицами. Параллельно для обеспечения физической сохранности движимого имущества (бытовой техники, предметов мебели, коллекций, наличных денег и т. д.) проводится его передача на хранение наследникам или другим лицам, которые предупреждаются об ответственности за растрату или повреждение вверенных им ценностей.

Центральным элементом всей процедуры выступает составление описи имущества в присутствии двух свидетелей. Свидетели, отвечающие требованиям закона (дееспособные, незаинтересованные лица), обеспечивают объективность и достоверность фиксации. В ходе описи подробно описывается каждый предмет, указываются его индивидуальные признаки и ориентировочная стоимость. Если в процессе обнаруживаются денежные средства, драгоценности или документы, они помещаются в банковскую ячейку или конвертируются и опечатываются. Данный протокол служит не только инвентаризационной ведомостью, но и главным доказательственным документом, фиксирующим первоначальное состояние наследства.

Особого подхода требует имущество, нуждающееся не просто в хранении, но и в профессиональном управлении для поддержания его функционирования и стоимости.

В случаях, когда в состав наследства входит действующее предприятие, доля в уставном капитале хозяйственного общества или иной актив, требующий постоянного управления, нотариус заключает договор о доверительном управлении. Управляющий, назначаемый нотариусом, получает полномочия на совершение всех необходимых действий для эффективного управления имуществом (ведение переговоров, подписание договоров, получение платежей) вплоть до момента вступления наследников в свои права.

Таким образом, комплекс мер по охране наследственного имущества создает надежный правовой режим, гарантирующий переход к наследникам всей наследственной массы именно в том виде, в каком ее оставил наследодатель.

После принятия мер по охране наследственного имущества центральной задачей нотариуса становится точное определение круга лиц, имеющих право на его получение, а также размеров их законных долей. Этот процесс представляет собой скрупулезную правовую работу, направленную на реализацию воли наследодателя и защиту интересов всех, кому закон предоставляет права на наследство.

Если завещание отсутствует или признано недействительным, наследование происходит по закону, в порядке установленной очередности.

В зависимости от оснований наследования нотариус переходит к истребованию документов, подтверждающих родство, брак или иные права на наследство. При наследовании по закону наследники должны предоставить неоспоримые доказательства своей связи с наследодателем: свидетельства о рождении, о браке, об усыновлении, различные справки из органов ЗАГС, устанавливающие родственные связи через несколько поколений. В случае наследования по завещанию такие документы требуются для проверки полномочий лица, в пользу которого составлено завещание, а также для выявления лиц, имеющих право на обязательную долю.

Особое внимание нотариус уделяет определению обязательных наследников – социально защищенной категории лиц, которая включает несовершеннолетних или нетрудоспособных детей наследодателя, его нетрудоспособных супруга и родителей, а также иждивенцев. Закон гарантирует им право на получение не менее половины доли, которая причиталась бы каждому из них при наследовании по

закону, даже если они не упомянуты в завещании или завещанием их доля уменьшена. Выявление таких лиц и расчет их доли является важнейшей гарантией защиты их имущественных прав.

На завершающем этапе установления круга наследников нотариус проводит разъяснение прав наследников, в том числе права на отказ от наследства. Каждому потенциальному наследнику доносится информация о том, что принятие наследства влечет ответственность по долгам наследодателя в пределах стоимости полученного имущества. Право на отказ, который может быть как простым, так и в пользу другого наследника, должно быть осознанным и безусловным. Эта информационно-разъяснительная работа обеспечивает прозрачность процесса и позволяет наследникам принять взвешенное и добровольное решение, основанное на полном понимании своих прав и обязанностей.

Краеугольным камнем наследственного права является принцип свободы завещания, позволяющий гражданину по своему усмотрению распорядиться имуществом на случай смерти. Однако сама по себе эта правовая возможность оставалась бы декларативной без создания эффективных механизмов, гарантирующих реальное и беспрепятственное осуществление воли завещателя. Ключевая роль в обеспечении этой гарантии отводится нотариату, чья деятельность в данной сфере выстраивается вокруг нескольких фундаментальных задач.

Важным является обеспечение тайны завещания. Также, не менее значимой функцией выступает соблюдение всех юридических требований к форме и порядку удостоверения завещания. Закон предъявляет к завещанию как к единственному документу, порождающему юридические последствия после смерти лица, крайне строгие формальные требования. Нотариус гарантирует, что документ составлен в письменной форме, собственноручно подписан завещателем, а в случае невозможности этого – подписан рукоприкладчиком с четким указанием причин. Он проверяет дееспособность гражданина, его личную волю, отсутствие признаков заблуждения, обмана или угрозы. Малейшее нарушение установленного порядка, например, отсутствие свидетелей там, где они обязательны, может повлечь недействительность завещания. Таким образом, нотариус выступает тем фильтром, который придает

последней воле гражданина безусловную юридическую силу, защищая ее от оспаривания в будущем.

При этом свобода завещания не является абсолютной и ограничивается институтом обязательной доли в наследстве. Важной обязанностью нотариуса является своевременное разъяснение правил о праве на обязательную долю завещателю. Это означает, что нотариус до удостоверения документа информирует гражданина о том, что независимо от содержания завещания, несовершеннолетние или нетрудоспособные дети, нетрудоспособные супруг, родители и иждивенцы наследодателя наследуют не менее половины доли, которая причиталась бы каждому из них при наследовании по закону. Такое разъяснение позволяет завещателю принимать осознанное решение, учитывая этот правовой нюанс, и тем самым помогает предотвратить будущие судебные споры, которые неминуемо возникли бы, если бы обязательные наследники не получили причитающегося им по закону.

Наконец, для случаев, когда гражданин желает обеспечить абсолютную, стопроцентную конфиденциальность своей последней воли, нотариус обеспечивает процедуру принятия закрытых завещаний. Особенность такого завещания заключается в том, что его текст пишется и подписывается собственноручно завещателем, после чего в заклеенном конверте передается нотариусу в присутствии двух свидетелей. Ни нотариус, ни свидетели не знакомятся с его содержанием. Их подписи на конверте удостоверяют лишь сам факт передачи закрытого документа. Это максимально защищает волю завещателя от любого постороннего влияния и ознакомления, делая ее тайной вплоть до момента смерти гражданина, когда конверт вскрывается нотариусом в присутствии заинтересованных лиц и свидетелей. Данный институт – наивысшее проявление принципа свободы завещания, обеспечиваемое нотариатом.

Завершающим и ключевым этапом наследственного дела является оформление и выдача свидетельства о праве на наследство. Этот юридический акт служит официальным подтверждением перехода прав от наследодателя к наследникам и легитимирует их новый статус как собственников имущества.

Наследники, принимая имущество, несут солидарную ответственность по долгам наследодателя в пределах стоимости

перешедшего к ним наследства. Нотариус разъясняет наследникам эту ответственность и процедуру расчета с кредиторами, что защищает как последних от недобросовестных действий наследников, так и самих наследников от неправомерных претензий, выходящих за рамки стоимости унаследованного имущества.

Финальным актом является непосредственное оформление и выдача свидетельства о праве на наследство. Этот документ, изготовленный на специальном бланке с несколькими степенями защиты, содержит все существенные сведения: данные наследников, описание унаследованного имущества и размер их долей. Именно свидетельство о праве на наследство является тем единственным документом, который служит основанием для последующей государственной регистрации прав на недвижимость, транспортные средства, ценные бумаги и иные активы, перешедшие в собственность наследников.

В рамках судебного разбирательства участие нотариуса в суде в качестве лица, способствующего правосудию, для дачи пояснений приобретает особое значение. Нотариус не является стороной спора в классическом понимании (истцом или ответчиком), его задача – предоставить суду полную и объективную информацию о совершенных нотариальных действиях, их правовых основаниях и мотивах принятых решений. Он дает необходимые пояснения, представляет истребованные судом документы из наследственного дела, чем способствует установлению истины по делу. Эта роль подчеркивает публично-правовой статус нотариуса и его ответственность за законность всей процедуры.

Наиболее востребованной на практике функцией судебной защиты является восстановление нарушенных прав наследников через суд. Классическим примером служит восстановление срока для принятия наследства. Если наследник пропустил установленный шестимесячный срок по уважительным причинам (например, не знал и не должен был знать об открытии наследства, тяжело болел, находился в длительной командировке), суд вправе восстановить этот срок и признать наследника принявшим наследство. Для этого требуется не только доказать уважительность причин пропуска, но и своевременное обращение в суд (в течение шести месяцев после отпадения этих причин).

Судебная практика по спорам, связанным с наследованием, отличается значительным разнообразием и зачастую содержит ценнейшие правовые позиции, которые восполняют пробелы законодательного регулирования.

Для более детального понимания того, как рассмотренные принципы применяются в реальных условиях, проанализируем несколько характерных дел из судебной практики.

Как гласит определение Верховного Суда Российской Федерации №5-КГ21–90-К2 [5] от 07.09.2021, наследница (Б.) обратилась в суд с требованием установить факт принятия наследства после матери и признать за ней право собственности на квартиру. Суды первой, апелляционной и кассационной инстанций отказали ей, ссылаясь на отсутствие доказательств фактического принятия наследства, в частности на временный, а не постоянный характер ее регистрации в спорной квартире и наличие задолженности по ЖКУ.

Верховный Суд указал, что проживание наследника в жилом помещении наследодателя на день открытия наследства само по себе свидетельствует о фактическом принятии наследства, независимо от наличия или отсутствия регистрации. Отсутствие регистрации не может служить безусловным основанием для отказа. Задолженность по ЖКУ также не является обязательным условием для принятия наследства и не опровергает сам факт принятия, если наследник нес бремя содержания имущества [5].

Данное дело показывает пробел в работе нотариата. Нотариус, к которому должна была обратиться наследница, не открывал наследственное дело. Если бы наследница своевременно подала заявление о принятии наследства нотариусу, спор о фактическом принятии, со всеми его сложностями доказывания (справки о проживании, квитанции и т. д.), можно было бы избежать. Дело подчеркивает важность своевременного обращения к нотариусу для легализации своих прав и избежания длительных судебных разбирательств.

Страховщик, правомерно выплативший возмещение лицу, которое первым обратилось с заявлением и полным пакетом документов, не обязан производить повторную выплату новому обратившемуся выгодоприобретателю. Лицо, имеющее преимущественное право (в данном случае ребенок), должно требовать возврата причитающейся ему суммы не со страховой компании, а с лица,

которое получило выплату неосновательно (матери погибшего), гласит из определения Верховного Суда РФ от 09.11.2021 №81-КГ21–11-К8 [6].

В данном случае суть спора заключалась в том, что после смерти Т.В. страховая компания выплатила страховое возмещение по ОСАГО его матери (Т.И.), хотя преимущественное право на выплату имеет несовершеннолетняя дочь погибшего. Законный представитель дочери обратился в суд с иском к страховой компании и матери о взыскании страховой выплаты [6].

Ключевую роль здесь играет нотариус при оформлении наследственных прав. Нотариус, ведущий наследственное дело после смерти Т.В., должен был:

- установить круг наследников, имеющих право на страховое возмещение как на состав наследства;
- разъяснить законному представителю ребенка ее права и порядок действий для получения страховой выплаты;
- удостоверить документы, необходимые для обращения в страховую компанию;
- правильные и своевременные действия нотариуса могли бы предотвратить неправомерную выплату средств матери и последующий судебный спор между наследниками.

Не менее интересными считаются дела, связанные с банкротством, что подталкивает рассмотреть несколько подобных дел из судебной практики.

В определении от 08.11.2021 №307-ЭС18–15392 [7] ВС РФ указал, что ликвидация кредитора сама по себе не является основанием для исключения его требования из реестра. Требование является объектом гражданских прав и переходит к правопреемникам (например, участникам ликвидированного юридического лица). Исключение требования создает препятствия для реализации их прав.

Суть дела заключалась в том, что конкурсный управляющий должника потребовал исключить из реестра требований кредиторов требование общества, которое было ликвидировано.

В контексте наследственного права это дело имеет прямое отношение к выморочному имуществу. Если наследник (юридическое лицо) ликвидирован, и правопреемник не определен, имущество, которое должно было перейти к нему, может стать выморочным и

перейти в собственность публично-правового образования. Нотариус, столкнувшись с подобной ситуацией, должен действовать в строгом соответствии с законом, чтобы обеспечить переход выморочного имущества государству, защитив тем самым публичные интересы.

В ином деле общество, купившее у банка право требования по кредитному договору к физическому лицу, обратилось с заявлением о банкротстве этого гражданина в упрощенном порядке (без представления вступившего в законную силу судебного акта). Суды отказали, сославшись на наличие спора о праве.

В определении от 24.12.2024 №306-ЭС21–19450 [8] ВС РФ указал, что правопреемник кредитной организации (цессионарий) сохраняет право на обращение с таким заявлением в упрощенном порядке, так как это право было у cedenta (банка).

Это дело подчеркивает важность нотариального удостоверения договора уступки права требования (цессии), особенно когда речь идет о правах, вытекающих из кредитных договоров. Правильно оформленная нотариусом цессия гарантирует правопреемнику все права первоначального кредитора, включая специальные процедурные возможности, что имеет значение и для обращения взыскания на наследственное имущество.

На основе анализа приведенных дел можно сделать следующие выводы о ключевой роли нотариуса.

Предотвращение судебных споров: главная задача нотариуса – не допустить возникновения споров между наследниками. Своевременное открытие наследственного дела, разъяснение прав и обязанностей наследников, истребование необходимых документов и выдача свидетельства о праве на наследство – это основа легитимности и защищенности наследственных прав.

Легализация и подтверждение прав: нотариус является тем публичным институтом, который официально фиксирует переход прав от наследодателя к наследникам.

Прежде чем *удостоверить сделку с недвижимостью*, нотариус проверяет, не ущемляет ли она права несовершеннолетних детей или второго супруга, не требуется ли для ее совершения разрешение органов опеки. Таким образом, нотариальный акт становится

гарантом того, что закон соблюден в полной мере, а все риски сведены к минимуму.

Не менее важна доказательственная функция нотариата. Любое нотариальное действие – это тщательная фиксация юридически значимых фактов в их точном и неизменном виде. Нотариально удостоверенное соглашение об определении места жительства ребенка и порядке общения с ним, заверенные копии свидетельств о рождении или браке, протоколы, фиксирующие содержание web-страниц с оскорблениями чести и достоинства члена семьи, – все это образует прочную, неоспоримую доказательственную базу. В случае возникновения конфликта такие документы обладают высшей силой и не требуют дополнительного подтверждения, что значительно ускоряет и упрощает как досудебное урегулирование, так и последующий судебный процесс, если он станет неизбежным.

Защита личных неимущественных прав через конкретные нотариальные действия представляет собой краеугольный камень в превентивной юридической поддержке института семьи. Вопреки распространенному мнению, нотариат не ограничивается сферой имущественных отношений, а активно участвует в урегулировании тончайших вопросов личного характера, где на карту поставлены благополучие детей, целостность семьи и неимущественные права супругов. Эта защита реализуется не абстрактно, а через четко определенные законом процедуры, каждая из которых направлена на предотвращение будущих конфликтов и правовую стабилизацию семейных связей.

Одним из наиболее значимых инструментов в этом арсенале является удостоверение согласий, которое выполняет роль юридического предохранителя. Ярким примером служит согласие супруга на совершение сделки с общим имуществом. Эта, казалось бы, сугубо формальная процедура имеет глубокий личностный подтекст, так как защищает фундаментальное право второго супруга на совместно нажитое имущество, являющееся часто материальной основой семьи. Нотариус, удостоверяя такое согласие, не просто заверяет подпись, а проводит проверку, обеспечивая информированность и добровольность волеизъявления, тем самым предотвращая ситуации незаконного отчуждения жилья или другого значимого актива, что могло бы подорвать экономическую стабильность

семьи и нарушить права ее членов. Другой жизненно важный вид согласия – это разрешение на выезд ребенка за границу. Данное нотариальное действие напрямую затрагивает личные неимущественные права как ребенка на отдых, образование и общение с родственниками за рубежом, так и родителей на его воспитание. Оно служит надежным барьером, предотвращающим незаконный вывоз ребенка, и в то же время цивилизованным механизмом реализации законных намерений одного из родителей, например, на организацию совместного отпуска. Не менее ответственно и удостоверение согласия на усыновление, которое проводится в строгом соответствии с законом для обеспечения баланса интересов ребенка, его кровных родителей и усыновителей, гарантируя, что воля каждого из них выражена свободно, осознанно и без какого-либо давления.

Особую роль в регулировании внутрисемейных отношений играет удостоверение договоров, которые выходят за рамки чистой собственности. Брачный договор, часто ошибочно сводимый лишь к разделу имущества, предоставляет супругам законную возможность определить и свои личные неимущественные права и обязанности. В его рамках можно заранее урегулировать такие деликатные дела, как порядок несения семейных расходов, степень участия в доходах друг друга, а также – что особенно значимо с точки зрения личных прав – определить способы участия в воспитании общих детей в случае распада брака. Это позволяет перевести потенциально конфликтные ситуации из эмоциональной плоскости в строго оговоренные договорные рамки, минимизируя стресс для всех сторон, и в первую очередь для детей. Еще более специализированным инструментом является соглашение о детях, или соглашение о порядке осуществления родительских прав. Этот документ, рожденный у нотариуса, служит ключевым механизмом защиты интересов ребенка и прав отдельно проживающего родителя после расставания супругов. Он позволяет цивилизованно и детально зафиксировать место жительства ребенка, установить четкий и предсказуемый порядок общения с ним не только родителя, но и других близких родственников – бабушек, дедушек, чьи права на общение также защищены законом. Кроме того, такое соглашение может определять и способы воспитания и образования,

обеспечивая непрерывность и стабильность в развитии ребенка даже в изменившихся семейных обстоятельствах.

Кажущиеся рутинными действия, такие как свидетельствование верности копий и подлинности подписи, также вносят весомый вклад в защиту семейных прав. Обеспечивая граждан заверенными копиями свидетельств о рождении, браке, расторжении брака или решений суда об определении места жительства ребенка, нотариус позволяет им эффективно защищать свои права в судах, органах опеки и попечительства, миграционных службах без риска утраты бесценных оригиналов. Подтверждая подлинность подписи на заявлениях, связанных с реализацией семейных прав – будь то заявление о взыскании алиментов или об оспаривании отцовства, – нотариус придает этим документам необходимую юридическую силу, гарантируя, что волеизъявление гражданина будет надлежащим образом воспринято и рассмотрено соответствующими инстанциями.

Даже сугубо имущественные действия, как протест векселя или удостоверение неоплаты чеков, играют на опосредованную защиту семьи. Обеспечивая стабильность финансового оборота и защиту хозяйственных интересов ее членов, они способствуют экономическому благополучию домохозяйства, которое является материальным фундаментом для реализации всех иных личных и социальных прав каждого члена семьи. Таким образом, через многообразие конкретных нотариальных действий выстраивается целостная система, где формализованные юридические процедуры служат высокой цели – сохранению мира в семье, защите прав ее уязвимых членов и профилактике разрушительных правовых конфликтов.

Обеспечение и защита интересов несовершеннолетних и недееспособных членов семьи представляет собой одно из наиболее социально значимых направлений нотариальной деятельности. В этих ситуациях нотариус выступает не просто как беспристрастный юрист, оформляющий документы, а как гарант и охранитель прав тех, кто в силу возраста или состояния здоровья не может самостоятельно позаботиться о себе. Его роль выходит за рамки формального соблюдения закона, трансформируясь в активную защиту, направленную на предотвращение любых попыток злоупотреблений или ущемления законных интересов наиболее уязвимых категорий граждан.

Ярким примером такой защиты является процедура выдачи свидетельства о праве на наследство. Когда в числе наследников оказывается несовершеннолетний ребенок или недееспособное лицо, нотариальная деятельность приобретает особый, охранительный характер.

*Актуальные проблемы и перспективы развития нотариата в контексте усиления защиты прав.* На современном этапе наблюдается определенная правовая коллизия, вызванная расхождениями между нормами Основ и предписаниями новых масштабных кодексов. Речь идет о сферах наследственного и семейного права, о регулировании юридических лиц, сделок и ряда других институтов. Причина этого противоречия носит исторический характер: законодательство о нотариате стало правовым первопроходцем, предвосхитившим принятие таких фундаментальных актов, как Семейный и все четыре части Гражданского кодекса РФ, Арбитражно-процессуальный и Гражданско-процессуальный кодексы, а также ключевого закона о государственной регистрации прав на недвижимость. Таким образом, более поздние и детализированные законодательные акты вступили в неизбежное смысловое противоречие с рамочными нормами, принятыми ранее. Это создает на практике ситуацию, когда нотариусам приходится применять устаревшие формулировки в условиях постоянно обновляющегося правового поля.

Принятие Основ законодательства РФ о нотариате стало знаковым событием, открывшим для российских нотариусов новую правовую реальность. Впервые они получили законодательно закрепленную возможность выполнять свои публично-правовые функции на принципах, максимально приближенных к мировым стандартам. В этой модели нотариус выступает как независимый юрист, наделенный доверием государства, но при этом несущий полную личную ответственность за каждое совершённое действие. Эта независимость подчеркивается и особым статусом: современные нотариусы не входят в систему органов исполнительной власти, не являются государственными или муниципальными служащими, что гарантирует их объективность и непредвзятость.

Однако становление этого института происходило в сложный переходный период, что наложило отпечаток на всю его современную правовую природу. Правовые проблемы, с которыми

сталкивается нотариат, носят системный характер и во многом зеркалят общую правовую ситуацию в России. Как Основы о нотариате, так и иное действующее законодательство формировались в эпоху масштабного реформирования прежних правовых институтов, в силу чего несли в себе черты «переходности». На момент их разработки отсутствовала целостная концепция и ясное понимание всех социальных последствий, которые повлекут новые правовые механизмы. Это привело к возникновению ряда противоречий, особенно в области наследственного и семейного права, а также в нормах о сделках и юридических лицах, поскольку базовые кодексы были приняты позже.

В связи с этим современная модель нотариата нуждается в дальнейшем качественном преобразовании. Её развитие должно заключаться не в простом расширении перечня полномочий нотариуса, а в глубоком усовершенствовании самих нотариальных действий, их адаптации к вызовам цифровой эпохи и потребностям гражданского оборота. Только так нотариат сможет в полной мере реализовать свою миссию по укреплению законности и профилактике правовых конфликтов.

Сфера нотариата сегодня находится в активном развитии, и ключевая задача его представителей – не просто формально исполнять предписания, а тестировать и оценивать каждое нововведение на практике. Ведь даже самый продуманный закон остается лишь теорией, которая при столкновении с реальностью может демонстрировать существенные расхождения. Только через апробацию и критический анализ можно определить, насколько те или иные нормы соответствуют запросам общества и действительно ли они работают так, как было задумано. Таким образом, инициативное и гибкое применение законодательных актов становится не просто обязанностью, а важнейшим условием для дальнейшего прогресса всей нотариальной системы.

Разработка любого законодательства, и, в частности, реформа нотариата, не может осуществляться в отрыве от национального контекста. Россия – страна с уникальным культурным кодом, собственными правовыми традициями и особым менталитетом, что предопределяет ее индивидуальный путь развития. Эффективными окажутся только те правовые нормы, которые не просто

скопированы с зарубежных аналогов, а являются органичным отражением текущей стадии политического, экономического и социально-культурного развития российского общества. Закон должен идти в ногу со страной, отвечая ее реальным потребностям и уровню готовности.

Каждая ситуация, с которой сталкивается нотариус, по-своему уникальна. Даже в рамках, казалось бы, типовых операций всегда присутствуют едва уловимые отличия, особые обстоятельства и эмоциональный контекст, которые требуют именно человеческого, а не машинного восприятия. Таким образом, главная задача – создать такую экосистему, где технологии возьмут на себя рутину, освободив специалисту время и интеллектуальные ресурсы для выполнения той самой высокой миссии, что заложена в присяге: быть не просто регистратором, а гарантом права и защитником человеческого достоинства.

Немаловажным аспектом является и система гарантий, которую олицетворяет собой институт нотариата. Нотариус несет полную имущественную ответственность за свои действия, обеспеченную многоуровневой системой обязательного страхования. Это означает, что любой ущерб, причиненный по ошибке, будет полностью компенсирован, что предоставляет гражданам максимальную степень защищенности. Достичь такого уровня ответственности возможно лишь благодаря исключительно сложной и длительной модели подготовки будущих нотариусов, которая включает в себя серьезные квалификационные требования, строгий отбор и многолетнюю стажировку.

В конечном счете, нотариус выступает не просто как технический исполнитель, а как независимый специалист, чья работа основана на фундаментальных принципах. Он руководствуется не только законом, но и нормами профессиональной этики, принципами гуманности и безусловного уважения к личности каждого обратившегося, что придает его деятельности особый, социально значимый статус, недостижимый для любой, даже самой совершенной, технологии.

Таким образом, анализ позволяет сделать вывод о многогранной и существенной роли нотариата в реализации защитной функции применительно к ключевым сферам конституционных прав граждан.

На примере защиты права частной собственности и свободы договора было показано, что нотариальное удостоверение сделок выступает не формальной процедурой, а действенным механизмом превентивного правосудия, обеспечивающим легитимность, юридическую чистоту и доказательственную силу правоотношений. Нотариус, осуществляя всестороннюю проверку, минимизирует риски будущих споров, защищая интересы как участников сделки, так и стабильности гражданского оборота в целом.

Не менее значима деятельность нотариата в сфере обеспечения и защиты наследственных прав. Комплекс мер – от охраны наследственного имущества и установления круга наследников до обеспечения свободы завещания и легализации прав через выдачу свидетельства – создает надежный правовой режим, гарантирующий реализацию воли наследодателя и защиту прав, в первую очередь, социально уязвимых категорий наследников.

Особого внимания заслуживает роль нотариальных действий как средства защиты личных неимущественных прав и интересов семьи. Через удостоверение соглашений (брачных, об алиментах, о детях), свидетельствование верности копий и, что особенно важно, совершение исполнительных надписей нотариат обеспечивает правовую стабильность семейных отношений, действуя на опережение и предотвращая конфликты.

Несмотря на наличие актуальных проблем, в том числе связанных с необходимостью адаптации законодательства к цифровой эпохе и сохранением баланса между публичной функцией и частной практикой, перспективы развития нотариата видятся в усилении его роли как института предупредительной правовой защиты. Цифровизация нотариальной деятельности, при сохранении ключевого человеческого фактора, этических принципов и персональной ответственности нотариуса, открывает новые возможности для повышения доступности, эффективности и надежности защиты прав и свобод граждан в Российской Федерации.

*Заключение.* Проведенное исследование позволяет сделать вывод о том, что нотариат представляет собой неотъемлемый и уникальный элемент механизма защиты конституционных прав и свобод человека и гражданина в Российской Федерации. Его особая роль определяется синтезом публично-правовой природы,

делегированной государством, и деятельности, осуществляемой в форме свободной профессии, что позволяет эффективно сочетать защиту публичных интересов и частноправовых интересов граждан и юридических лиц.

Установлено, что конституционно-правовой основой нотариальной деятельности выступает система прав и свобод, гарантированных Основным законом и международными актами, а также многоуровневая система их гарантий. Нотариат интегрирован в эту систему, реализуя прежде всего превентивную функцию, направленную на недопущение правовых конфликтов, обеспечение стабильности гражданского оборота и правовой определенности.

Анализ функций нотариата показал его многогранную правозащитную природу.

Правоприменительная, правозащитная, превентивная, юрисдикционная, доказательственная и фискальная функции образуют целостную систему, ориентированную на создание надежного правового поля для реализации субъективных прав. Эффективность осуществления этих функций обеспечивается неуклонным соблюдением фундаментальных принципов организации нотариальной деятельности: законности, независимости, беспристрастности, тайны нотариальных действий, самофинансирования и национального языка делопроизводства. Эти принципы выступают не только внутренними стандартами профессии, но и ключевыми гарантиями для граждан, формируя доверие к институту нотариата.

Исследование реализации защитной функции нотариата в отдельных сферах подтвердило его ключевое значение. В сфере права частной собственности и свободы договора нотариальное удостоверение сделок, совершение исполнительных надписей и обеспечение доказательств создают комплексный механизм, обеспечивающий легитимность, юридическую чистоту и защиту прав добросовестных участников оборота. В наследственном праве нотариат гарантирует реализацию воли наследодателя, охрану наследственного имущества, точное определение круга наследников и защиту прав социально уязвимых категорий, в том числе через институт обязательной доли. В семейной сфере нотариальные действия, такие как удостоверение брачных договоров, соглашений о детях и алиментных обязательствах, выступают средством защиты как

имущественных, так и личных неимущественных прав, способствуя правовой стабильности семейных отношений и профилактике конфликтов.

Вместе с тем выявлен ряд актуальных проблем, сдерживающих дальнейшее развитие нотариата. К ним относятся необходимость модернизации законодательной базы, устранения коллизий между Основами о нотариате и позднее принятыми кодексами, адаптации к вызовам цифровой эпохи и обеспечения подлинной доступности нотариальных услуг во всех регионах страны. Перспективы развития нотариата видятся в последовательном усилении его роли как института предупредительного правосудия.

### ***Библиографический список к главе 11***

1. Федеральный закон «Арбитражный процессуальный кодекс Российской Федерации» от 24.07.2002 №95-ФЗ (ред. от 01.04.2025) // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2002. – №30. – Ст. 3012.

2. Гражданский процессуальный кодекс Российской Федерации от 14.11.2002 №138-ФЗ (ред. от 31.07.2025) // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2002. – №46. – Ст. 4532.

3. Конституция Российской Федерации: принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изм. и доп., одобр. в ходе общероссийского голосования 01.07.2020 // КонсультантПлюс: справочно-правовая система. – URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_28399/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/) (дата обращения: 07.02.2026).

4. Основы законодательства Российской Федерации о нотариате: утв. ВС РФ 11.02.1993 №4462-1 (ред. от 31.07.2025) // Ведомости Съезда народных депутатов Российской Федерации и Верховного Совета Российской Федерации. – 1993. – №10. – Ст. 357.

5. Определение Верховного Суда Российской Федерации №5-КГ21-90-К2 от 07 сентября 2021 г. // Гарант: справочно-правовая система. – URL: <https://base.garant.ru/406097715/> (дата обращения: 10.10.2025).

6. Определение Верховного Суда Российской Федерации от 09.11.2021 №81-КГ21-11-К8 // Легалактс: интернет-портал. – URL: <https://legalacts.ru/sud/opredelenie-sudebnoi-kollegii-po-grazhdanskim-delam-verkhovnogo-suda-rossiiskoi-federatsii-ot-09112021-n-81-kg21-11-k8/> (дата обращения: 10.10.2025).

7. Определение Верховного Суда РФ от 08.11.2021 № 307-ЭС18-15392 // Гарант: справочно-правовая система. – URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/403190883/> (дата обращения: 10.10.2025).

8. Определение Верховного Суда РФ от 24.12.2024 № 306-ЭС21-19450 // Гарант: справочно-правовая система. – URL: <https://base.garant.ru/406097715/> (дата обращения: 10.10.2025).

9. Семейный кодекс Российской Федерации от 29.12.1995 №223-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации. – 1996. – №1. – Ст. 35.

10. Уголовный кодекс Российской Федерации от 13.06.1996 №63-ФЗ (ред. от 31.07.2025) // Собрание законодательства Российской Федерации. – 1996. – №25. – Ст. 2954.

11. Федеральный закон «Об общественных объединениях» от 19.05.1995 №82-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации. – 1995. – №21. – Ст. 1930.

12. Федеральный закон «Об основных гарантиях избирательных прав и права на участие в референдуме граждан Российской Федерации» от 12.06.2002 №67-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2002. – №24. – Ст. 2253.

13. Федеральный закон «Об адвокатской деятельности и адвокатуре в Российской Федерации» от 31.05.2002 №63-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2002. – №23. – Ст. 2102.

14. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 №273-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2012. – №53, ч. I. – Ст. 7598.

15. Федеральный закон «О государственной регистрации недвижимости» от 13.07.2015 №218-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2015. – №29, ч. I. – Ст. 4344.

16. Федеральный закон «Об исполнительном производстве» от 02.10.2007 №229-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2007. – №41. – Ст. 4849.

17. Федеральный закон «О свободе совести и о религиозных объединениях» от 26.09.1997 №125-ФЗ (ред. от 31.07.2025) // Собрание законодательства Российской Федерации. – 1997. – №39. – Ст. 4465.

18. Федеральный конституционный закон «Об Уполномоченном по правам человека в Российской Федерации» от 26.02.1997 №1-ФКЗ (ред. от 29.05.2023) // Собрание законодательства Российской Федерации. – 1997. – №9. – Ст. 1011.

## ГЛАВА 12

DOI 10.31483/r-153310

*Морозова Галина Михайловна*

### ОСОБЕННОСТИ ЗАКЛЮЧЕНИЯ И ИСПОЛНЕНИЯ ОТДЕЛЬНЫХ ВИДОВ ДОГОВОРА ПОДРЯДА: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И ЭКОНОМИКО-ПРАВОВЫЕ АСПЕКТЫ

**Аннотация:** автором исследованы актуальные экономико-правовые аспекты заключения и исполнения договора подряда; проведен теоретический анализ мнений специалистов относительно сущности договора подряда. Уточнено понятие «договор подряда»; сформулированы общие черты и особенности видов договора подряда. Обозначены дальнейшие перспективы исследований.

**Ключевые слова:** договор подряда, договор бытового подряда, договор строительного подряда, договор подряда на выполнение проектных и изыскательских работ, договор подряда для государственных и муниципальных нужд.

**Abstract:** the author examines current economic and legal aspects of concluding and executing independent contractor agreements; conducts a theoretical analysis of expert opinions regarding the essence of an independent contractor agreement. The concept of «independent contractor agreement» is clarified. The general features and specific characteristics of different types of independent contractor agreement and outlines future research prospects are formulated.

**Keywords:** independent contractor agreement, consumer work agreement, construction contract, contract for design and survey work, contract for work for state and municipal needs.

**Введение.** В современном российском праве договор подряда, довольно востребованный, самостоятельный правовой институт и значимый в экономической сфере товарно-денежных отношений. Он является правовым фундаментом выполнения разовых, а также ремонтных, строительных, научно-исследовательских и прочих работ.

Современное российское законодательство не содержит конкретных требований к форме договора подряда. Она должна соответствовать общим правилам оформления сделок (ст.158–161 ГК РФ).

Важность исследования правовых вопросов в процессах формализации и реализации договора подряда вызваны объективной потребностью соблюдения юридической последовательности оформления подрядных отношений с учетом их специфики [13].

Значимость исследования экономических граней процессов заключения и исполнения договора подряда объясняется следующими причинами:

- важностью договора подряда в экономической жизни страны (такие договоры применяются в различных отраслях экономики);

- ростом количества споров по поводу исполнением договоров подряда (требует улучшения правового регулирования);

- растущей сложностью проектов и участвовавшими случаями нарушений в ходе реализации договоров подряда (необходим анализ перемен в юридической практике и законодательстве в соответствии с трансформациями в экономике);

- потребностью учета специфики и подходов в отраслях, где применяются договоры подряда (для правильного применения норм ГК РФ и доработки законодательства);

- влияние некоторых проблем при реализации подрядных отношений на экономическую ситуацию страны (несоответствие результатов работы ожиданиям заказчика и стандартам качества, отсутствие единой методологии оценки качества и результатов работ).

В настоящее время развитие экономики и появление новых технологий порождают новые вызовы, которые требуют интеграции и эволюционирования теоретических основ и практического применения договора подряда.

Таким образом, исследование экономико-правовых аспектов заключения и исполнения договора подряда помогает выявить и разрешить трудности, как в договорном праве, так и улучшить общеэкономическую ситуацию.

*Цель исследования.* На основе анализа экономико-правовых вопросов составление и осуществление договора подряда, уточнить определение и суть термина «договор подряда»; сформулировать общие отличительные характеристики отдельных видов договора

подряда; обозначить возможные перспективы дальнейших исследований в данной сфере.

*Результаты исследования.* Договорными являются обязательства, возникающие на основе соглашения сторон. Договорные обязательства по выполнению работ реализуются через договор подряда.

Термин «договор подряда» известен еще с времен римского права и трактовался как наем работы. В России термин «договор подряда» использовался с времен Соборного Уложения 1649 г. и рассматривался как разновидность договора купли-продажи [12].

Сегодня договор подряда рассматривается законодателем как соглашение, обязывающее подрядчика выполнить по заданию заказчика работу и сдать полученный результат заказчику, который, приняв его, производит оплату (п. 1 ст. 702 ГК РФ).

Одни исследователи видят договор подряда как документ, регламентирующий юридический факт, взаимодополняющий общие черты договорного права и специфику подрядных отношений. Правовые аспекты такого договора отражают его направленность на достижение вещественного итога работ и консенсуса сторон договора [2; 13].

Другие исследователи рассматривают договор подряда как двухстороннее соглашение, по которому подрядчик берет на себя ответственность по выполнению задания заказчика и сдаче полученного результата заказчику, который, в свою очередь, берет на себя обязанность по оплате принятого результата работ. Характерной чертой договора подряда является его ориентация на формирование или преобразование объектов материального мира [6; 8].

Третье мнение исследователей заключается в том, что они представляют договор подряда, как многоаспектный, имеющий перечень специфических черт договора, требующий тщательной подготовки и учета всех нюансов [7].

Договор подряда составляется на генерацию или обработку вещественного объекта. В рамках такого договора результат работы передается заказчику. То есть, договором подряда обусловлено обязательство исполнителя по осуществлению задания. Особенностью такого договора является построение или преобразование материального объекта для передачи итогового результата заказчику. То есть по договору подряда подрядчик передает права на изготовленную вещь заказчику [1].

Договор подряда является взаимным, так как у субъектов договора существуют взаимные права и обязанности; консенсуальным, так как действие договора начинается с момента его заключения; возмездным, так как заказчик обязан оплатить результат принятой работы [12].

Исследование сущности договора подряда позволяет выявить направленность его на достижение материального итога работы, передаваемого заказчику [13].

Таблица 1

## Мнения авторов об особенностях договора подряда

Автор	Ключевая особенность договора подряда
А.П. Анисимов, М.Ю. Козлова, А.Я. Рыженков, С.А. Чаркин	Направленность договора подряда – производство, либо обработка материального объекта для сдачи заказчику [1]
И.А. Зенин	Консенсуальность договора подряда, то есть взаимная договоренность сторон [4]
О.В. Воробьева	Двусторонняя взаимность, то есть требование одной стороной исполнения обязательств другой стороной, при условии исполнения собственных обязательств [2]
В.И. Крук	Ориентация на создание или преобразование вещественно-материальных объектов [6]
Г.Г. Магомедов	Предмет договора подряда – вновь созданный или преобразованный материальный объект, являющийся результатом деятельности подрядчика [8]
В.В. Гушин, О.И. Терещенко	Наличие двух предметов в договоре подряда: материальный (результат работ) и юридический (результат деятельности сторон по исполнению договора) [3]
А.К. Хасянов	Направленность на достижение вещественного результата в рамках паритета сторон [13]
Л.Т. Кокоева	Многоаспектность договора подряда [7]

Таким образом, договор подряда – это документ, фиксирующий взаимное согласие сторон по выполнению подрядчиком работы по созданию или переработке материально-вещественного объекта с последующей передачей и оплатой результата заказчиком.

Состав договора подряда включает следующие основные элементы:

- субъекты (заказчик и подрядчик);
- предмет договора (выполненные работы, переданные заказчику);
- существенные условия (содержание работ и описание результата, сроки выполнения и цену работ).

На этапе заключения для договора подряда характерны: конкретизация предмета договора техническим заданием, спецификацией и чертежами; увязка конечных и промежуточных сроков контроля выполнения работ; утверждение процедуры приемки-передачи, проверки качества и сроков предъявления претензий; уточнение периода и условий гарантийного обслуживания [13].

Этап исполнения договора подряда предполагает реализацию комплекса мероприятий: поэтапная приемка-передача выполненных работ и их оплата, взаимодействие заказчика с подрядчиком. При этом, для исполнения такого договора характерны: соучастие нескольких лиц (подрядчиком возможно привлечение субподрядчиков); распределение рисков (ущерб от случайной порчи результата работы до приемки возмещает подрядчик, а по материалам, переданным для переработки – сторона, которая их предоставила); права заказчика (проверять процесс и качество работы, при компенсации потерь).

В современном договоре подряда смета гарантирует открытость, проверку и результативное выполнение работ.

Смета – это финансовый документ, содержащий план предстоящих затрат на реализацию проекта (заказа). В ней содержатся сведения о расходах на сырье, материалы, оплату труда, амортизацию строительных машин и оборудования и др.

В договорных отношениях подряда смета выполняет такие функции, как: оценка стоимости работ, планирование выполнения работ, контроль за выполнением работ, урегулирование финансовых вопросов, предотвращение недоразумений.

Содержание сметы может включать следующие элементы:

- вводная часть: наименование проекта, его адрес, данные заказчика и исполнителя, список работ и даты начала и окончания проекта;
- разделы: по каждому виду работ рассчитываются затраты на материалы, оборудование и оплату труда рабочих;

- сводная таблица: общая стоимость всех работ, включая издержки на материалы, оборудование, оплату труда и пр.;
  - пояснительная записка: детализация расчетов сметы.
- Виды смет (рисунок 1).



Рис. 1. Основные виды смет к договорам подряда

1. Локальная смета представляет собой расчеты на строго определенные работы, которые являются частью какого-то большого проекта или общего объема работ.

2. Объектная смета – это документ, в котором обобщаются данные из локальных смет на отдельные виды работ. Они содержат полную разбивку всех затрат, связанных со строительным проектом.

3. Сводный сметный расчет – совокупный пакет документов по определению итоговых показателей и сроков окончания работ всех объектов в рамках реализуемого проекта [10].

Смета может быть единственным документом, обосновывающим стоимость строительства объекта. Строительная смета определяет стоимость строительства, устанавливает полный перечень работ и их объемов. При наличии сметы в договоре, сдача-приемка выполненных работ существенно упрощается. На основании сметы к договору составляются акт выполненных работ.

Обобщенно права сторон по договору подряда сводятся к следующему: заказчик вправе требовать передачи результата работы подрядчика, а подрядчик вправе потребовать оплаты результата своего труда [5].

То есть ключевые обязанности субъектов договора подряда состоят в выполнении подрядных работ в рамках проекта и предоставлении заказчику результата, для дальнейшей оплаты.

На практике при реализации договора подряда возникают риски, утраты или порчи сырья, материалов, механизмов, оборудования или же самого результата работ, среди которых (ст. 705 ГК РФ):

- риск стихийного, непреднамеренного разрушения механизмов, поломки оборудования, повреждения сооружений, порча материалов, переданных для выполнения договорного задания, – ответственность несет предоставившая их сторона;

- риск случайного разрушения, порчи или повреждения результата выполненной работы до ее приемки заказчиком – ответственность ложится на подрядчика.

Кроме того, ответственность сторон по анализируемому договору может быть:

- у заказчика ответственность связана с просрочкой или задержкой оплаты;

- у подрядчика – с нарушением сроков или качества работ.

В случае причинения вреда материально-вещественному объекту заказчик вправе требовать частичного или полного возмещения ущерба [1].

Размеры штрафов и пени за неисполнение обязательств указывают в пунктах договора.

Ответственность устанавливается в виде:

- компенсации пострадавшей стороне потерь и взыскания долга (в соответствии со ст. 15, 393, 715–719, 723, 728, 729 ГК РФ);

- уплаты неустойки за неисполнение или ненадлежащее исполнение договорных обязательств (ст. 330 ГК РФ);

- удержания процентов за пользование сторонними денежными средствами (ст. 395 ГК РФ).

В договоре подряда допускается самостоятельное уточнение сторонами видов нарушений и размера ответственности по ним.

В соответствии с гл. 37 ГК РФ выделяют следующие виды подряда.

1. Бытовой подряд, когда подрядчик выполняет работу для личных нужд заказчика (например, пошив платья к свадьбе, установка кухни в квартире). Заказчик по такому договору всегда гражданин, а исполнитель – компания, ИП или самозанятый без статуса ИП.

2. Строительный подряд, когда подрядчик в определенный срок возводит объект недвижимости или перестраивает, ремонтирует готовый объект.

3. Подряд на выполнение проектных и изыскательских работ, когда подрядчики (проектировщики и изыскатели – компании или ИП, состоящие в саморегулируемой организации) готовят техническую документацию или выполняют определенные изыскательские работы.

4. Подрядные работы для государственных и муниципальных нужд, когда заказчиком (государством или муниципалитетом) составляется план закупок, публикуется извещение о предстоящих торгах в ЕИС (информация о товаре или работе, которая будет закупаться, начальная (максимальная) цена контракта), потенциальные поставщики и подрядчики подают заявки и по итогам торгов, победителю выдается задание (физическому или юридическому лицу) на выполнение. На такой подряд выделяются бюджетные средства, на основе заключенного государственного контракта [11].

Таким образом, договоры подряда можно разделить на четыре основных вида: договоры бытового подряда, договоры строительного подряда, договоры подряда для государственных и муниципальных нужд (ГМН), договоры подряда на выполнение проектных и изыскательских работ (ПИР) (рисунок 2).

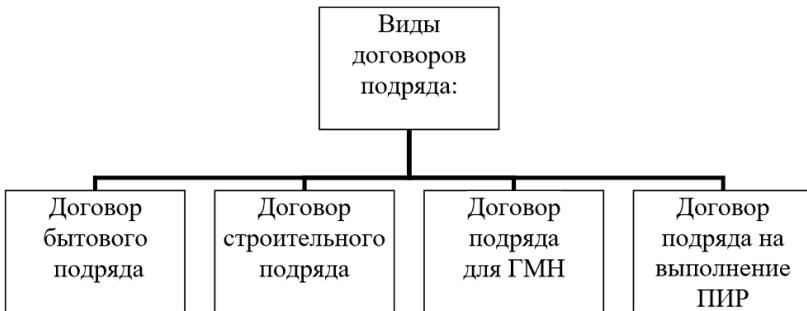


Рис. 2. Основные виды договоров подряда

Договор бытового подряда – соглашение на осуществление подрядчиком предпринимательской деятельности в виде определенных возмездных работ по заданию заказчика (физического лица) для удовлетворения его некоммерческих, индивидуальных потребностей.

То есть назначение такого договора состоит в удовлетворении персональных, не предпринимательских потребностей заказчика, подрядные работы выполняются по его заданию для бытовых или

других собственных нужд. Результат работы предназначен для частного использования, то есть для личного потребления, а не для перепродажи или получения выгоды.

Договор бытового подряда включает следующие элементы.

1. Предмет договора. Результат выполнения работ, предназначен для удовлетворения некоммерческих потребностей заказчика (ремонт квартиры, бытовой техники, одежды и пр.). В договоре указывается вид работ, адрес их выполнения и перечень конкретных действий, которые должен совершить подрядчик (например, для ремонта квартиры).

2. Права и обязанности сторон определены ст. 730 ГК РФ. Заказчик: права – проверка хода и качества работы; обязанности – своевременная оплата работы. Подрядчик: права – самостоятельно выбирать способ выполнения работы; обязанности: качественно и своевременно выполнить работу.

3. Сроки выполнения работ. Обычно указывают начальные, промежуточные и конечные сроки выполнения работы. Согласно ст. 27 Закона РФ «О защите прав потребителей», подрядчик обязан выполнить работы в законный или (при отсутствии установленного законного срока) договорной срок. Если срок в договоре отсутствует, а исполнитель не выполняет работы в разумный срок, то заказчик вправе отказаться от договора (ст. 28 закона №2300-1).

4. Финансовые условия. Оформляется в виде приложения к договору – сметы, где указать вид работ и соответствующую стоимость за их проведение.

5. Гарантия качества и ответственность сторон. Предоставление гарантии на работы по договору подряда – это обязанность подрядчика обеспечить качество результата выполненных работ на протяжении всего гарантийного срока. Ответственность заказчика обычно связана с просрочками выплат, а ответственность подрядчика – с несоблюдением сроков сдачи работ. В этом разделе договора можно прописать, каким образом будет охраняться объект, на котором ведутся работы, а также кто будет нести ответственность в случае пропажи инструментов, материалов и др.

6. Разрешение споров. Можно указать, что в случае задержки заказчик обязан выплатить пеню, а также уточнить процент за каждый день просрочки.

Особенности договора бытового подряда: публичность (подрядчик не может отказать в заключении договора без уважительных причин, при этом цена и договорные условия должны быть одинаковыми для всех потребителей – ст. 426 ГК РФ); письменная форма (закон требует, чтобы договор заключался в письменной форме); существенные условия (чтобы договор имел юридическую силу, требуется наличие таких существенных условий, как: предмет, сроки и цена).

Договор строительного подряда – юридически обязывающее соглашение, в соответствии с которым подрядчик в указанный срок возводит объект недвижимости или выполняет строительные работы по заданию заказчика, а заказчик обеспечивает условия для выполнения задания, принимает и оплачивает итог (п. 1 ст. 740 ГК РФ).

То есть по такому соглашению подрядчик берет на себя ответственность за строительство заказанного объекта, а заказчик обязуется принять и оплатить этот объект.

Экономическое содержание договора строительного подряда заключается в определении стоимости объекта, величины затрат подрядчика, приемке и оплате заказчиком строительных работ, выполненных подрядчиком [10].

Такие договоры заключаются на возведение, реконструкцию, обновление, либо перестройку недвижимого объекта, а также на выполнение строительного-монтажных, пусконаладочных и иных работ.

Подрядчик имеет право привлекать к исполнению своих обязательств субподрядчиков – других лиц. В таком случае подрядчик является генеральным подрядчиком [1].

Особенность строительного подряда состоит в относительно длительном цикле (от нескольких месяцев до нескольких лет) и характере работ (возведении с нуля, переустройство, восстановление и др.).

Содержание договора строительного подряда включает следующие основные пункты.

1. Предмет договора. В этом разделе договора четко и понятно формулируют наименование работ с их детализацией, адрес строительной площадки и основные технические параметры.

2. Сроки выполнения работ. Сроки определяют конкретными календарными датами и периодом времени. От формата срока зависит не только порядок выполнения работ, но и бухгалтерский учет,

поэтому требуется максимально точное указание начальных, конечных и промежуточных (интервальных) сроков выполнения строительных работ. Сроки отдельных этапов строительства указывают в графике (приложении к договору).

3. Цена договора и порядок оплаты. Определяются в соответствии со сметой, прилагаемой к договору. Цена может быть твердой или приблизительной. Допускается полная оплата, частичная предоплата или расчет после завершения работ.

4. Права, обязанности и ответственность сторон. Здесь указываются все обязательства сторон: качественное и своевременное выполнение работ (для подрядчика), предоставление необходимых условий и оплата результатов (для заказчика), размер и порядок расчёта взысканий в случае нарушения договора.

5. Регламент приемки-передачи работ и гарантийные обязательства. Прописывается процедура сдачи подрядчиком и приемки заказчиком выполненных работ. Указываются сроки гарантийного обслуживания объекта и порядок устранения недостатков.

6. Прочие положения. Дополнительно уточняется допустимость привлечения субподрядчиков, порядок страхования объектов и пр.

В отдельных пунктах договора прописываются последовательность урегулирования споров, возможность досрочного расторжения, форс-мажор, адреса и реквизиты сторон.

В приложения к договору выносят инженерно-техническую документацию, график выполнения работ, сметы работ. Эти документы делаются неотъемлемой частью контракта.

Результатом строительных работ является законченный, подготовленный к эксплуатации объект недвижимости (производственный цех, многоквартирный дом и пр.). Приемка-передача результата строительства оформляются актом, подписанным обеими сторонами.

Существенные условия договора строительного подряда включают:

– предмет договора – строительные работы, их вид и детализация: адрес стройки и базовые технические параметры;

– срок выполнения работ – конкретные даты (например, до 31.12.2024); количество дней (календарных или рабочих) с начала выполнения работ (например, в течение 30 дней); начальной и конечной даты (например, с 01.12.2024 по 31.12.2024). Точные сроки прописывают в графике выполнения работ;

– цена работ – вознаграждение и затраты подрядчика (на материалы и оборудование, вывоз строительного мусора и пр.). Цена может быть определена путем составления сметы. Градостроительный кодекс обязывает составлять смету при строительстве объектов капитального строительства, финансируемых за счет бюджета (п. 12.2 ст. 48 ГрК РФ). Цена может быть твердой или приблизительной.

Информационная база экономического анализа договоров строительного подряда включает в себя следующие документы и материалы.

1. Положение о политике учета организации. Оно устанавливает единые требования к бухгалтерскому учету и финансовой отчетности.

2. Договоры о реализации работ и услуг. В них должны быть четко прописаны наименование и характеристика объекта строительства, сроки начала и окончания работ, стоимость строительномонтажных работ.

3. Договоры субподряда, представляющие собой договоры подряда, которые заключают генеральные подрядчики и исполнители. По сути, это договор на выполнение большого объема работ или услуг, когда компания нанимает подрядчиков на отдельные этапы. Суть отношений в том, что генеральный подрядчик передает часть объема своей работы на выполнение ее субподрядчиком. Например, заказчик поручил строительной корпорации возвести здание. Эта фирма, в свою очередь, заключает договор субподряда с индивидуальным предпринимателем или компанией на штукатурные, монтажные работы, дизайн и пр.

4. Акты сдачи готовых работ и услуг. В них указываются данные о выполненных работах: состав, наименование, объем и стоимость.

5. Счета-фактуры выставляются не позднее 5 календарных дней с даты подписания заказчиком акта сдачи-приемки работ. Счет-фактура составляется на основании соответствующих первичных учетных документов (актов). Если договор содержит условие о поэтапной сдаче работ, то акты подписываются по завершении каждого этапа. Не позднее 5 дней после составления акта подрядчик выставляет в адрес заказчика счет-фактуру с выделенной суммой НДС.

6. Оборотные ведомости по счету 90 «Продажи». В оборотных ведомостях по счету 90 «Продажи» в строительных организациях по кредиту отражается стоимость законченных объектов

строительства или работ, а по дебету – фактическая себестоимость сданных работ.

7. Выписки с расчетных счетов являются первичными документами, на основании которых отражаются перечисления вознаграждения по договорам строительного подряда.

8. Отчетность. Отчетность строительных организаций, неразрывно связанных с договорами строительного подряда, включает в себя: сумму выручки по договору в отчетном периоде; способы определения выручки по договору [9].

Бухгалтерскую отчетность представляют только в Федеральную налоговую службу России. Помимо бухгалтерской отчетности, строительные подрядчики сдают в Федеральную налоговую службу декларации с информацией об объектах налогообложения, о доходах и расходах, об исчислении и уплате налогов и т. п.

Отчетность по экологии представляют строительные подрядчики, которые имеют дело объектами, оказывающими негативное воздействие на окружающую среду (НВОС). Объекту присваивают категорию НВОС и выдают свидетельство.

Строительные компании подотчетны Пенсионному фонду России и Фонду социального страхования РФ. Они сдают отчеты за своих работников, при этом сроки сдачи зависят от формы отчета.

Также для анализа договоров строительного подряда используется нормативно-техническая база законодательных актов по строительству (СНиПы, ЕНиРы и др.).

Методика экономического анализа заключения и исполнения договоров строительного подряда включает следующие этапы.

1. Определение объекта договора. Анализируются условия договора на соответствие требованиям ПБУ 2/2008, например, на предмет целесообразности выделения из договора отдельных объектов, при условии, что они оформлены разными документами, расположены на разных территориях и сдаются в разные сроки. Оценивается, обоснованность объединения нескольких договоров в один объект учета, в ситуации, когда предмет договора относится к объекту строительства, по которому существует еще несколько договоров с единой нормой прибыли, и когда договоры исполняются одновременно или один за другим непрерывно.

2. Распределение цены сделки на обязательства по договору. Ежемесячное определение суммы выручки, приходящейся на произведенные расходы и расчет финансового результата.

3. Анализ затрат. Затраты группируют по трем направлениям: затраты, которые можно непосредственно отнести на конкретный строительный объект (договор); затраты, обусловленные деятельностью по выполнению договора в целом; прочие затраты. Анализ затрат направлен на выявление резервов повышения результативности использования ресурсов строительного предприятия. Он включает: оценку выполнения планов по себестоимости, анализ динамики общей суммы затрат, определение основных направлений дальнейшего анализа, анализ себестоимости отдельных видов строительно-монтажных работ, подведение итогов анализа [10].

Договор подряда для государственных и муниципальных нужд (ГМН) – это разновидность договора подряда, в котором заказчиком выступает государство или муниципалитет.

Суть такого договора в выполнении подрядчиком определенной работы по заданию государственного или муниципального органа за материальное вознаграждение, при этом заказчик получает необходимый ему результат в виде материального объекта и оплачивает его.

Особенностями анализируемого договора являются: предмет договора (это, как правило, строительство, ремонт, проектная деятельность, изыскания; стороны: (заказчики – государственные и местные органы, органы управления внебюджетными фондами, казенные учреждения, а подрядчики – юридические лица и ИП, отвечающие специальным требованиям); порядок заключения: (на основе размещенного заказа, по результатам торгов в течение 20 дней заключается контракт); существенные условия (величина и цена работ, начальные и конечные сроки, размер и режим финансирования и оплаты работ, способы обеспечения исполнения обязательств сторон).

Подряд для удовлетворения государственных нужд представляет собой осуществление работ на основе государственного контракта. Особенности такого договора: заказчиком выступают государственные органы, а цель работы – удовлетворение государственных потребностей [1].

То есть ключевой особенностью такого договора является тот факт, что на стороне заказчика выступает государство или

муниципалитет, а цель заказа – исполнение потребностей социума в интересах общества (реконструкция зданий, дорог, мостов, благоустройство территорий и пр.).

К исполнителям такого вида договора (юридическим лицам или ИП) предъявляются особые требования: отсутствие стадии ликвидации или банкротства, приостановки деятельности, бюджетной задолженности.

Государственный контракт заключается между органами государственной власти и физическими или юридическими лицами, которые берут на себя обязательства по выполнению перечня работ, связанных со строительством и ремонтом объектов.

Таким образом, договор подряда для государственных и муниципальных нужд – это инструмент, который позволяет удовлетворить общественные интересы и обеспечить функционирование государственного аппарата.

Содержание государственного контракта включает следующие обязательные условия.

1. Объем и стоимость работ. Зависят от условий торгов или запроса котировок цен на работы. Цена контракта твердая. Не подлежит изменению в ходе исполнения. Объем работ определяет заказчик, прописывая количественные показатели. При приемке-передаче выполненных работ для подтверждения их объемов и качества подрядчик представляет пакет первичных учетных документов.

2. Сроки. Указываются начальный и конечный сроки выполнения работ. Срок может быть указан, как в календарных днях, так и точной датой. В рамках поэтапных сроков выполнения работ, подрядчик обязан выполнять и сдавать их заказчику частями, по завершении каждого отчетного месяца в сроки, установленные контрактом.

3. Размер и процедура финансирования. Финансирование подрядных работ осуществляется за счет бюджетных средств и внебюджетных источников с учетом аванса и непрерывно-своевременного поступления средств.

Окончательный расчет производится в течение месяца после принятия объекта. Заказчик обязан уплатить подрядчику обусловленную цену после окончательной сдачи результатов работы, при условии, что работа выполнена надлежащим образом и в согласованный срок, либо (с согласия заказчика) досрочно.

Способы обеспечения исполнения обязательств в государственном контракте на выполнение подрядных работ могут быть следующими:

- предоставление банковской гарантии;
- внесение денежных средств на указанный заказчиком счет;
- способы обеспечения исполнения обязательств. предоставление независимой (банковской) гарантии. Внесение денежных средств на счёт заказчика;
- приложения. Техническое задание, спецификация, календарный план (график) исполнения контракта, протокол соглашения о цене контракта, график осуществления оплат.

Для удовлетворения потребностей заказчиков в качественных услугах по демократичной стоимости реализуются закупки строительно-ремонтных работ.

Процедуры, проводимые заказчиками для поиска исполнителей, готовых выполнить строительно-ремонтные работы называют закупками. Такие закупки могут быть государственными (для нужд федеральных органов и бюджетных организаций) и коммерческими (для частных предприятий).

Закупки строительных и ремонтных работ – это процесс поиска и приобретения товаров и услуг, необходимых для реализации проекта заказчика. Такие процедуры проводят заказчики, которые работают по Федеральному закону от 5 апреля 2013 г. №44-ФЗ.

Способы закупок строительно-ремонтных работ (СРР) – рисунок 3.



Рис. 3. Основные способы закупок строительно-ремонтных работ

1. Электронный аукцион. Этот способ закупок применяется на любые виды работ.

2. Конкурс. Такой способ закупок проводят только на строительные работы, не вошедшие в аукционный список.

3. Запрос котировок, запрос предложений или закупка у единственного подрядчика.

Выбор способа осуществления закупок зависит от размера начальной (максимальной) цены контракта (НМЦК) и объекта закупки.

Особенности закупок строительно-ремонтных работ.

1. Выбор способа закупки. Альтернативами могут быть электронный аукцион, открытый конкурс, закупка у единственного подрядчика и др.

2. Грамотное описание объекта закупки. В техническом задании размещают список и объем работ, сроки выполнения и гарантии, требования к качеству и безопасности работ и пр.

3. Включение проектно-сметной документации. В ней отражают весь масштаб работ, обоснование начальной (максимальной) цены контракта с указанием всех расценок, из которых складывается общая цена на работы.

4. Дополнительные требования к участникам. Иногда заказчик должен установить дополнительные требования к участникам и проверить, вступили ли они в СРО.

При закупке строительных и ремонтных работ следует руководствоваться нормами Закона №44-ФЗ и Градостроительного кодекса (ГрК РФ).

Договор закупок – это соглашение, заключаемое по итогам закупок товаров, работ или услуг. Содержание договора закупок строительных и ремонтных работ включает следующие пункты.

1. Предмет договора. Подрядчик обязуется выполнить определенные работы и сдать результат заказчику. Наименование работ, выполняемых в процедуре поиска, выбора и получения товаров и услуг для строительства и ремонта является предметом этого договора.

2. Срок выполнения работ. Дата начала и окончания работ. При этом срок может быть указан, как в календарных днях, так и точной датой.

3. Порядок сдачи и приемки работ оформляется актом о приемке выполненных работ, подписанным обеими сторонами.

4. Цена, срок и порядок оплаты. Указывается стоимость работ, срок и очередность их оплаты. Очередность оплаты предусматривает: выплату аванса или задатка подрядчику; предварительную оплату всей работы; оплату отдельных частей работ после их завершения; оплату после окончательной сдачи результатов работ, если работы выполнены в срок и качество работы устраивает заказчика.

5. Прочие положения. Допустимость найма субподрядчиков, последовательность страхования объектов, контроль и дополнительное обеспечение строительных работ. Например, в договор можно включить обеспечение уборки, ежедневного вывоза и складирования строительного мусора. Также можно прописать обязанность подрядчика обеспечить сохранность существующих эксплуатируемых инженерных сетей и коммуникаций.

6. Заключительные положения. Указывается, момент вступления договора в силу и период его действия.

В приложения к договору выносят инженерно-техническую документацию, график выполнения работ, сметы работ и материалов.

Договор на выполнение проектно-изыскательских работ (ПИР) представляет собой договор подряда, по которому исполнитель разрабатывает по заданию заказчика пакет технической документации, выполняет изыскательские работы и передает результат работ заказчику, который принимает и оплачивает его.

Суть такого договора заключается в создании интеллектуально-исследовательской базы для перспективы строительства.

Проектно-изыскательские работы (ПИР) необходимы на подготовительном этапе к строительству, их подразделяют на два вида:

- инженерные изыскания (геологические, геодезические, топографические и пр.), то есть сбор информации для разработки проектных решений;

- разработка строительного проекта (проектной документации, технико-экономического обоснования строительства и пр.).

Таким образом, ПИР обеспечивает выявление возможностей строительства объекта и расчет стоимости проекта.

Изменение стоимости работ осуществляется по договоренности сторон с размещением поправок в техническом задании заказчика и заключении дополнительного соглашения к договору.

Существенные условия договора на выполнение ПИР включают.

1. Субъекты договора. Участниками договора являются заказчик (инвестор) и подрядчик (проектная или изыскательская организация).

2. Предмет договора, то есть законченная, рассмотренная и согласованная проектно-сметная документация на строительство и (или) комплекс строительных услуг, носящий сопутствующий проектированию или самостоятельный характер.

3. Цена работ и порядок оплаты выполненных работ. В договоре предусматривается ответственность заказчика за нарушение срока оплаты работ.

4. Сроки выполнения работ и передачи их заказчику. Законодательство не относит сроки к числу существенных условий договора, но на практике стороны обычно фиксируют их, чтобы обеспечить предсказуемость исполнения и избежать споров о необоснованных задержках.

5. Порядок приемки-передачи работ. Акт, подписанный участниками договора, является доказательством надлежащего выполнения ПИР.

6. Права и обязанности сторон. Заказчик обязуется передать исходные данные для выполнения задания подрядчику. Подрядчик должен строго выполнять параметры задания. Допускается, продление сроков выполнения работ в случае внесения изменений в задание на проектирование.

Договор считается заключенным, если имеет все существенные условия соглашения.

Таким образом, специфика договора на выполнение ПИР заключается в том, что главная ценность такого договора – информация и документация, созданная в ходе работы, а не материальный объект.

*Заключение.* Договор подряда является инструментом регламентирования договорных отношений, в виде соглашения участников, где один (подрядчик) обязуется выполнить определенную работу и предоставить результат, а другой (заказчик) обязуется принять выполненную работу и оплатить ее. Договор подряда является консенсуальным, взаимным, возмездным.

Отдельные виды договора подряда имеют свои специфические особенности. Общее для всех договоров подряда – допустимость наличия соучастников (то есть, подрядчик имеет право на

привлечение к выполнению договора третьих лиц, но в то же время остается ответственным перед заказчиком за достижение результата).

В экономической и правовой системах договор подряда занимает особое место, благодаря своей гибкости и широкому применению в различных отраслях экономики. Он может видоизменяться в зависимости от специфики задания, требований заказчика и условий рынка. Кроме того, законодательство предоставляет возможность включать в договор подряда разнообразные дополнительные условия, такие как сроки исполнения, гарантийные обязательства или условия приемки, что делает данный вид договора адаптируемым к конкретным потребностям сторон [6].

Юридическая практика показывает, что договоры подряда могут использоваться в социальной сфере, благотворительности, добровольческих проектах и иных формах гражданских инициатив, где причинение выгоды не является целью взаимодействия. Это подчеркивает необходимость уделять внимание не только экономико-правовым, но и этическим аспектам подобных договоров, чтобы они служили основой для укрепления общественных и деловых связей, внося вклад в общественное развитие.

### ***Библиографический список к главе 12***

1. Договорное право: учебное пособие для вузов / А.П. Анисимов, М.Ю. Козлова, А.Я. Рыженков [и др.]. – 8-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2024. – 348 с. EDN NODFNF
2. Воробьева О.В. Составление договора: техника и приемы / О.В. Воробьева. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2024. – 227 с.
3. Гущин В.В. Классификация договорных конструкций в строительной-архитектурной сфере / В.В. Гущин, О.И. Терещенко // Образование и право. – 2021. – №8. – С. 104–109. DOI 10.24412/2076-1503-2021-8-104-109. EDN EIKPWV
4. Зенин И.А. Гражданское право. Общая часть / И.А. Зенин. – 20-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2024. – 526 с.
5. Карпычева М.В. Гражданское право / М.В. Карпычева, А.М. Хужина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Инфра-М, 2023. – 602 с.
6. Крук В.И. Понятие договора подряда и его место в системе гражданско-правовых договоров / В.И. Крук // Актуальные вопросы теории и практики правовой охраны и защиты субъективных прав, свод и интересов: материалы III Международной научно-практической конференции (Донецк, 2025 г.). – Донецк, 2025. – С. 332–335. EDN WSPPPK

7. Кокоева Л.Т. Особенности и правовая характеристика договора подряда / Л.Т. Кокоева // Аграрное и земельное право. – 2025. – №4. – С. 68–69. DOI 10.47643/1815-1329\_2025\_4\_68. EDN AWBDLN
8. Магомедов Г.Г. Понятие, значение и юридическая природа договора строительного подряда / Г.Г. Магомедов // Вестник науки. – 2023. – №7(64). – С. 169–174. EDN HGTMTU
9. Мельник М.В. Экономический анализ / М.В. Мельник, В.Л. Поздеев. – М.: Юрайт, 2023. – 239 с.
10. Румянцева Е.Е. Экономический анализ / Е.Е. Румянцева. – М.: Юрайт, 2023. – 534 с. EDN NPRUFO
11. Разумовская Е.В. Договорное право. Общая часть: учебник для вузов / Е.В. Разумовская. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2024. – 197 с.
12. Решетов М.А. Особенности договора подряда / М.А. Решетов // Актуальные проблемы современного права: соотношение публичных и частных начал: сборник статей VIII Международной научно-практической конференции (симпозиума) молодых исследователей (Краснодар, 2024 г.). – Краснодар, 2024. – С. 197–200. EDN LBTSYI
13. Хасянов А.К. Гражданско-правовые аспекты заключения договора подряда / А.К. Хасянов // Закон. Право. Государство. – 2025. – №2(46). – С. 133–135. EDN CFKCLM

## ГЛАВА 13

DOI 10.31483/r-154143

*Курдюмов Александр Васильевич*

### **СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НАЛОГОВЫХ ОРГАНОВ ПО КОНТРОЛЮ ЗА ИСЧИСЛЕНИЕМ И УПЛАТОЙ НАЛОГА НА ИМУЩЕСТВО ФИЗИЧЕСКИХ ЛИЦ**

**Аннотация:** автор, сравнивая систему налогообложения имущества физических лиц в России и развитых странах, предлагает перенять сильные стороны зарубежного опыта с учетом достоинств отечественной модели. Цель исследования – на основе анализа теоретических и правовых основ разработать предложения по совершенствованию правового регулирования деятельности налоговых органов по контролю за установлением и уплатой данного налога. В работе применены методы анализа, обобщения, наблюдения, классификации, систематизации, индукции, дедукции, изучения нормативно-правовых актов и научной литературы. Основные результаты: предложены авторские определения понятий «налоговый контроль», «формы налогового контроля», «методы налогового контроля»; разработаны рекомендации по совершенствованию Налогового кодекса РФ и практике работы налоговых органов на примере ИФНС России по Верх-Исетскому району г. Екатеринбурга.

**Ключевые слова:** налоговый контроль, налог на имущество физических лиц, системы налогообложения, налогообложение, налоговые органы, формы налогового контроля, методы налогового контроля.

**Abstract:** comparing property tax systems for individuals in Russia and developed countries, the author proposes adopting the strengths of foreign models while preserving the advantages of the domestic approach. The research aims to develop recommendations for improving the legal framework governing tax authorities' activities in monitoring property tax assessment and payment, based on theoretical and legal analysis. The study employs methods of analysis, generalization, observation,

*classification, systematization, induction, deduction, and review of legislation and scholarly literature. Key findings include original definitions of “tax control”, “forms of tax control”, and “methods of tax control”; as well as proposals for amending the Tax Code of the Russian Federation and enhancing tax authority practices, exemplified by the Federal Tax Service of Russia for the Verkh-Isetsy District of Yekaterinburg.*

**Keywords:** *tax control, personal property tax, taxation systems, taxation, tax authorities, tax control forms, tax control methods.*

Налоговый контроль представляет собой неотъемлемое условие эффективной реализации налоговой системы государства [18]. Основы налогового законодательства в Российской Федерации представлены в Налоговом кодексе Российской Федерации (далее – НК РФ).

Согласно п. 1 ст. 82 НК РФ налоговым контролем признаётся деятельность уполномоченных органов по контролю за соблюдением законодательства о налогах и сборах в порядке, установленном НК РФ [10].

В теоретической базе понятие определения «налоговый контроль» интерпретируется по-разному. Подходы авторов к понятию зависят от функций, форм, методов налогового контроля. Во многих учебной и научной литературе даётся понятие этого определения в широком и узком смысле. Многие авторы описывают термин «налоговый контроль» через деятельность государственных органов или методологическую и правовую составляющие.

По мнению автора, наиболее полное понятие представлено у М.В. Романовского и О.В. Врублевской в котором они описывают систему формирования денежных фондов, их распределения и источники резервов. В тоже время определение «налоговый контроль» следует описать как систему способов уполномоченных органов по контролю за соблюдением налогоплательщиками законодательства в сфере налогообложения, правильности исчисления, полноты и своевременности уплаты налогов и сборов, а также в выявлении и устранении нарушений.

Цель налогового контроля – обеспечение контроля за соблюдением налогоплательщиками и налоговыми агентами законодательных норм о налогах и сборах, а также привлечение к ответственности при выявлении налоговыми органами нарушения налогового законодательства [7].

В Российской Федерации налоговый контроль возложен на Федеральную налоговую службу России. Налоговый контроль осуществляется непосредственно через проведение выездных и камеральных налоговых проверок, получение разъяснительной информации от налогоплательщиков и налоговых агентов, проверку данных учёта и отчётности, осмотр помещений и территорий, которые используются для извлечения прибыли, а также в иных формах, предусмотренных налоговым законодательством [10].

Однако в российском законодательстве не прописаны чётко понятия «формы» и «методы» налогового контроля. Что является причиной появления множества трактовок в научных трудах, рассмотрим подробнее некоторые из них.

Так, О.А. Леонова, Д.А. Козлов считают, форма финансового контроля представляет собой способ конкретного выражения и организации контрольных действий, направленных на выполнение функций финансового контроля [6]. Другие ученые полагают, что форма налогового контроля – регламентированный нормами налогового законодательства способ организации, осуществления и формального закрепления результатов мероприятий налогового контроля, представляющих собой единую совокупность действий уполномоченных органов по выполнению конкретной задачи налогового контроля. Определение как «способ» по толкованию словарей относится к «методу», поэтому считать «форму финансового контроля» как «способ» не совсем точно, по мнению автора, а с характеристикой «совокупность действий» выражено согласие.

Е.В. Поролло отмечает, что форма налогового контроля выражает содержание контрольного процесса. Формы налогового контроля в зависимости от времени проведения подразделяются на предварительный, текущий и последующий контроль [15]. Такое деление в зависимости от временной характеристики присуще видам налогового контроля, а не формам.

Исходя из вышеперечисленного, автор считает наиболее верным определение «формы налогового контроля» как совокупность действий налоговых органов, направленных для обеспечения контроля за соблюдением налогоплательщиками и налоговыми агентами законодательства в сфере налогообложения, а также для выявления налоговых правонарушений.

В работах отечественных авторов методами налогового контроля признаются прогноз, предупреждение, пресечение и восстановление, а затем применение карательных санкций для общей и частной превенции возможных в будущем нарушений. П.Н. Новикова отмечает, метод налогового контроля – это совокупность приемов, применяемых уполномоченными органами для установления объективных данных о полноте и своевременности уплаты налогов и сборов в соответствующий бюджет или внебюджетный фонд, а также об исполнении возложенных на лиц иных налоговых обязанностей [11]. Предложенные понятия очень разные, одно предлагает рассматривать «методы налогового контроля» в качестве «способа выявления нарушений законодательства», а второе как «способ контроля за уплатой налогов».

Автором предлагается рассматривать «метод налогового контроля» как совокупность способов, необходимых для обеспечения контрольных мероприятий налоговых органов за соблюдением налогоплательщиками и налоговыми агентами законодательства в сфере налогообложения, а также для выявления нарушений налогового законодательства.

Таким образом, формы и методы налогового контроля неразрывно связаны между собой. Формы налогового контроля отвечают на вопрос «Что делать?», а методы – «Каким способом?». Ниже приведены формы (рисунок 1) и методы (рисунок 2) налогового контроля.

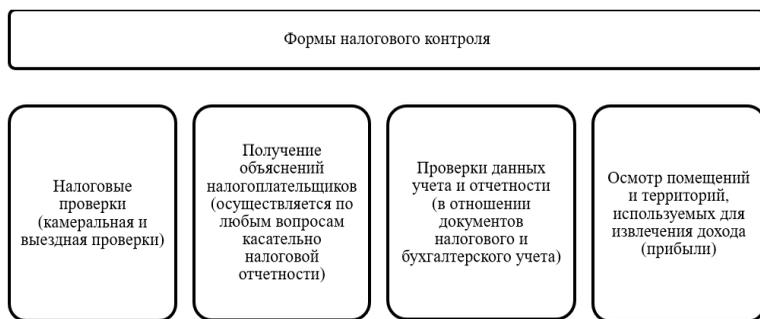


Рис. 1. Формы налогового контроля<sup>4</sup>

<sup>4</sup> Составлено автором по: [8].

Часто применяемой формой налогового контроля считается налоговая проверка. Она позволяет более полно обеспечить контроль за исполнением налогоплательщиками и налоговыми агентами своих обязательств, а также выявить определённые отклонения [8].

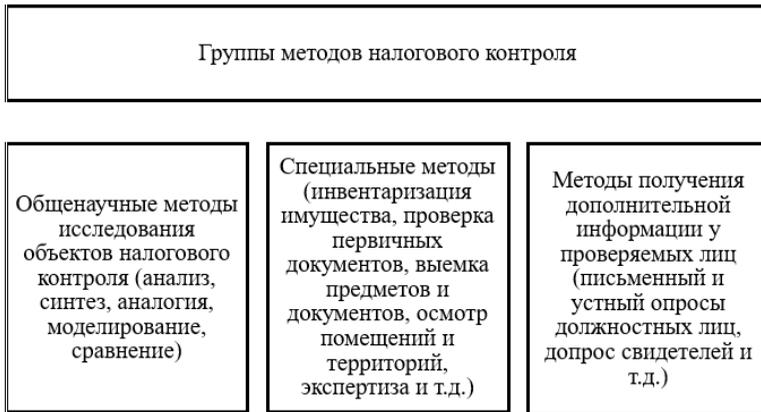


Рис. 2. Методы налогового контроля<sup>5</sup>

Налоговый контроль в зависимости от характера его проведения разделяют на:

- предварительный – осуществляется перед началом отчётного периода в качестве предупреждения правонарушений в налоговом законодательстве. Например, проведение разъяснительных семинаров по нормам налогового законодательства, получение и анализирование информации о налогоплательщиках на этапе планирования для принятия решения о проведении контрольных текущих мероприятий, постановка на налоговый учёт и т. д.;

- текущий – проводится в отчётном периоде. Осуществляется приём отчётности, проведение камеральных проверок, получение разъяснительной информации от налогоплательщиков по сданной отчётности и др.;

- последующий – выполняется после отчётного периода в виде углублённой документальной проверкой (формальная и арифметическая проверка, юридическая оценка, экономический анализ) [16].

<sup>5</sup> Составлено автором по: [16].

В зависимости от характеристики проверяемых лиц налоговый контроль бывает:

- налоговый контроль организаций;
- налоговый контроль индивидуальных предпринимателей;
- налоговый контроль физических лиц.

Если рассматривать налоговый контроль от степени охвата деятельности проверяемого лица, то можно выделить:

- комплексный – проводится по всем видам деятельности налогоплательщика;
- тематический – проводится по определённым видам налогов (например, только федеральных, только региональных или только местных налогов и сборов; только прямых или только косвенных).

Для осуществления задач налогового контроля должны соблюдаться общеправовые и отраслевые принципы (закреплённые законодательством идеи и положения, в которых определяются сущность и методы налогового контроля).

К общеправовым принципам относят:

- «принцип законности», который подразумевает соблюдение требований правовых актов;
- «принцип юридического равенства» означает, что все равны перед законом и судом;
- «принцип гласности», подразумевает открытость деятельности государственных органов, возможность получения информации для всех организаций и граждан, публикация в открытых источниках нормативных актов;
- «принцип ответственности» – в случае нарушения налогового законодательства применяются меры административной, налоговой и иной ответственности к лицу, совершившему правонарушение. Ответственность может применяться к налогоплательщику, налоговому агенту, органу, проводившему налоговую проверку, и его должностным лицам;
- «принцип защиты прав и интересов человека» – в деятельности налоговых органов и должностных лиц должна соблюдаться приоритетность прав и свобод человека.

Отраслевыми принципами налогового контроля являются:

– «принцип соблюдения налоговой тайны» – полученная информация о налогоплательщике налоговыми органами не подлежит разглашению;

– «принцип объективности и достоверности» – в ходе налогового контроля налоговые органы не должны быть предвзяты, а также любые выявленные правонарушения подтверждаются документально;

– «принцип систематичности (регулярности) контроля» – налоговый контроль носит циклический характер. Для проведения контрольных мероприятий установлен законодательно срок;

– «принцип презумпции невиновности налогоплательщика» – все противоречия в законодательных актах трактуются в пользу налогоплательщика [5].

Исходя из вышеизложенного, можно сделать вывод, что налоговый контроль является одним из основных инструментов государственного воздействия на деятельность, которая влечет за собой стабильный приток доходов в бюджет страны. Для осуществления налогового контроля определены формы и методы, которые неразрывно связаны между собой.

Федеральная налоговая служба осуществляет свою деятельность непосредственно, а также через свои территориальные органы. В его структуру входят Федеральная налоговая служба России (центральный аппарат) и территориальные органы. К последним относятся межрегиональные инспекции, инспекции по районам, районы в городах, города без районных подразделений, а также инспекции на межрайонном уровне [10].

Инспекция – это территориальный орган Федеральной налоговой службы, входящий в единую централизованную систему налоговых органов.

Объектом исследования выбрана Инспекция Федеральной налоговой службы по Верх-Исетскому району города Екатеринбурга.

ИФНС России по Верх-Исетскому району г. Екатеринбурга является юридическим лицом и от своего имени приобретает и осуществляет имущественные и личные неимущественные права, несёт обязанности, выступает истцом и ответчиком в суде. Она строит свою деятельность на основе действующего налогового

законодательства, направленного на совершенствование налогового администрирования, повышение качества контрольной работы, повышение стандартов обслуживания налогоплательщиков, создание здоровой финансово-экономической системы и улучшение делового климата.

Инспекция обслуживает налогоплательщиков Верх-Исетского района города Екатеринбурга. Функция регистрации юридических лиц, физических лиц в качестве индивидуальных предпринимателей и фермерских (крестьянских) хозяйств, место жительства или нахождения которых находится на территории Свердловской области, возложены на Инспекцию с 12 октября 2015 года [14].

Правовое регулирование общественных отношений в настоящее время может осуществляться как на уровне государства в виде централизованной системы федеральных законов, подзаконных нормативно-правовых актов, актов субъектов Российской Федерации, органов государственной власти, так и на локальном уровне с помощью принятия собственных нормативных правовых актов, действующих на территории отдельного юридического лица.

Локальные нормативные акты призваны для детализации и адаптации существующих нормативно-правовых актов для конкретной организации. Однако локальные акты не должны противоречить, исказить, заменять или отменять действующее законодательство в Российской Федерации.

Локальный нормативный акт – документ, содержащий нормы трудового права, принимаемые работодателем в установленном порядке и в пределах своей компетенции в соответствии с трудовым законодательством и иными нормативно-правовыми актами, а также предназначенный для многократного применения.

Предъявляемые требования к локально-нормативным актам:

- локальный нормативный акт принимается работодателем самостоятельно или с учётом мнения представительного органа работников (Профсоюза работников) в случаях, установленных ТК РФ;
- локально-нормативные акты обязательны к исполнению для всех сотрудников. За неисполнение этих норм работника можно привлечь к дисциплинарной ответственности, а работодателя – к административной;

– нормы локально-нормативных актов не должны ухудшать положение сотрудников по сравнению с существующим трудовым законодательством;

– с локально-нормативными актами сотрудник должен быть ознакомлен под подпись.

Перечень локально-нормативных актов ИФНС России по Верх-Исетскому району г. Екатеринбурга:

– Положение об Инспекции, утвержденное руководителем Управления Федеральной налоговой службы по Свердловской области 11.02.2015 г. В Положении указаны полномочия и организационная деятельность. Общие положения содержат сокращенное наименование и перечень законодательных актов, которыми руководствуется Инспекция при осуществлении своей деятельности. В полномочиях перечисляется функционал Инспекции. В организационной деятельности указаны данные: Инспекцию возглавляют начальник и его заместители; о подотчётности вышестоящему органу; финансирование расходов происходит за счёт федеральных средств; Инспекция имеет статус юридического лица, имеется собственная печать с изображением Государственного герба Российской Федерации; место нахождения Инспекции [14];

– Положения об отделах ИФНС России по Верх-Исетскому району г. Екатеринбурга, которые утверждаются начальником налоговой Инспекции. В данном документе содержится общая информация об отделе, информация о лице, координирующем отдел, основные функции и задачи, обеспечение деятельности отдела;

– должностной регламент, утверждаемый начальником налоговой Инспекции. В документе содержатся общие положения, квалификационные требования для замещения должности гражданской службы, должностные обязанности, права и ответственность гражданского служащего за неисполнение;

– приказы и распоряжения руководителя ИФНС России по Верх-Исетскому району г. Екатеринбурга. Документы, в которых указываются моменты, требуемые соблюдения внутреннего распорядка. Например, приказы о выполнении конкретного показателя, распоряжения об итогах инвентаризации, распоряжение о проведении лекций, тренингов по определённой теме;

– правила внутреннего распорядка ИФНС России по Верх-Исетскому району г. Екатеринбурга, утвержденные начальником Инспекции, согласованные председателем Профсоюзного комитета и начальником юридического отдела. В документе содержатся общие положения, порядок приема и увольнения сотрудников, основные обязанности и права администрации, основные права и обязанности сотрудников инспекции, рабочее время и его использование, время отдыха, поощрения за успехи в работе, ответственность;

– инструкция по делопроизводству ИФНС России по Верх-Исетскому району г. Екатеринбурга. В данном документе содержится информация о порядке приема входящей корреспонденции, регистрации и отправке исходящей корреспонденции, работы с документами, содержащими служебную информацию ограниченного распространения, передачи документов на хранение в архив, о контроле за исполнением документов, об организации справочной работы;

– график отпусков ИФНС России по Верх-Исетскому району г. Екатеринбурга. Документ включает в себя сведения о планируемых датах отдыха по каждому сотруднику, отметки о переносе сроков отпуска. График подписывается каждым сотрудником, утверждается начальником Инспекции;

– инструкция на проведение вводного инструктажа по общим правилам соблюдения техники безопасности, утверждается начальником Инспекции. Содержащаяся информация: общие сведения, основные положения нормативных актов об охране труда, основные опасные и вредные производственные факторы, характерные для данного производства, порядок и нормы выдачи средств индивидуальной защиты, сроки их носки, причины несчастных случаев, порядок расследования и оформления несчастных случаев и профессиональных заболеваний, способы и средства предотвращения пожаров, аварий и взрывов, действия сотрудников при их возникновении;

– инструкция по охране труда для руководителей и специалистов инспекции, утверждается начальником Инспекции. Содержащаяся информация: общие требования, обязанности сотрудника перед началом, вовремя и по окончании работы, обязанности сотрудника в аварийных ситуациях, ответственность [14].

Со всеми локально-нормативными актами сотрудники ИФНС России по Верх-Исетскому району г. Екатеринбурга знакомятся

под подпись при устройстве на работу и в дальнейшем руководствуется ими в своей деятельности, а также по мере обновления инструкций все информируются об этом. За нарушение локально-нормативных актов сотрудники привлекаются к дисциплинарной ответственности.

В локально-нормативных актах прописана вся необходимая информация для осуществления деятельности гражданского служащего, также содержание не противоречит вышестоящим нормативно-правовым актам, в том числе Федеральному закону «О государственной гражданской службе Российской Федерации» от 27.07.2004 №79-ФЗ.

В результате анализа локально-нормативных актов ИФНС России по Верх-Исетскому району г. Екатеринбурга можно сделать вывод, что они соответствуют предъявляемым требованиям.

*Анализ деятельности ИФНС России по Верх-Исетскому району города Екатеринбурга.*

Налоговые органы Российской Федерации на постоянной основе осуществляют контроль за уплатой налога на имущество физических лиц. В случае неуплаты налогоплательщиками налогов и сборов налоговыми органами проводится ряд определённых мероприятий, направленных на минимизацию суммы неуплаченного налога на имущество физических лиц, с целью пополнения бюджета государства.

Рассмотрим результаты этой работы на примере Инспекции Федеральной налоговой службы России по Верх-Исетскому району г. Екатеринбурга в таблице 1 [14].

Таблица 1  
Организационная работа инспекции по НИФЛ за 2022–2024 гг.

Показатель	2022 год	2023 год	2024 год
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
Остаток задолженности на начало отчетного периода, в отношении которой осуществляются процедуры принудительного взыскания (по требованиям прошлого года), тыс. руб.	296 585	339 310	291 414

Окончание таблицы 1

1	2	3	4
Погашено должниками добровольно до направления требования (по требованиям текущего года), тыс. руб.	12 541	11 858	79 546
Погашено должниками добровольно до направления требования (по требованиям прошлого года), тыс. руб.	10 619	9 214	99 207
Возбуждено судебными приставами исполнительных производств о взыскании налогов, шт. (на сумму, тыс. руб.)	661 (12 033)	6 009 (64 758)	7 438 (113 233)
Направлено суд. приставу-исполнителю документов о взыскании налога, сбора, пени, шт. (на сумму, тыс. руб.)	1 675 (26 275)	10 202 (153 504)	7 831 (149 299)
Направлено требований об уплате налога, шт. (на сумму, тыс. руб.)	21 833 (208 330)	48 335 (206 807)	44 471 (207 103)
Направлено документов в судебные органы о взыскании налога, сбора, страховых взносов, в т. ч. пени за счет имущества налогоплательщика в соответствии со ст. 48. НК РФ, шт. (на сумму, тыс. руб.)	8 083 (96 584)	10 202 (153 504)	4 565 (226 606)
Возвращено исполнительных документов о взыскании налога, шт., (на сумму, тыс. руб.)	1 793 (25 598)	9 (7 239)	12 (1 987)
Погашено должниками добровольно после возбуждения исполнительного производства, тыс. руб.	1 493	6 959	18 298
Произведено арестов имущества, шт. (на сумму тыс. руб.)	3 (196)	7 (253)	9 (811)
Поступило со счетов судебных приставов, тыс. руб.	3 511	12 013	23 951

Исходя из таблицы 1, видно, что ИФНС России по Верх-Исетскому району г. Екатеринбурга прodelывает большой объем работы при обработке документов в отношении должников по налогу на имущество физических лиц.

По результатам проведённых мероприятий инспекции можно увидеть, как меняется остаток задолженности на начало отчетного периода, в отношении которой осуществляются процедуры принудительного взыскания, в 2022 году остаток задолженности составил 296 585 тыс. руб., в 2023 году – 339 310 тыс. руб., а в 2024 году – 291 414 тыс. руб. Динамика представлена на рисунке 3.

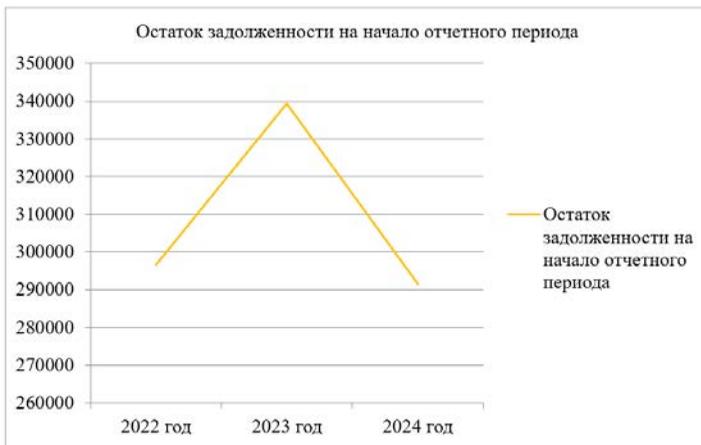


Рис. 3. Остаток задолженности на начало отчетного периода за 2022–2024 гг., в отношении которой осуществляются процедуры принудительного взыскания, тыс. руб.<sup>6</sup>

Наличие остатка задолженности говорит о том, что необходимо работать с причинами уклонения от уплаты налога на имущество физических лиц. Причинами могут служить ситуации, связанные, например, с тем, что налоги умышленно не уплачиваются в связи с низким уровнем налоговой культуры в стране, нехваткой денежных средств у налогоплательщиков, отсутствием налогового уведомления.

Если налогоплательщики не оплачивают добровольно налоги, то налоговые органы направляют документы в суд, чтобы с должника

<sup>6</sup> Составлено автором по: [14].

взыскали неоплаченные суммы. В ходе исполнительного производства даже может быть наложен арест на имущество должника, на его счета. На рисунке 4 изображена динамика добровольно уплаченных налогов после возбуждения исполнительного производства. Сумма добровольно уплаченных налогов после возбуждения исполнительного производства с каждым годом увеличивается.

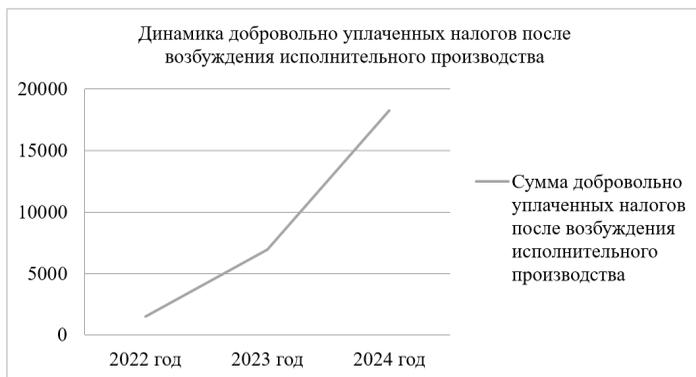


Рис. 4. Динамика добровольно уплаченных налогов после возбуждения исполнительного производства за 2022–2024 гг., тыс. руб.<sup>7</sup>

Такая тенденция может говорить о следующем:

- налогоплательщик до возбуждения исполнительного производства не получал налоговое уведомление по каким-либо причинам;
- налогоплательщик умышленно не уплатил налог на имущество физических лиц;
- налоговое уведомление пришло не тому адресату.

Рассмотрим суммы начисленного налога на имущество физических лиц ИФНС России по Верх-Исетскому району г. Екатеринбурга за 2022–2024 гг. и суммы уплаченного налога налогоплательщиками (таблица 4).

В таблице 2 отражены данные суммы начисленного и уплаченного налога за 2022–2024 гг. По данным видно, что в 2022 и 2023 году сумма поступивших в бюджет средств равна примерно 90% от начисленной суммы. В 2024 году наблюдается превышение

<sup>7</sup> Составлено автором по: [14].

суммы уплаты налогов над начисленной суммой на 26,41%. Такое резкое увеличение суммы связано в том числе и с тем, что уменьшилась начисляемая сумма налоговых платежей. Динамику изменения начисления и уплаты налогов за 2022–2024 гг., а также причины возникновения такой ситуации рассмотрим ниже.

Таблица 2

Сумма исчисленного и уплаченного налога на имущество физических лиц за 2022–2024 гг.<sup>8</sup>

Показатель	2022 год, тыс. руб.	2023 год, тыс. руб.	2024 год, тыс. руб.
Начислено к уплате	240 408	284 182	201 271
Поступило	225 835	253 559	254 417
Соотношение суммы уплаченного налога к сумме начисленного, %	93,94	89,22	126,41

На рисунке 5 можно увидеть, что в 2023 году по сравнению с 2022 годом сумма начисленного налога выросла на 18%, а в 2024 году по сравнению с 2023 г. значительно сократилась на 41%.

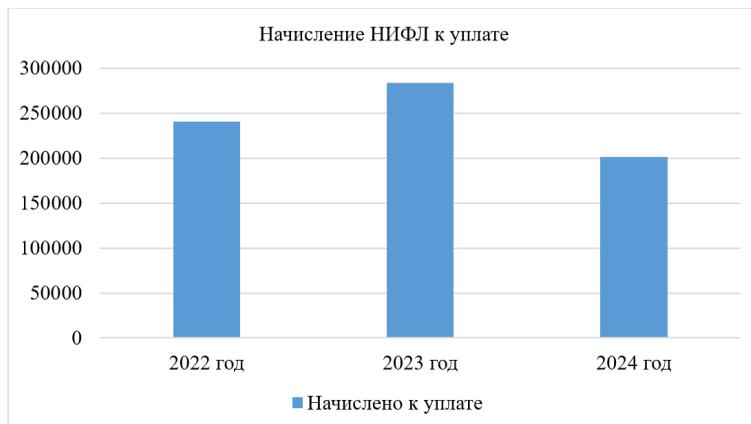


Рис. 5. Сумма начисленного налога на имущество физических лиц за 2022–2024 гг., тыс. руб.<sup>9</sup>

<sup>8</sup> Составлено автором по: [14].

<sup>9</sup> Составлено автором по: [14].

Динамику суммы начисленного налога на имущество физических лиц, находящегося в Верх-Исетском районе г. Екатеринбурга, нельзя назвать стабильной – происходит рост, затем снижение показателей. Изменения зависят от ряда причин:

- увеличение/снижение количества физических лиц, имеющих права на предоставление льгот по налогам;
- увеличение/снижение количества объектов налогообложения;
- изменение суммы налоговой базы;
- отсутствие по каким-либо причинам в налоговом органе информации об имеющемся имуществе физического лица, из-за чего не был начислен налог на имущество физических лиц.

На рисунке 6 видно, что поступления средств в бюджет от уплаченных налогов на имущество физических лиц с каждым годом плавно растут. В 2022 году поступления составили 225 835 тыс. руб., в 2023 году – 253 559 тыс. руб., а в 2024 году – 254 417 тыс. руб. Рост поступлений уплаченного налога может говорить о хорошо организованной работе налогового органа.



Рис. 6. Сумма поступивших средств в бюджет по налогу на имущество физических лиц в 2022–2024 гг., тыс. руб.<sup>10</sup>

Высокий рост поступлений средств в бюджет по налогу на имущество физических лиц может быть связан с такими причинами как:

- правильная и эффективная организация работы налогового органа в отношении взыскания налога на имущество физических лиц;
- повышение уровня налоговой культуры, осознание налогоплательщиками необходимости оплаты налогов;

<sup>10</sup> Составлено автором по: [14].

– принудительное взыскание неоплаченных сумм налога за прошлые периоды с помощью судебных приставов.

На рисунке 7 отражены изменения в количестве налогоплательщиков за последние три года в Верх-Исетском районе г. Екатеринбурга. В 2023 году по сравнению с 2022 годом наблюдается рост налогоплательщиков, а в 2024 году резкое снижение.

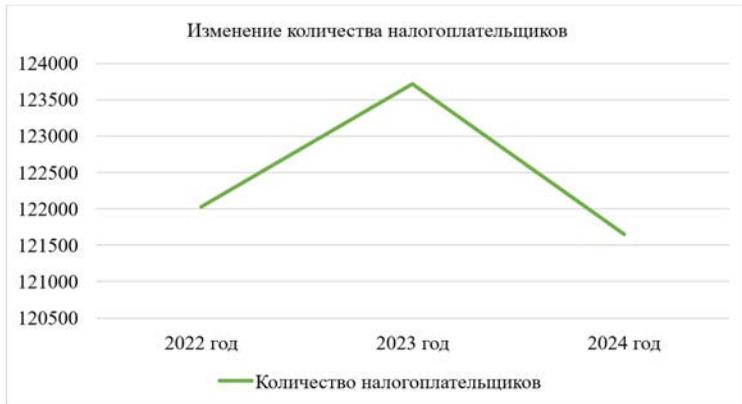


Рис. 7. Изменения количества налогоплательщиков в период за 2022–2024 гг., ед.<sup>11</sup>

Изменения в количестве налогоплательщиков могут происходить из-за следующих ситуаций:

- покупка или продажа имущества;
- утеря имущества в связи с его разрушением;
- освобождение от уплаты налога – получение льготы.

Если собственник утратил право собственности на имущество, облагаемое налогом, он автоматически перестает быть налогоплательщиком по налогу на имущество физических лиц. Также количество налогоплательщиков может сокращаться в связи со смертью собственника налогооблагаемого имущества.

В 2023 году Верх-Исетском районе г. Екатеринбурга по сравнению с 2022 годом количество объектов налогообложения выросло на 1%, а в 2024 году в сравнении с 2023 годом снизилось примерно на 2%. Это можно увидеть на рисунке 8.

<sup>11</sup>Составлено автором по: [14].

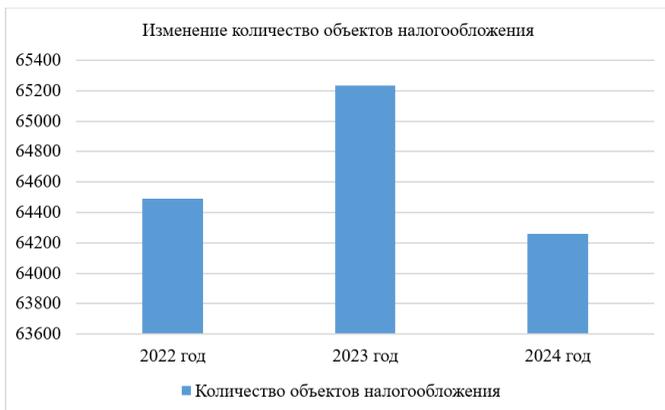


Рис. 8. Изменения количества объектов налогообложения в период за 2022–2024 гг., ед.<sup>12</sup>

Увеличение количества объектов налогообложения связано с вводом в эксплуатацию новых сооружений и постановкой их на учет, а уменьшение связано с утерей имущества и с увеличением количества налогоплательщиков, которые получают налоговые льготы. Например, в 2024 году были налогоплательщики, у которых в 2023 году наступает пенсионный возраст, в связи с чем им будут предоставлены налоговые льготы.

По итогам проведенного анализа можно выделить следующие недостатки:

- направление уведомлений не актуальным собственникам;
- низкий уровень налоговой культуры;
- незнание налогоплательщиками своих прав и обязанностей;
- уклонение от уплаты налога, путем затягивания процесса постановки на учет построенных объектов;
- недостаточный перечень физических лиц, имеющих право на получение налоговых льгот.

На основании вышеизложенного можно сделать вывод, что ИФНС России по Верх-Исетскому району г. Екатеринбурга максимально организована работа для своевременной уплаты налога на имущество физических лиц и принудительного взыскания налога, в случае уклонения от его уплаты. Но тем не менее сумма остатка

<sup>12</sup>Составлено автором по: [14].

задолженности на начало отчетного периода остается, что требует к себе внимания и проработки методов по устранению задолженности.

*Рекомендации по совершенствованию контроля за установлением и уплатой налога на имущество физических лиц.*

Если эффективно организована работа налоговых органов, будут своевременно и в надлежащем объеме поступать налоговые платежи в бюджет государства. Налоговые платежи являются главным источником аккумуляции бюджетных средств. Они обеспечивают порядка 90% дохода [17].

В настоящее время налоговые платежи в стране уплачиваются налогоплательщиками не в полном объеме. Что негативно сказывается на распределении бюджетных средств и развитие разных сфер государства. На сложившуюся ситуацию влияют множество причин. Чтобы решить данную проблему, необходимо наладить работу налоговой системы, при этом соблюдая принципы налогового контроля, в частности «принцип соблюдения прав и интересов человека», «принцип законности», «принцип гласности». То есть принятые решения должны быть установлены законом, находиться в открытом доступе и не нарушать права налогоплательщиков.

Совершенствование налоговой системы можно представить в двух направлениях: совершенствование контрольных мероприятий налоговых органов, совершенствование нормативно-правовой базы. Рассмотрим первый аспект.

В ходе данного исследования были выявлены проблемы, возникающие при работе налоговых органов:

- направление уведомлений не актуальным собственникам;
- низкий уровень налоговой культуры;
- незнание налогоплательщиками своих прав и обязанностей;
- уклонение от уплаты налога, путём затягивания процесса постановки на учёт построенных объектов.

Автор вносит следующие предложения по совершенствованию контроля за установлением и уплатой налога на имущество физических лиц и деятельности налогового органа.

1. Осуществление контроля за направлением уведомлений актуальным собственникам.

Возникают ситуации, когда налоговые уведомления отправляются умершим собственникам и налогоплательщикам, которые уже утратили право собственности на облагаемое налогом имущество.

Такие ситуации возникают по техническим причинам либо по причине, что налогоплательщики не предоставили в регистрационные и/или налоговые органы.

Данные ошибки приводят к увеличению затрат налоговых органов на отправку налоговых уведомлений по почте, если у налогоплательщиков не имеется доступа к интернет-ресурсам, а также увеличивает объём работы сотрудников налоговых органов при разбирательствах с решением возникающих вопросов.

Для исключения таких ситуаций необходимо организовать работу в программном обеспечении ФНС России так, чтобы по данным категориям людей не формировалось уведомление и требовало от инспектора более подробного разбирательства в актуальности сведений о собственнике облагаемого налогом имущества. А также необходимо доносить информацию налогоплательщикам при разъяснительных семинарах или в информационных постах, какие документы и какие данные необходимо предоставлять налогоплательщикам в налоговые органы.

Данное предложение позволит максимально снизить риск неполучения налогоплательщиком уведомления или получения ошибочного уведомления.

2. Проведение мероприятий, повышающих среди граждан уровень налоговой культуры, а также проведение мероприятий для разъяснения налогоплательщикам их прав и обязанностей.

Данные предложения можно объединить и рассматривать как универсальные контрольные мероприятия для двух выявленных проблем. Они взаимосвязаны, низкий уровень налоговой грамотности может привести к низкому уровню налоговой культуры. Одной из основных причин уклонения от налогов является низкий уровень налоговой культуры в обществе.

Предлагаемые мероприятия для повышения уровня налоговой культуры в обществе, а также мероприятий для разъяснения налогоплательщикам их прав и обязанностей:

– проведение информационных встреч представителей налоговых органов с гражданами на регулярной основе с возможностью задавать интересующие вопросы, особенно для населённых пунктов, где нет собственных налоговых инспекций. Это мероприятие поможет повысить как уровень доверительных отношений налогоплательщиков с налоговыми органами, так и уровень осведомлённости

о правах и обязанностях лиц как налогоплательщика или налогового агента. А также поможет снизить в дальнейшем работу по выявлению правонарушений в налоговом законодательстве;

– публикация напоминающих постов в социальных сетях о необходимости уплаты налогов и их сроков. Это увеличит охват осведомлённых налогоплательщиков, увеличит долю уплаченных в срок налогов, уменьшит уровень начислений пени на просроченные налоговые платежи, что положительно повлияет на свободные средства граждан;

– ведение социальных сетей или каналов инспекциями для публикации информации о налогах, сроках их уплаты, правах и обязанностях налогоплательщиков, в т.ч. и предоставляемых льготах, изменениях в законодательстве, проводимых мероприятиях, ответственности за неуплату налогов. Это поможет увеличить осведомлённость физических лиц в вопросах налогового контроля, а также поможет установлению доверительного отношения налогоплательщиков к налоговой системе, предоставит возможность гражданам задавать интересующие вопросы заочно;

– внедрение возможности скачивания через личный кабинет налогоплательщика, банковское приложение или электронную почту напоминания об уплате налогов в календарь на смартфон – обеспечит рост уровня уплаченных в срок налогов;

– внедрение в школьную программу дисциплины по финансовой грамотности (в т.ч. налоговой грамотности), либо проведение внеклассных мероприятий в виде игр и лекций, встреч с сотрудниками органов, а также студентов университетов/колледжей педагогических или финансово-экономических направлений.

Последний вариант поможет снизить нагрузку налоговых органов и их экономические затраты, предоставит возможность прохождения производственной практики для студентов, предоставит возможность взаимодействия школ и вузов/сузов для набора абитуриентов, появится возможность налоговым органам уделить внимание другим контрольным мероприятиям;

– проведение экскурсий в налоговых инспекциях для школьников и студентов для повышения заинтересованности и повышения налоговой грамотности;

– использование каналов СМИ для отчётности налоговых органов, что повысит прозрачность, понятность их деятельности и

повысит уровень доверия налогоплательщиков, а также для напоминания о сроках уплаты налогов.

*Осуществление контроля за постановкой на учет построенных объектов во избежание уклонения от уплаты налога.*

Достаточно часто возникают такие ситуации, когда при завершении строительства дома его собственники не торопятся с постановкой на учет имущества для уклонения от таких затрат как налог. Для исключения подобных ситуаций необходимо организовать выездные проверки на адреса, где находятся строящиеся объекты. А также необходимо информировать граждан о важности своевременной постановки на учет сооружений [4].

Данные мероприятия позволят увеличить количество объектов налогообложения по налогу на имущество физических лиц, что соответственно приведет к повышению доходов бюджета и будет способствовать снижению количества случаев уклонения от уплаты налогов.

Таким образом можно сделать вывод, что предложенные мероприятия необходимы, так как они позволят снизить необоснованные экономические затраты налоговых органов, повысят эффективность проводимых контрольных мероприятий в отношении налога на имущество физических лиц, повысят уровень доверия налогоплательщиков и их уровень налоговой грамотности, что увеличит бюджет государства в целом.

*Рекомендации по совершенствованию нормативно-правовой базы по контролю за установлением и уплатой налога на имущество физических лиц.*

Уплата налога на имущество физических лиц является одним из основных источников увеличения доходов местных бюджетов. Расширение финансовой самостоятельности муниципальных образований создает возможность реализации региональных программ. Но также, определение налога на имущество физических лиц на прямую касается налогоплательщиков, поэтому необходимо учитывать их интересы [3].

Особую роль в осуществлении контроля за установлением и уплатой налога на имущество физических лиц играет правовое обеспечение установления налоговой базы, ставок и льгот по налогу на имущество физических лиц. Поэтому нормативно-правовая база налога на имущество физических лиц требует к себе должного внимания, а также внесения определенных поправок [1].

В ходе проведённого исследования выявлены проблемы, возникающие при определении налоговой базы налога на имущество физических лиц:

- недостаточный перечень физических лиц, имеющих право на получение налоговых льгот;
- частое проведение оценки кадастровой стоимости имущества физических лиц;
- неполное определение ответственных лиц за совершение правонарушения в НК РФ;
- отсутствие в НК РФ способа урегулирования спора о неисполнении обязательств налогоплательщиками об уплате налоговых платежей в досудебной форме с привлечением медиатора.

Перечисленные проблемы приводят к неправильному исчислению налога на имущество физических лиц в Российской Федерации, что сказывается на платёжеспособности налогоплательщиков.

Автор вносит следующие предложения по совершенствованию правового регулирования механизма установления и уплаты налога на имущество физических лиц.

*«Проведение очередной государственной кадастровой оценки не чаще чем один раз в течение семи лет с даты, по состоянию на которую была проведена государственная кадастровая оценка, в городах федерального значения в случае принятия высшим исполнительным органом субъекта Российской Федерации соответствующего решения – через пять лет».* Данные изменения необходимо внести в п. 4 ст. 11 Федеральный закон от 03.07.2016 №237-ФЗ «О государственной кадастровой оценке» [12].

По мнению автора, определение кадастровой стоимости раз в четыре года, а для городов федерального значения – раз в два года – это очень часто. В случае, если оценка кадастровой стоимости не устраивает собственника, он вправе обжаловать её в досудебном и/или в судебном порядке. Обжалование занимает определенное время и влечет за собой затраты для собственника.

Существует вероятность, что пока собственник обжалует одну оценку кадастровой стоимости, может подойти время для проведения следующей государственной кадастровой оценки. Разумно учитывать результаты обжалования (если оно было) в очередных оценках для исключения повторения предыдущих ошибок.

Введение предлагаемых изменений позволяет:

- уменьшить необходимость в обжаловании оценки кадастровой стоимости имущества;
- сократить расходы граждан на обжалование оценки кадастровой стоимости;
- адаптироваться налогоплательщикам к сумме начисляемого налога.

*В п. 1 ст. 107 НК РФ предлагается внести изменение в качестве дополнения к словам «организации и физические лица» на слова «организации, должностные лица организаций и физические лица» [10].*

Так как п. 4 ст. 108 НК РФ содержит норму, что «не исключается возможность привлечения должностных лиц к ответственности, если организация была привлечена», чтобы не возникало затруднений с трактовкой статей Налогового кодекса, необходимо внесение дополнений в п. 1 ст. 107 НК РФ для наглядного понимания полного списка ответственных за совершение правонарушения.

*Расширение списка льгот по налогу на имущество физических лиц. Данные изменения необходимо внести в ст. 407 НК РФ [9].*

Налоговые льготы уменьшают бюджет, однако не стоит забывать, что существуют категории граждан, у которых нет возможности оплачивать налоговые платежи или оплачивать их в полном объёме. Расширение списка налоговых льгот позволит освободить от уплаты налогов, нуждающихся в этом граждан, либо снизит размер уплачиваемого налога. Что снизит уровень уклонения от оплаты налогов, так как снизится бремя нуждающихся в льготах граждан.

Автором предлагается включить в список льгот на налог на имущество физических лиц:

- «граждан, бюджет которых не превышает минимального прожиточного минимума на члена семьи»;
- «детей, недостигших 18-летнего возраста в случае, если право собственности у ребенка возникло, в связи с использованием материнского капитала» (что позволит избежать уклонения от налога на имущество физических лиц, в связи с передачей права собственности детям);
- детей-сирот и лиц, оставшихся без попечения родителей, до достижения ими 18 лет, либо до 23 лет при обучении в образовательных учреждениях в очной форме, при наличии собственности;
- многодетных семей с тремя детьми и более.

*Применение налоговой медиации как способа обеспечения исполнения обязательства об уплате налогов, сборов, страховых взносов. Данную меру необходимо внести в главу 11 НК РФ «Способы обеспечения исполнения обязанностей по уплате налогов, сборов, страховых взносов».* За основание для разработки статьи можно использовать Федеральный закон от 27.07.2010 №193-ФЗ «Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)» [13].

Налоговая медиация – способ урегулирования спора о неисполнении налогоплательщиком своих обязательств по уплате налогов и сборов, а также обязательств налогового агента перечислять в бюджет налоговые платежи и страховые взносы в досудебном порядке с привлечением третьей стороны – медиатора. Во время этой процедуры заключается соглашение между налоговыми органами и налогоплательщиком/налоговым агентом, по итогам которого налогоплательщик обязуется уплатить налоговые платежи в сроки, определённые данным соглашением.

Первые процедуры налоговой медиации в качестве эксперимента проводились в Санкт-Петербурге 2020 года и имели положительный результат [2].

Процедура проводится на добровольной основе, соблюдая принципы налогового контроля. Инициатором предложения о проведении процедуры медиации может быть любая из сторон.

Данная процедура позволит:

- снизить затраты налоговых органов, направленных на взыскание налоговых платежей, в том числе в судебном порядке;
- освободить время сотрудников налоговых органов, которое они могли бы потратить в процессе судебных разбирательств, для выполнения других возложенных на них задач;
- обеспечить уплату налогов налогоплательщиком/ налоговым агентом в досудебном порядке;
- установить доверительные отношения налогоплательщиков к налоговым органам;
- снизить дополнительные затраты налогоплательщиков: не будет нужды оплачивать государственные пошлины за подачу исков и судебные расходы, так как медиация позволит урегулировать споры в досудебном порядке;

– обеспечить конфиденциальность данных налогоплательщиков. В открытых источниках не будет данных о проведении процедуры медиации, в отличие от судебных разбирательствах.

Также позволит налогоплательщикам, которые просрочили свою задолженность перед бюджетом, на добровольной основе сотрудничать с налоговыми органами, уплачивать налоги в полном объеме, а не уклоняться от своих обязательств по уплате налоговых платежей.

Вышеуказанные предложения по совершенствованию налогового контроля и правового регулирования вопросов, связанных с контрольной деятельностью налоговых органов в области привлечения должностных лиц к ответственности, дали бы возможность оценить, выявить недостатки и повысить эффективность проведения налогового контроля в Российской Федерации, а также избежать сомнения в нормативно-правовой обоснованности процедур, осуществляемых в ходе проведения налоговых проверок органами ФНС России.

#### *Библиографический список к главе 13*

1. Andreeva R.N. Taxation of the natural persons' property in the Russian Federation / R.N. Andreeva, M.R. Shaghahmetov // *International Business Management*. – 2016. – №10(22).

2. Арзуманова Л.Л. В поиске выстраивания траектории доверительных отношений между налоговым органом и налогоплательщиками / Л.Л. Арзуманова // *Вестник Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА)*. – 2023. – №7(107). – С. 97–106. DOI 10.17803/2311-5998.2023.107.7.097-106. EDN KCGYXR

3. Грохотова Н.В. Фискальная роль налога на имущество физических лиц: сложившаяся практика и ближайшие перспективы / Н.В. Грохотова, А.А. Макурина // *Проблемы социально-экономического развития Сибири*. – 2020. – №2(40). – С. 14–19. DOI 10.18324/2224-1833-2020-2-14-19. EDN XAGRWH

4. Зацепина А.В. К вопросу о взыскании уплаченного налога на имущества с физического лица, несвоевременно зарегистрировавшего собственность / А.В. Зацепина // *Актуальные проблемы экономики, менеджмента, права и информационных технологий: теория и практика: материалы 2 всероссийской научно-практической конференции (Воронеж, 29 ноября 2021 года)*. – Воронеж, 2021. – С. 145–148. EDN IFOОНА

5. Казанкова Т.Н. Понятие и принципы налогового контроля, его место в системе финансового контроля в Российской Федерации / Т.Н. Казанкова, О.А. Говорина // *Вопросы экономики и права*. – 2020. – №142. – С. 27–30. DOI 10.14451/2.142.27. EDN SMSSGA

6. Леонова О.А. Комплаенс как форма финансового контроля в организациях, участвующих в торгах и закупочной деятельности / О.А. Леонова, Д.А. Козлов // *Финансовая жизнь*. – 2024. – №4. – С. 4–8. EDN XSPESI

7. Лобачев А.А. Налоговое администрирование и налоговый контроль в современной России / А.А. Лобачев // *Образование и право*. – 2023. – №2. – С. 159–164. DOI 10.24412/2076-1503-2023-2-159-164. EDN YPQIEZ

8. Мурзагалиев Р.Т. О некоторых аспектах понятия налогового контроля и его формы / Р.Т. Мурзагалиев // *Наука XXI века: актуальные направления развития*. – 2024. – №1-2. – С. 633–637. EDN KTUZBY

9. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 05.08.2000 №117-ФЗ: (ред. от 15.12.2025) // КонсультантПлюс. – URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 26.02.2026).

10. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая) от 31.07.1998 №146-ФЗ: (ред. от 28.11.2025) // КонсультантПлюс. – URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 26.02.2026).

11. Новикова П.Н. Налоговый мониторинг как метод налогового контроля: проблемы и перспективы развития данного метода / П.Н. Новикова, А.С. Шехматова // *Вестник науки*. – 2025. – Т. 4. №12-1(93). – С. 347–353. EDN KXDOJA

12. Федеральный закон «О государственной кадастровой оценке» от 03.07.2016 г. №237-ФЗ: принят Гос. Думой 22.06.2016 г.: (ред. от 28.12.2025) // КонсультантПлюс. – URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 26.02.2026).

13. Федеральный закон «Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)» от 27.07.2010 г. №193-ФЗ: принят Гос. Думой 07.07.2010 г.: (ред. от 26.07.2019) // КонсультантПлюс. – URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 26.02.2026).

14. Официальный сайт Инспекции Федеральной налоговой службы по Верх-Исетскому району г. Екатеринбурга. – URL: <https://www.nalog.gov.ru/rn66/ifns/imns6658/> (дата обращения: 26.02.2026).

15. Поролло Е.В. Налоговый контроль: принципы и методы проведения / Е.В. Поролло. – М.: Финансы и статистика, 2012. – 160 с.

16. Сайдулаев Д.Д. Сущность, формы и методы налогового контроля / Д.Д. Сайдулаев, И.Р. Сулейманов // *Экономика и предпринимательство*. – 2019. – №7(108). – С. 907–910. EDN YPODEJ

17. Топчи Ю.А. Налоговые платежи субъектов малого предпринимательства как источник формирования доходов местных бюджетов / Ю.А. Топчи // *Экономика и управление: проблемы, решения*. – 2014. – №12. – С. 27–30. EDN TDRSQL

18. Шамрина И.В. Налоговый контроль и его реализация в системе государственного финансового контроля с целью повышения его финансовой устойчивости / И.В. Шамрина, А.Е. Кисова // *Управленческий учет*. – 2022. – №2-3. – С. 568–576. DOI 10.25806/uu2-32022568-576. EDN FXNMIZ

## ГЛАВА 14

DOI 10.31483/r-154152

*Яковенко Елена Владимировна*

### **БЕЗДОКУМЕНТАРНЫЕ ЦЕННЫЕ БУМАГИ И ЦИФРОВЫЕ ФИНАНСОВЫЕ АКТИВЫ: ПРОБЛЕМЫ СООТНОШЕНИЯ И МЕСТО В СИСТЕМЕ ОБЪЕКТОВ ГРАЖДАНСКИХ ПРАВ**

**Аннотация:** исследование посвящено комплексному теоретическому анализу соотношения двух смежных объектов гражданских прав – бездокументарных ценных бумаг (ст. 149 ГК РФ) и цифровых финансовых активов (Федеральный закон №259-ФЗ). В работе рассматриваются вопросы доктринальных подходов к пониманию правовой природы данных объектов, сложившихся в постсоветской цивилистике и в современной науке (в том числе М.М. Агарков, В.А. Белов, Е.А. Суханов, Д.В. Мурзин и др.). Автором анализируются теоретические проблемы отнесения указанных объектов к категории «вещей» или «иного имущества» в системе объектов гражданских прав (ст. 128 ГК РФ). Особое внимание уделяется выявлению существенных признаков (учетный характер, публичная достоверность, транзитивность, стандартизация), которые сближают данные объекты с овецистическими и позволяют обосновать их квалификацию в качестве самостоятельных объектов гражданских прав особого рода, занимающих промежуточное положение между вещами и имущественными правами. В заключении формулируются выводы о необходимости дальнейшей дифференциации правового регулирования и совершенствования понятийного аппарата гражданского законодательства применительно к цифровым активам.

**Ключевые слова:** бездокументарные ценные бумаги, цифровые финансовые активы, объекты гражданских прав, цифровые права, гражданское право, токен.

**Abstract:** the study is devoted to a comprehensive theoretical analysis of the relationship between two related objects of civil rights – undocumented securities (Article 149 of the Civil Code of the Russian

*Federation) and digital financial assets (Federal Law No. 259-FZ). The paper examines the doctrinal approaches to understanding the legal nature of these objects that have developed in post-Soviet civil law and in modern science (including M.M. Agarkov, V.A. Belov, E.A. Sukhanov, D.V. Murzin, and others). The author analyses the theoretical problems of classifying these objects as “things” or “other property” in the system of objects of civil rights (art. 128 of the Civil Code of the Russian Federation). Special attention is paid to identifying essential features (accounting character, public authenticity, transitivity, standardization) that bring these objects closer to the materialized ones and make it possible to justify their qualification as independent objects of civil rights of a special kind, occupying an intermediate position between things and property rights. In conclusion, conclusions are drawn about the need for further differentiation of legal regulation and improvement of the conceptual framework of civil legislation in relation to digital assets.*

**Keywords:** *undocumented securities, digital financial assets, objects of civil rights, digital rights, civil law, token.*

#### *Введение.*

Цифровая трансформация имущественного оборота поставила перед наукой гражданского права ряд фундаментальных вопросов, требующих доктринального осмысления. Центральное место среди них занимает проблема квалификации новых цифровых объектов и определения их соотношения с традиционными институтами гражданского права. Принятие Федерального закона от 31 июля 2020 г. №259-ФЗ «О цифровых финансовых активах, цифровой валюте и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» (далее – Закон о ЦФА) легализовало категорию цифровых финансовых активов, однако не только не сняло, но и существенно обострило дискуссию о том, являются ли ЦФА новой разновидностью бездокументарных ценных бумаг либо представляют собой самостоятельный объект гражданского оборота.

Актуальность темы исследования обусловлена теоретической незавершенностью спора о правовой природе указанных объектов. Отсутствие ясного понимания сущностных характеристик бездокументарных ценных бумаг и цифровых финансовых активов, критериев их разграничения препятствует формированию системного законодательного регулирования и единообразной

правоприменительной практики. Цель настоящего исследования заключается в выявлении сущностных характеристик названных объектов, определении критериев их разграничения и обосновании их места в системе объектов гражданских прав, закрепленной ст. 128 Гражданского кодекса Российской Федерации (далее – ГК РФ).

1. *Правовая природа бездокументарных ценных бумаг: эволюция доктринальных подходов.*

Дискуссия о правовой природе бездокументарных ценных бумаг имеет длительную историю, корни которой восходят к классической немецкой доктрине ценных бумаг конца XIX века. Традиционная (документарная) концепция исходила из неразрывной связи права и бумаги как материального носителя. Как отмечал М.М. Агарков, ценная бумага есть документ, предъявление которого необходимо для осуществления выраженного в нем права [2, с. 45]. В.А. Белов, развивая данную традицию, подчеркивал, что «под ценными бумагами как объектами гражданских правоотношений можно понимать только документы, но не воплощённые в них субъективные гражданские права» [3, с. 12].

Развитие фондового рынка и дематериализация активов потребовали пересмотра данного подхода. Изменения, внесенные в Гражданский кодекс РФ в 2013–2014 годы, внесли существенные коррективы в понимание ценных бумаг. Как отмечает Г.Н. Шевченко, законодатель отказался от единой дефиниции ценных бумаг, закрепив в п. 1 ст. 142 ГК РФ два различных определения: документарные ценные бумаги как документы и бездокументарные ценные бумаги как обязательственные и иные права, закрепленные в решении о выпуске или ином акте эмитента [19, с. 74].

В науке гражданского права сформировалось несколько основных подходов к пониманию правовой природы бездокументарных ценных бумаг. Представители консервативного направления (например, Е.А. Суханов) рассматривают бездокументарные ценные бумаги не как ценные бумаги в собственном смысле слова, а лишь как способ фиксации имущественных прав, к которым могут применяться лишь некоторые правила о ценных бумагах. С данной точки зрения, они не могут признаваться вещами в российском гражданском праве [15, с. 15]. Аналогичной позиции придерживается А.А. Бутенко, полагающий, что «считать бездокументарные

ценные бумаги объектом вещных прав – значит подменять юридическое понятие экономическим» [4, с. 8].

Противоположная точка зрения (концепция «бестелесных вещей») представлена в работах Д.В. Мурзина и его последователей. Сторонники данного подхода предлагают определять ценные бумаги как «вещи, лишённые материального субстрата», абстрагируясь от бумаги как материального носителя и отводя ей лишь функциональное, но не сущностное значение [11, с. 67].

Компромиссная позиция, реализованная в действующем ГК РФ, базируется на использовании юридической фикции: бездокументарные ценные бумаги – это не ценные бумаги в собственном смысле, а особая фиксация прав, к которой применяются правила о ценных бумагах.

Е.Н. Абрамова справедливо обращает внимание на сохраняющуюся коллизию между ст. 128 ГК РФ (относящей ценные бумаги к вещам) и ст. 142 ГК РФ (определяющей документарные ценные бумаги как документы), поскольку документ – это не вещь, а носитель информации [1, с. 48]. Данное противоречие создает концептуальные трудности при определении места бездокументарных бумаг в системе объектов гражданских прав. Современные исследователи, в частности Т.В. Мельникова, Ю.Ц. Машарова и Ю.В. Шаляева, отмечают, что дискуссия о правовой природе бездокументарных ценных бумаг не теряет своей актуальности, поскольку законодательное решение вопроса не устранило доктринальных противоречий, а лишь придало им новое измерение в контексте цифровизации гражданского оборота [10, с. 21].

*2. Цифровые финансовые активы как новый объект гражданского оборота.*

Появление в российском правовом поле категории «цифровые финансовые активы» стало результатом законодательного компромисса между необходимостью легализации цифрового оборота и стремлением сохранить традиционные цивилистические конструкции. Согласно ч. 2 ст. 1 Закона о ЦФА, цифровыми финансовыми активами признаются цифровые права, включающие денежные требования, возможность осуществления прав по эмиссионным ценным бумагам, права участия в капитале непубличного акционерного общества, право требовать передачи эмиссионных ценных

бумаг, которые предусмотрены решением о выпуске ЦФА, в порядке, установленном федеральным законом, выпуск, учет и обращение которых возможны только путем внесения (изменения) записей в информационную систему на основе распределенного реестра, а также в иные информационные системы.

Л.Г. Ефимова в своем исследовании подробно анализирует высказанные в доктрине точки зрения на правовую природу ЦФА. Особого внимания заслуживает дискуссия о том, можно ли рассматривать ЦФА в качестве самостоятельного объекта гражданского права или они представляют собой лишь «оцифрованные» ценные бумаги – объект, давно известный гражданскому праву [9, с. 17]. Профессор Ефимова Л.Г., в частности, аргументированно доказывает, что токенизация «прав из бумаги» существенно изменила их правовой режим, что дает основание для вывода о самостоятельности ЦФА как объекта гражданского права [8, с. 28].

Иной подход демонстрирует Е.А. Суханов, который скептически оценивает категорию «цифрового имущества», полагая, что введение новых понятий не всегда оправдано с позиции догмы гражданского права и зачастую порождает неоправданное дублирование уже существующих конструкций [14, с. 52]. По его мнению, цифровые финансовые активы и иные цифровые объекты не являются новым видом имущества, а представляют собой лишь технический способ фиксации (токенизации) традиционных имущественных прав – обязательственных, корпоративных или иных, давно известных гражданскому праву. Е.А. Суханов подчеркивает, что в континентально-европейском праве исторически сложились четыре базовых правовых режима (вещный, обязательственный, корпоративный и интеллектуальный), и цифровые объекты должны вписываться в эту систему, а не создавать новую. Так, в частности, криптовалюту предлагается квалифицировать не как деньги (вещи), а как способ безналичных расчетов, порождающий натуральные обязательства [15].

А.В. Тумаков, анализируя особенности вовлечения цифровых финансовых активов в гражданский оборот, обращает внимание на то, что виртуальное пространство выступает лишь средством закрепления традиционных объектов. Названный автор выделяет главный признак оборотоспособности ЦФА – их учет в

специальной информационной системе. По мнению А.В. Тумакова, оборот ЦФА формализован в электронно-цифровой форме, а сами объекты цифрового оборота создаются, отчуждаются и прекращаются в информационной системе, что существенно отличает их от традиционных объектов [12, с. 10].

Следует обратить внимание и на определенные терминологические проблемы самого Закона о ЦФА. Так, Т.В. Дерюгина указывает на то, что в ч. 3 ст. 1 Закона о ЦФА содержится упоминание об «обязанности узла информационной системы обеспечить соответствие порядка выпуска цифровой валюты». С цивилистической точки зрения узел – это объект, тогда как обязанности являются прерогативой субъекта [13, с. 9]. Данный пример наглядно демонстрирует недостаточную проработанность понятийного аппарата цифрового законодательства и его несогласованность с базовыми положениями ГК РФ.

### *3. Сравнительно-правовой анализ правовых режимов бездокументарных ценных бумаг и цифровых финансовых активов.*

Сопоставление правовых режимов бездокументарных ценных бумаг и цифровых финансовых активов позволяет выявить как общие черты, так и существенные различия исследуемых объектов.

К общим характеристикам следует отнести: 1) бездокументарную (бестелесную) форму существования; 2) фиксацию прав в специальной учетной системе (реестр владельцев ценных бумаг либо информационная система оператора ЦФА); 3) наличие уполномоченного лица – владельца записи по счету; 4) возможность перехода прав путем совершения записей по счетам.

Однако различия между рассматриваемыми объектами представляются более существенными.

Во-первых, различается правовая основа возникновения. Бездокументарные ценные бумаги возникают на основании решения о выпуске, принимаемого эмитентом, и их выпуск подлежит государственной регистрации (для эмиссионных ценных бумаг). ЦФА также выпускаются на основании решения о выпуске, однако функционируют они в рамках правил информационной системы, устанавливаемых ее оператором, при этом государственная регистрация выпуска ЦФА не требуется – осуществляется лишь включение оператора в реестр Банка России.

Во-вторых, различаются субъекты, обеспечивающие учет прав. Для бездокументарных бумаг это регистраторы и депозитарии – профессиональные участники рынка ценных бумаг, деятельность которых подвергнута жесткому публично-правовому регулированию. Для ЦФА – операторы информационных систем, которые также включаются в реестр Банка России, однако по своему правовому статусу не являются профессиональными участниками рынка ценных бумаг в классическом понимании.

В-третьих, принципиально различается природа удостоверяемых прав. Как отмечает О.М. Шевченко, акции могут выпускаться только в бездокументарной форме и удостоверяют комплекс корпоративных и обязательственных прав, предоставляя их владельцу статус участника корпорации. ЦФА же могут удостоверить лишь ограниченный перечень прав, предусмотренный Законом о ЦФА, и не предоставляют их владельцу статуса участника корпорации (за исключением специально оговоренного случая удостоверения прав участия в капитале непубличного акционерного общества) [14, с. 77].

Представляется обоснованной позиция А.В. Тумакова, согласно которой ЦФА представляют собой объекты, формирующие новый кластер цифрового оборота. Несмотря на внешнее сходство с бездокументарными ценными бумагами, они обладают спецификой, требующей самостоятельного правового регулирования [15, с. 120].

Таким образом, результаты сравнительного анализа бездокументарных ценных бумаг и цифровых финансовых активов как объектов гражданского оборота можно свести к следующему (таблица 1).

Таблица 1

**Критерии соотношения бездокументарных ценных бумаг  
и цифровых финансовых активов**

№	Критерий соотношения	Бездокументарные ценные бумаги	Цифровые финансовые активы
1	2	3	4
1	Правовая основа возникновения	Решение о выпуске эмитента; государственная регистрация выпуска (для эмиссионных бумаг)	Решение о выпуске; правила информационной системы оператора; государственная регистрация выпуска не требуется

Продолжение таблицы 1

1	2	3	4
2	Субъекты учета прав	Регистраторы, депозитари (профессиональные участники РЦБ с лицензиями)	Операторы информационных систем (включены в реестр Банка России, но не являются профучастниками РЦБ)
3	Природа удостоверяемых прав	Комплекс корпоративных и обязательственных прав; владелец – участник корпорации	Ограниченный перечень прав (денежные требования, права по бумагам, права участия в капитале непубличного АО – спец. случай); статус участника корпорации по общему правилу не возникает
4	Техническая инфраструктура	Централизованные учетные системы (реестры, счета депо) с едиными правилами и стандартами Банка России	Децентрализованные или распределенные информационные системы; правила устанавливаются оператором (вариативность режимов)
5	Способ фиксации перехода прав	Приходно-расходные записи по счетам на основании распоряжений (поручений)	Транзакции в распределенном реестре или иной информационной системе; момент перехода прав может определяться правилами системы
6	Степень публично-правового регулирования	Высокая (лицензирование, нормативы, отчетность, надзор Банка России)	Умеренная (включение в реестр операторов, но менее детализированное регулирование деятельности)

Окончание таблицы 1

1	2	3	4
7	Защита прав добросовестного приобретателя	Ст. 149.5 ГК РФ, развитая судебная практика (возможность виндикации)	Прямое регулирование отсутствует; возможна субсидиарная аналогия закона, но с учетом технических особенностей

Проведенный сравнительный анализ позволяет сделать вывод, что бездокументарные ценные бумаги и цифровые финансовые активы, при всей их внешней схожести, представляют собой самостоятельные объекты гражданских прав с существенно различающимися правовыми режимами. Отождествление цифровых финансовых активов с «электронной формой» бездокументарных ценных бумаг представляется методологически неверным и может привести к ошибкам в правоприменении. Выявленные критерии могут служить основой для дальнейшей дифференциации правового регулирования указанных объектов.

*4. Проблема квалификации бездокументарных ценных бумаг и цифровых финансовых активов применительно к системе объектов гражданских прав.*

Ключевой теоретической проблемой остается вопрос о месте бездокументарных ценных бумаг и цифровых финансовых активов в системе объектов, установленной ст. 128 ГК РФ. Традиционное деление объектов на вещи, иное имущество, работы и услуги, охраняемые результаты интеллектуальной деятельности и нематериальные блага с трудом вмещает новые цифровые феномены.

Очевидно, что если документарные ценные бумаги *de jure* признаются вещами, то бездокументарные ценные бумаги и цифровые финансовые активы материального выражения не имеют, что исключает их прямое отнесение к категории вещей. В то же время их нельзя безоговорочно отнести и к категории «иного имущества», поскольку они обладают рядом признаков оборотоспособности, традиционно связываемых именно с вещно-правовым режимом.

Выделяют следующие признаки, сближающие бездокументарные объекты с вещами и позволяющие ставить вопрос об их особой правовой квалификации.

1. Учетный характер фиксации прав. А.В. Тумаков отмечает, что главный признак оборотоспособности ЦФА – их учет в

специальной информационной системе [17, с. 10]. Аналогичный механизм действует и в отношении бездокументарных ценных бумаг, фиксируемых в реестре владельцев или на специальном счете. Запись на лицевом счете легитимирует управомоченное лицо, выполняя функцию, аналогичную той, которую в отношении движимых вещей выполняет владение.

2. Оборотоспособность самой записи. Участники оборота, приобретая или отчуждая бездокументарные бумаги либо ЦФА, воспринимают их не столько как права требования к конкретному обязанному лицу (хотя юридически это именно права), сколько как некую «имущественную массу», представленную записями по счетам. Объектом сделок выступает запись по счету подобно вещи, а не абстрактное право требования.

3. Публичная достоверность учетных данных. Т.В. Дерюгина обосновывает тезис о том, что применительно к цифровым активам формируется новое право – право обладания цифровым объектом, которое характеризуется доверием к данным учетной системы [7, с. 9]. Добросовестный приобретатель, полагающийся на данные реестра или информационной системы, подлежит защите по правилам, аналогичным защите владельца вещи.

4. Транзитивность оборота. Бездокументарные объекты могут быть предметом многократных сделок без изменения их существа, что сближает их с вещами и отличает, например, от уступки права требования (цессии), которая в классическом понимании является сделкой, требующей индивидуального согласования условий. С.Н. Орлов в своем исследовании отмечает, что современные цифровые финансовые инструменты демонстрируют свойства, характерные для объектов, обращающихся на организованных рынках: стандартизацию, взаимозаменяемость, ликвидность [13, с. 183].

5. Стандартизация выпусков. Бездокументарные ценные бумаги и цифровые финансовые активы выпускаются не единично, а массово, стандартизированными выпусками, что позволяет им обращаться на вторичном рынке подобно товарам. И.П. Усманов верно подмечает, что бездокументарная ценная бумага является фикцией лишь отчасти, поскольку за ней стоит реальная экономическая ценность, а сама запись в реестре приобретает свойства, аналогичные свойствам вещи в обороте [18, с. 69].

Указанные признаки позволяют сделать вывод о том, что бездокументарные ценные бумаги и цифровые финансовые активы

занимают в системе объектов гражданских прав особое, промежуточное положение. Их нельзя безоговорочно относить ни к вещам (ввиду отсутствия материального субстрата), ни к «иному имуществу» (поскольку их оборотоспособность существенно отличается от оборотоспособности классических имущественных прав, уступаемых в порядке цессии).

Наиболее взвешенной представляется позиция, согласно которой данные объекты следует рассматривать как самостоятельные объекты гражданских прав особого рода. Еще Н.О. Нерсесов в конце XIX века писал, что бумага «имеет не реальную ценность в самой себе, наподобие всякой другой телесной вещи, а является носителем ценности» [12, с. 156]. Данное наблюдение, сделанное в отношении документарных бумаг, сегодня как нельзя лучше подходит для описания современных цифровых активов.

Т.В. Дерюгина обосновывает появление нового права – права обладания цифровым объектом, которое характеризуется усеченным правом владения (без элемента фактического обладания), правами пользования и распоряжения, при этом объектом такого права могут выступать только нематериальные объекты [7, с. 10]. Развивая данную концепцию, можно заключить, что бездокументарные ценные бумаги и цифровые финансовые активы образуют особую группу объектов, правовой режим которых конструируется по модели, сочетающей элементы вещного и обязательственного права.

А.В. Габов в своих исследованиях подчеркивает, что дальнейшее развитие законодательства должно идти по пути признания за бездокументарными объектами самостоятельного места в системе объектов гражданских прав, с разработкой специальных правил оборота, учитывающих их смешанную природу [5, с. 345]. Представляется, что данный подход является наиболее перспективным, поскольку он позволяет, с одной стороны, сохранить стройность классической системы объектов гражданских прав, а с другой – адекватно отразить специфику новых цифровых феноменов, не подгоняя их искусственно под устаревшие категории.

#### *Заключение.*

Проведенный анализ позволяет сформулировать следующие основные выводы.

Бездокументарные ценные бумаги и цифровые финансовые активы, при всей их внешней схожести, представляют собой самостоятельные объекты гражданских прав. Они обладают общими

чертами (бездокументарная форма, учетный характер фиксации прав), однако между ними существуют и существенные различия – в природе удостоверяемых прав, в субъектном составе лиц, обеспечивающих учет, в технической инфраструктуре оборота. Отождествление цифровых финансовых активов с «электронной формой» бездокументарных ценных бумаг представляется неверным.

Теоретический спор о правовой природе бездокументарных объектов не может считаться окончательно разрешенным. Квалификация данных объектов исключительно как имущественных прав не учитывает ряд существенных признаков их оборотоспособности: учетный характер фиксации прав, оборотоспособность самой записи по счету, публичную достоверность учетных данных, транзитивность и стандартизацию оборота. Указанные признаки сближают бездокументарные объекты с вещами и предполагают возможность распространения на них вещно-правовых режимов.

Наиболее соответствующей современному состоянию оборота представляется квалификация бездокументарных ценных бумаг и цифровых финансовых активов как самостоятельных объектов гражданских прав особого рода, занимающих промежуточное положение между вещами и имущественными правами. Такой подход позволяет применять к данным объектам вещно-правовые способы защиты в части, соответствующей их природе, сохраняя при этом обязательно-правовую основу удостоверяемых ими прав.

Коллизия между нормами ГК РФ о ценных бумагах и специальным законодательством о цифровых финансовых активах требует разрешения на уровне системного толкования и последующего совершенствования законодательства. Представляется необходимой доктринальная разработка категории «цифровое имущество» как особого вида объектов гражданских прав, что позволит сформировать непротиворечивую систему норм, учитывающую как традиции отечественной цивилистики, так и потребности цифровой экономики.

#### *Библиографический список к главе 14*

1. Абрамова Е.Н. Ценные бумаги в системе объектов гражданских прав / Е.Н. Абрамова // Актуальные проблемы российского права. – 2019. – №3. – С. 45–53.
2. Агарков М.М. Учение о ценных бумагах / М.М. Агарков. – М.: Финансовое издательство НКФ СССР, 1927. – 165 с.
3. Белов В.А. Бездокументарные ценные бумаги / В.А. Белов. – М.: Статут, 2003. – 106 с.

4. Бутенко А.А. Бездокументарные ценные бумаги как объект гражданских прав: автореф. дис. ... канд. юрид. наук / А.А. Бутенко. – Волгоград, 2000. – 24 с. EDN SHIKIN

5. Габов А.В. Ценные бумаги: вопросы теории и правового регулирования рынка / А.В. Габов. – М.: Статут, 2021. – 1104 с.

6. Tokenization of assets of the real world and digital assets, decentralized networks of physical infrastructure and methods of quantitative measurement of knowledge / Т.М. Гатауллин, Г.В. Росс, Е.С. Плешакова, С.Т. Гатауллин // Международная экономика. – 2025. – №11. – С. 943–956. DOI 10.33920/vne-04-2511-04. EDN VNAEPV

7. Дерюгина Т.В. О метаморфозах категориального аппарата и праве обладания цифровым финансовым активом и цифровой валютой / Т.В. Дерюгина // Гражданское право. – 2024. – №5. – С. 8–11. DOI 10.18572/2070-2140-2024-5-8-11. EDN JVZPWP

8. Ефимова Л.Г. Категория «цифровое имущество» в контексте доктринальных споров / Л.Г. Ефимова // Вестник Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА). – 2024. – №9. – С. 25–39. DOI 10.17803/2311-5998.2024.121.9.025-039. EDN NRKQQW

9. Ефимова Л.Г. Цифровые права как объекты гражданских прав / Л.Г. Ефимова // Цивилист. – 2021. – №3. – С. 15–22.

10. Мельникова Т.В. К вопросу о правовой природе бездокументальных ценных бумаг / Т.В. Мельникова, Ю.Ц. Машарова, Ю.В. Шалаева // Гражданское право. – 2024. – №5. – С. 20–22. DOI 10.18572/2070-2140-2024-5-20-22. EDN UFFSOS

11. Мурзин Д.В. Ценные бумаги – бестелесные вещи / Д.В. Мурзин. – М.: Статут, 1998. – 176 с. EDN ZHORWJ

12. Нерсесов Н.О. Избранные труды по представительству и ценным бумагам в гражданском праве / Н.О. Нерсесов. – М.: Статут, 1998. – 250 с.

13. Орлов С.Н. Инновационные финансовые инструменты устойчивого развития экономики данных / С.Н. Орлов, Ю.С. Рябинин // Дискуссия. – 2025. – №7(140). – С. 180–188. DOI 10.46320/2077-7639-2025-7-140-180-188. EDN NOVFO5

14. Суханов Е.А. Вещное право: научно-познавательный очерк / Е.А. Суханов. – М.: Статут, 2022. – 560 с.

15. Суханов Е.А. О гражданско-правовой природе «цифрового имущества» / Е.А. Суханов // Вестник гражданского права. – 2021. – Т. 21. №6. – С. 7–29. DOI 10.24031/1992-2043-2021-21-6-7-29. EDN DPVLYS

16. Тумаков А.В. Правовое регулирование цифровых финансовых активов в России и за рубежом: дис. ... канд. юрид. наук / А.В. Тумаков. – М., 2025. – 210 с.

17. Тумаков А.В. Цифровые финансовые активы как объект цифрового гражданского оборота / А.В. Тумаков // Гражданское право. – 2024. – №6. – С. 9–12. DOI 10.18572/2070-2140-2024-6-9-12. EDN KUGFBS

18. Усманов И.П. Бездокументарная ценная бумага – фикция ли это? / И.П. Усманов // Общество и право. – 2009. – №2. – С. 67–73. EDN ONYEJF

19. Шевченко Г.Н. Новеллы гражданского законодательства о ценных бумагах / Г.Н. Шевченко // Современное право. – 2017. – №9. – С. 73–79.

20. Шевченко О.М. Правовая природа акций, выпускаемых в виде цифровых финансовых активов / О.М. Шевченко // Предпринимательское право. – 2022. – №1. – С. 75–80. DOI 10.18572/1999-4788-2022-1-75-80. EDN XAAXWO

## ГЛАВА 15

DOI 10.31483/r-153529

*Костенко Елена Геннадьевна*

### **МАТЕМАТИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ СПОРТИВНЫМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ В СИСТЕМЕ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ**

**Аннотация:** в главе рассматриваются вопросы математических методов управления спортивными организациями в контексте устойчивого развития. Показана роль количественного анализа, моделирования и прогнозирования в повышении обоснованности управленческих решений, оптимизации использования ресурсов и снижении управленческих рисков. Обоснована значимость интеграции математических методов в систему подготовки управленческих кадров в сфере спорта как условия формирования аналитических компетенций и устойчивых управленческих практик. Материалы главы могут быть использованы в научных исследованиях и образовательных программах по спортивному менеджменту.

**Ключевые слова:** спортивный менеджмент, математические методы, устойчивое развитие, управление спортивными организациями, моделирование, подготовка управленческих кадров.

**Abstract:** the chapter examines mathematical methods for managing sports organizations in the context of sustainable development. The role of quantitative analysis, modeling, and forecasting in improving the validity of managerial decision-making, optimizing resource allocation, and reducing managerial risks is demonstrated. The importance of integrating mathematical methods into the system of training managerial personnel in the field of sports as a condition for developing analytical competencies and sustainable management practices is substantiated. The materials of the chapter can be used in academic research and educational programs in sports management.

**Keywords:** sports management, mathematical methods, sustainable development, management of sports organizations, modeling, training of managerial personnel.

*Спортивный менеджмент в системе устойчивого развития.*

В современных социально-экономических условиях спорт рассматривается не только как сфера физического совершенствования личности, но и как значимый элемент устойчивого развития общества, оказывающий влияние на экономику, социальную сферу и формирование человеческого капитала. Спортивные организации все чаще выступают в роли сложных многоуровневых систем, деятельность которых направлена на достижение долгосрочных стратегических целей, согласованных с принципами устойчивости, социальной ответственности и рационального использования ресурсов.

Спортивный менеджмент в данном контексте представляет собой совокупность управленческих процессов, обеспечивающих функционирование и развитие спортивных организаций в условиях изменяющейся внешней среды. Он включает стратегическое и оперативное планирование, управление персоналом, финансово-экономическую деятельность, маркетинг, правовое сопровождение и взаимодействие с государственными и общественными институтами. Эффективность спортивного менеджмента напрямую определяет устойчивость спортивной организации, ее способность адаптироваться к внешним вызовам и обеспечивать стабильное развитие в долгосрочной перспективе.

С позиций концепции устойчивого развития спортивные организации должны обеспечивать баланс между тремя взаимосвязанными компонентами: экономической эффективностью, социальной значимостью и институциональной устойчивостью. Экономический аспект предполагает рациональное использование финансовых ресурсов, диверсификацию источников финансирования и обеспечение финансовой стабильности. Социальный аспект связан с расширением доступности спортивных услуг, формированием здорового образа жизни населения и развитием массового спорта. Институциональный аспект отражает соответствие деятельности спортивных организаций нормативно-правовым требованиям и стратегическим приоритетам государственной политики в сфере физической культуры и спорта.

В условиях цифровизации и усложнения управленческих процессов возрастает роль научно обоснованных методов принятия решений в спортивном менеджменте. Традиционные управленческие

подходы, основанные преимущественно на эмпирическом опыте и интуитивных оценках, не всегда позволяют адекватно учитывать многофакторность и динамичность современных спортивных систем. Это обуславливает необходимость внедрения математических методов как инструмента анализа, планирования и прогнозирования управленческой деятельности.

Математические методы позволяют формализовать процессы управления спортивными организациями, обеспечить объективную оценку их эффективности и выявить скрытые закономерности развития. Использование количественных показателей способствует повышению прозрачности управленческих решений и снижению уровня неопределенности, что является важным условием устойчивого развития. В рамках спортивного менеджмента математические методы находят применение при разработке стратегий развития, оценке инвестиционных проектов, анализе финансовых потоков и прогнозировании социально-экономических эффектов спортивной деятельности.

Таким образом, спортивный менеджмент в системе устойчивого развития выступает как интегративная область профессиональной деятельности, требующая использования современных аналитических и математических инструментов. Их внедрение обеспечивает научную обоснованность управленческих решений и способствует формированию устойчивых спортивных организаций, способных эффективно выполнять свои социальные и экономические функции в условиях долгосрочного развития.

*Теоретико-методологические основания применения математических методов в спортивном менеджменте.*

Применение математических методов в спортивном менеджменте опирается на фундаментальные положения теории управления, экономической теории, системного анализа и методологии устойчивого развития. Современные спортивные организации функционируют в условиях высокой динамичности внешней среды, многообразия факторов влияния и ограниченности ресурсов, что обуславливает необходимость использования научно обоснованных инструментов анализа и принятия управленческих решений.

Методологической основой использования математических методов в спортивном менеджменте является системный подход, в

рамках которого спортивная организация рассматривается как открытая социально-экономическая система. Данный подход позволяет учитывать взаимосвязь между структурными элементами организации, а также влияние внешних факторов – экономических, правовых, социальных и институциональных. Математические методы в данном контексте выступают как средство формализации управленческих процессов и анализа их эффективности.

Существенное значение имеет интеграция математических методов с экономическими и управленческими теориями. Экономико-математические модели позволяют описывать процессы распределения ресурсов, оценки затрат и результатов, анализа финансовой устойчивости спортивных организаций. Теория принятия решений и теория риска обеспечивают учет неопределенности и вероятностного характера управленческих ситуаций, что особенно важно в условиях нестабильной социально-экономической среды.

В теоретико-методологическом плане математические методы в спортивном менеджменте можно классифицировать по функциональному назначению: методы анализа и оценки текущего состояния спортивной организации; методы оптимизации управленческих решений; методы прогнозирования и стратегического планирования; методы оценки рисков и устойчивости.

Каждая из указанных групп методов решает специфические управленческие задачи и в совокупности формирует целостную аналитическую основу управления. Например, методы статистического анализа применяются для обработки данных о финансовых показателях, посещаемости спортивных мероприятий и эффективности маркетинговых кампаний. Методы оптимизации используются при планировании бюджета и распределении ресурсов между различными направлениями деятельности спортивной организации.

С методологической точки зрения важным является принцип соответствия математических моделей реальным управленческим процессам. Избыточная формализация может снижать практическую значимость результатов анализа, тогда как недостаточная – ограничивать точность принимаемых решений. Поэтому в спортивном менеджменте целесообразно использование адаптивных моделей, учитывающих специфику конкретной организации, масштабы ее деятельности и стратегические цели.

В контексте устойчивого развития математические методы выполняют не только инструментальную, но и стратегическую функцию. Они позволяют оценивать долгосрочные последствия управленческих решений, анализировать устойчивость спортивных организаций к внешним воздействиям и формировать сценарии развития с учетом экономических, социальных и институциональных факторов. Это способствует переходу от краткосрочного управленческого планирования к стратегическому управлению, ориентированному на стабильность и развитие.

Таким образом, теоретико-методологические основания применения математических методов в спортивном менеджменте формируют научную базу для эффективного управления спортивными организациями. Их использование обеспечивает системность, объективность и обоснованность управленческих решений, что является ключевым условием реализации стратегий устойчивого развития в сфере спорта.

*Математическое моделирование в управлении спортивными организациями.*

Математическое моделирование является одним из наиболее эффективных инструментов анализа и управления сложными социально-экономическими системами, к которым относятся современные спортивные организации. В условиях многофакторности управленческих процессов и необходимости принятия стратегических решений математические модели позволяют формализовать деятельность спортивной организации, представить ее в виде взаимосвязанных количественных показателей и исследовать возможные сценарии развития.

С позиции спортивного менеджмента математическое моделирование используется для анализа и оптимизации управленческих решений, связанных с финансовым обеспечением, кадровой политикой, инфраструктурным развитием и организацией спортивных мероприятий. Спортивная организация в рамках модели рассматривается как динамическая система, параметры которой изменяются под воздействием внутренних и внешних факторов. Это позволяет оценивать последствия управленческих решений до их практической реализации и минимизировать возможные риски.

Одним из распространенных направлений применения математического моделирования является финансово-экономическое планирование. С помощью моделей можно анализировать структуру доходов и расходов спортивных организаций, прогнозировать финансовые потоки и оценивать устойчивость бюджета. Например, модели линейного программирования применяются для оптимального распределения финансовых ресурсов между различными направлениями деятельности при заданных ограничениях. Это особенно актуально для организаций, финансируемых из бюджетных и внебюджетных источников.

Широкое распространение получили модели, направленные на оценку эффективности спортивных программ и мероприятий. В таких моделях учитываются показатели посещаемости, затрат на организацию мероприятий, маркетинговой активности и социального эффекта. Использование имитационных моделей позволяет анализировать различные сценарии развития событий, например изменение ценовой политики или форматов проведения соревнований, и оценивать их влияние на устойчивость спортивной организации.

В контексте устойчивого развития особое значение приобретает моделирование долгосрочных стратегий развития спортивных организаций. Стратегические модели учитывают не только экономические показатели, но и социальные эффекты, такие как вовлеченность населения в занятия спортом, развитие молодежного спорта и повышение доступности спортивной инфраструктуры. Комплексные модели позволяют оценивать сбалансированность стратегий развития и их соответствие принципам устойчивости.

Важно отметить, что эффективность математического моделирования во многом зависит от качества исходных данных и корректности выбранных параметров. В спортивном менеджменте часто используется сочетание количественных и экспертных оценок, что позволяет адаптировать модели к реальным условиям функционирования спортивных организаций. Такой подход способствует повышению практической значимости результатов моделирования и их применимости в управленческой деятельности.

Таким образом, математическое моделирование в управлении спортивными организациями выступает как инструмент научного обоснования управленческих решений, способствующий повышению

эффективности, устойчивости и социальной значимости спортивной деятельности. Его использование позволяет спортивным менеджерам формировать долгосрочные стратегии развития, соответствующие современным требованиям устойчивого развития и государственной политики в сфере физической культуры и спорта.

*Статистические методы и анализ данных в спортивном менеджменте.*

Статистические методы и анализ данных занимают ключевое место в системе инструментов спортивного менеджмента, обеспечивая объективную оценку деятельности спортивных организаций и обоснованность управленческих решений. В условиях цифровизации спортивной сферы существенно увеличивается объем информации, связанной с финансово-экономическими показателями, результатами спортивных мероприятий, маркетинговой деятельностью и социальными эффектами. Эффективная обработка и интерпретация этих данных невозможна без использования современных статистических методов.

В спортивном менеджменте статистические методы применяются на различных этапах управленческого цикла – от анализа текущего состояния организации до оценки результатов реализуемых стратегий. Наиболее широко используются методы описательной статистики, позволяющие систематизировать и обобщать данные о доходах, расходах, посещаемости мероприятий, численности участников спортивных программ и других показателях. Средние значения, показатели вариации и структурные коэффициенты обеспечивают первичную оценку эффективности деятельности спортивной организации.

Корреляционный и регрессионный анализ позволяют выявлять взаимосвязи между управленческими решениями и результатами деятельности. Например, анализ зависимости между объемом маркетинговых затрат и уровнем посещаемости спортивных мероприятий дает возможность оценить эффективность рекламных кампаний и скорректировать стратегию продвижения. Регрессионные модели используются также для оценки факторов, влияющих на финансовую устойчивость спортивных организаций и их конкурентоспособность.

Особое значение в спортивном менеджменте приобретают методы многомерного статистического анализа. Факторный анализ

применяется для выявления скрытых факторов, определяющих эффективность управленческой деятельности, а методы кластеризации – для сегментации целевых групп потребителей спортивных услуг. Это позволяет разрабатывать дифференцированные управленческие и маркетинговые стратегии, ориентированные на различные группы населения и участников спортивных программ.

В контексте устойчивого развития статистические методы используются для оценки социального эффекта деятельности спортивных организаций. Анализ динамики показателей вовлеченности населения в занятия спортом, уровня физической активности и доступности спортивной инфраструктуры позволяет оценить вклад спорта в развитие человеческого потенциала и улучшение качества жизни. Такие оценки имеют важное значение при обосновании государственных и муниципальных программ развития физической культуры и спорта.

Кроме того, статистический анализ играет важную роль в системе мониторинга устойчивости спортивных организаций. Регулярный сбор и анализ данных позволяют выявлять негативные тенденции на ранних стадиях и своевременно корректировать управленческие решения. Это способствует снижению рисков и повышению адаптивности спортивных организаций к изменениям внешней среды.

Таким образом, статистические методы и анализ данных являются неотъемлемой частью современного спортивного менеджмента. Их системное применение обеспечивает научное обоснование управленческих решений, повышает эффективность использования ресурсов и способствует реализации стратегий устойчивого развития в сфере спорта.

*Прогнозирование и оценка рисков в контексте устойчивого развития спорта.*

Прогнозирование и оценка рисков являются ключевыми элементами стратегического управления спортивными организациями в условиях неопределенности и нестабильности социально-экономической среды. Современный спорт функционирует под воздействием множества факторов – экономических, правовых, демографических и технологических, что делает процессы планирования и управления особенно сложными. В этих условиях математические методы прогнозирования и анализа рисков выступают как

необходимый инструмент обеспечения устойчивого развития спортивных организаций.

Прогнозирование в спортивном менеджменте направлено на оценку перспектив развития организации, определение возможных сценариев изменения ключевых показателей и обоснование стратегических решений. Наиболее распространенными являются методы экстраполяции, основанные на анализе динамики показателей за предыдущие периоды, а также методы анализа временных рядов, позволяющие учитывать сезонные колебания и долгосрочные тренды. Эти методы применяются для прогнозирования финансовых поступлений, посещаемости спортивных мероприятий, спроса на спортивные услуги и эффективности маркетинговых программ.

Особое значение прогнозирование приобретает при разработке долгосрочных стратегий развития спортивных организаций. В рамках устойчивого развития важно учитывать не только краткосрочные экономические показатели, но и социальные последствия управленческих решений. Математические модели прогнозирования позволяют оценивать влияние инвестиций в спортивную инфраструктуру на уровень вовлеченности населения в занятия физической культурой и спортом, а также прогнозировать социально-экономический эффект реализуемых программ.

Оценка рисков в спортивном менеджменте тесно связана с вероятностными методами и теорией принятия решений. Риски могут быть связаны с финансовой нестабильностью, изменениями нормативно-правового регулирования, колебаниями спроса, а также с внешними кризисными факторами. Использование математических моделей позволяет количественно оценить вероятность наступления неблагоприятных событий и их возможные последствия, что способствует разработке эффективных стратегий управления рисками.

Сценарный подход является одним из наиболее эффективных инструментов оценки рисков в контексте устойчивого развития. Он предполагает построение нескольких альтернативных сценариев развития спортивной организации с учетом различных факторов и условий. Анализ сценариев позволяет спортивным менеджерам заранее подготовиться к возможным изменениям внешней среды и обеспечить устойчивость организации в долгосрочной перспективе.

Таким образом, прогнозирование и оценка рисков с использованием математических методов являются важными компонентами системы спортивного менеджмента. Их применение способствует повышению обоснованности управленческих решений, снижению уровня неопределенности и обеспечению устойчивого развития спортивных организаций в условиях динамичной социально-экономической среды.

*Математические методы как фактор повышения управленческой эффективности и социальной устойчивости спорта.*

В современных условиях развитие спорта все в большей степени зависит от эффективности управленческих решений, направленных на рациональное использование ресурсов, повышение прозрачности деятельности спортивных организаций и обеспечение их социальной значимости. Математические методы в спортивном менеджменте выступают как универсальный инструмент повышения управленческой эффективности, позволяющий перейти от интуитивного управления к системному и научно обоснованному подходу.

Применение математических методов способствует повышению качества управленческих решений за счет объективной оценки состояния спортивной организации и результатов ее деятельности. Количественный анализ финансовых, кадровых и организационных показателей позволяет выявлять слабые и сильные стороны управления, определять приоритетные направления развития и корректировать стратегические цели. Это особенно важно для спортивных организаций, функционирующих в условиях ограниченного финансирования и высокой социальной ответственности.

С позиции устойчивого развития математические методы обеспечивают сбалансированность экономических и социальных целей спортивной деятельности. Экономико-математические модели позволяют оптимизировать расходы без снижения качества спортивных услуг, а статистические методы – оценивать социальный эффект программ физической культуры и спорта. Таким образом, управление спортивными организациями приобретает комплексный характер, ориентированный не только на финансовые показатели, но и на общественную значимость спорта.

Важным аспектом является влияние математических методов на повышение прозрачности и подотчетности спортивных

организаций. Использование количественных показателей эффективности и аналитических отчетов способствует формированию доверия со стороны государственных органов, инвесторов и общества. Это создает условия для устойчивого финансирования спортивных программ и развития партнерских отношений, что является ключевым фактором долгосрочной стабильности.

Кроме того, математические методы способствуют развитию управленческой культуры и профессиональной компетентности специалистов в области спортивного менеджмента. Владение аналитическими инструментами позволяет менеджерам более эффективно реагировать на изменения внешней среды, прогнозировать последствия управленческих решений и разрабатывать адаптивные стратегии развития. В условиях цифровизации спорта данные навыки становятся неотъемлемой частью профессиональной подготовки управленческих кадров.

Таким образом, математические методы в спортивном менеджменте выступают как значимый фактор повышения управленческой эффективности и социальной устойчивости спорта. Их системное использование обеспечивает научную обоснованность управления, способствует реализации принципов устойчивого развития и формированию социально значимых и экономически стабильных спортивных организаций.

*Интеграция математических методов в систему подготовки управленческих кадров в сфере спорта.*

Эффективное применение математических методов в спортивном менеджменте во многом определяется уровнем профессиональной подготовки управленческих кадров. В условиях цифровой трансформации спорта и усложнения управленческих задач возрастает необходимость формирования у специалистов устойчивых аналитических и количественных компетенций, обеспечивающих способность принимать обоснованные управленческие решения в долгосрочной перспективе.

Подготовка специалистов спортивного менеджмента традиционно ориентирована на изучение экономических, правовых и организационных аспектов управления. Однако недостаточное внимание к математическим и аналитическим методам ограничивает возможности выпускников в области стратегического планирования, оценки

эффективности и управления рисками. Интеграция математических методов в образовательные программы по спортивному менеджменту рассматривается как необходимое условие формирования управленческих компетенций, соответствующих современным требованиям устойчивого развития.

Содержательное наполнение подготовки управленческих кадров должно включать элементы математической статистики, экономико-математического моделирования, методов прогнозирования и анализа данных. Особое значение имеет практико-ориентированный характер обучения, предполагающий работу с реальными управленческими кейсами спортивных организаций. Анализ финансовых показателей, моделирование сценариев развития и оценка социальных эффектов позволяют обучающимся сформировать целостное представление о функционировании спортивных систем.

Важным аспектом является формирование междисциплинарных связей между математическими методами и экономическими, социальными и правовыми дисциплинами. Такой подход способствует развитию системного мышления у будущих спортивных менеджеров и повышает их готовность к решению комплексных управленческих задач. Использование математических методов в образовательном процессе также способствует повышению качества управленческих решений и снижению рисков, связанных с неопределенностью внешней среды.

В контексте устойчивого развития интеграция математических методов в систему подготовки управленческих кадров способствует формированию ответственного управленческого мышления, ориентированного на долгосрочные социально-экономические результаты. Специалисты, обладающие аналитическими навыками, способны более эффективно оценивать последствия управленческих решений и обеспечивать устойчивость спортивных организаций в условиях динамичных изменений.

Таким образом, интеграция математических методов в систему подготовки управленческих кадров в сфере спорта формирует основу для повышения качества спортивного менеджмента и реализации принципов устойчивого развития. Подготовка специалистов, владеющих аналитическими и количественными инструментами, позволяет обеспечить преемственность между образовательной,

управленческой и социально-экономической составляющими спортивной деятельности.

Использование математических методов не ограничивается решением частных управленческих задач, а приобретает системный характер, охватывая стратегическое планирование, оценку эффективности, управление рисками и социальную ответственность спортивных организаций. Это создает условия для формирования устойчивых управленческих практик, ориентированных на долгосрочное развитие спорта как социально значимой сферы общественной жизни, что и определяет необходимость обобщения полученных результатов и формулирования выводов.

*Заключение.*

Проведённое исследование позволяет сделать вывод о том, что математические методы являются неотъемлемым компонентом современного спортивного менеджмента и важным инструментом реализации стратегий устойчивого развития спортивных организаций. Их применение обеспечивает переход от фрагментарных и интуитивных управленческих решений к системному, аналитически обоснованному управлению, ориентированному на долгосрочные социально-экономические результаты.

Использование методов математического моделирования, статистического анализа, прогнозирования и оценки рисков способствует повышению эффективности управления спортивными организациями, оптимизации распределения ресурсов и снижению уровня неопределённости в процессе принятия решений. Это особенно актуально в условиях цифровизации спортивной сферы, роста требований к прозрачности управления и усилению социальной ответственности спортивных организаций.

Особое значение математические методы приобретают в контексте подготовки управленческих кадров в сфере спорта. Формирование аналитических и количественных компетенций у будущих спортивных менеджеров обеспечивает их готовность к решению комплексных управленческих задач, разработке стратегий устойчивого развития и оценке социально-экономических эффектов спортивной деятельности. Интеграция математических методов в образовательные программы позволяет обеспечить преемственность

между теоретической подготовкой и практикой управления спортивными организациями.

В целом, математические методы в спортивном менеджменте следует рассматривать как педагогический, управленческий и социально-экономический ресурс устойчивого развития спорта. Их системное использование способствует формированию устойчивых управленческих практик, повышению эффективности деятельности спортивных организаций и укреплению социальной значимости спорта в современном обществе.

#### ***Библиографический список к главе 15***

1. Бальсевич В.К. Спортивная наука и образование в условиях цифровизации / В.К. Бальсевич // Теория и практика физической культуры. – 2021. – №6. – С. 3–7.
2. Губа В.П. Экономика и управление в спорте: учебное пособие / В.П. Губа. – М.: Спорт, 2020. – 304 с.
3. Жукова Л.В. Управление устойчивым развитием организаций / Л.В. Жукова // Экономика и управление. – 2022. – №4. – С. 25–31.
4. Котляров И.Д. Устойчивое развитие организаций: экономико-управленческие аспекты / И.Д. Котляров. – М.: Инфра-М, 2021. – 256 с.
5. Кузнецова З.М. Методы математической статистики в спортивных исследованиях / З.М. Кузнецова // Физическая культура. – 2023. – №2. – С. 41–45.
6. Мильнер Б.З. Теория организации: учебник / Б.З. Мильнер. – М.: Инфра-М, 2020. – 384 с.
7. Федоренко В.А. Аналитические технологии управления спортивными организациями / В.А. Федоренко, А.А. Романов // Теория и практика физической культуры. – 2022. – №9. – С. 28–33.
8. Якунин В.А. Экономико-математические методы в управлении социально-экономическими системами / В.А. Якунин. – М.: Финансы и статистика, 2020. – 304 с.

## ГЛАВА 16

DOI 10.31483/r-153349

*Кугай Александр Иванович*

### **ОБЩЕСТВО, СТАВШЕЕ ВИДИМЫМ: О КУЛЬТУРНОЙ СОЦИОЛОГИИ ПЬЕРА БУРДЬЕ**

**Аннотация:** в главе рассматривается и обсуждается вопрос культурсоциологии Пьера Бурдьё, одного из самых выдающихся французских социологов. Автор отмечает, что первоначально антрополог-структуралист, Бурдьё разработал критическую социологию культурных форм. Его методологическая точка зрения является одновременно антифункционалистской, антиэмпирической и антисубъективистской. Культурные формы практик повседневной жизни не могут быть сведены к потребностям индивида, равно как и к функциональным императивам коллектива. Они принимают форму нередуцируемых символических выражений, значение которых не очевидно для субъектов напрямую. Однако субъекты не определяются коллективными институтами в своих практиках. Центральное понятие, «габитус», направлено на объединение субъективных и культурно обусловленных коллективных элементов в этих практиках. Существенная проблематика социологии Бурдьё заключается в том, чтобы показать, как культурные формы являются выражениями структуры господства в обществе. Целью данной главы является определение как методологии Бурдьё, так и его интерпретации культурных форм на французской интеллектуальной сцене, а также в контексте социологии культуры в целом.

**Ключевые слова:** Бурдьё, культурная социология, социальное поле, социальный капитал, габитус.

**Abstract:** this chapter reviews and discusses the cultural sociology of Pierre Bourdieu, one of the most eminent French sociologists. The author underlines that originally a structuralist anthropologist, Bourdieu developed a critical sociology of cultural forms. His methodological perspective is simultaneously anti-functionalist, anti-empirical, and anti-subjectivist. The cultural forms of everyday life practices cannot be reduced to the needs of the individual, nor to the functional imperatives

*of the collective. They take the form of irreducible symbolic expressions whose meaning is not directly apparent to subjects. However, subjects are not determined by collective institutions in their practices. The central concept, habitus, aims to bring together subjective and culturally determined collective elements in these practices. The essential problematic of Bourdieu's sociology is to show how cultural forms are expressions of the structure of domination in society. The aim of this chapter is to define both Bourdieu's methodology and his interpretation of cultural forms in the French intellectual scene, as well as in the context of the sociology of culture in general.*

**Keywords:** *Bourdieu, cultural sociology, social field, social capital, habitus.*

### *Введение*

Пьер Бурдьё – знаменитый французский социолог, подаривший нам ряд понятий. Наиболее известные – социальное поле (область общества, в которой вы коммуницируете с другими людьми) и габитус (совокупность вашего внешнего облика и поведенческой манеры, которая дает понять окружающим, кто вы есть такой).

Актуальность взгляда Бурдьё на общество для современной социологической мысли заключается в его способности избегать эмпирически пустых теоретических тупиков, характерных для материалистических амбиций постпозитивистской эпохи, оставаясь верным эпистемологической критике эмпирической опросной социологии.

Бурдьё осуждает способ, которым позитивистская социология опросов принимает за чистую монету статистические модели ответов на опросы, которые на самом деле являются лишь репрезентациями произвольных теоретических построений самого социолога. Социальные факты производятся учеными, но они могут быть реальными фактами только при условии, что они соответствуют реальной базовой структуре общества, и при условии, что социолог осознает социальную детерминацию своих понятий, категорий и классификаций. Бурдьё требует, чтобы его социальные факты были значимы для людей, которых он изучает. Однако значения, которые люди придают своим практикам, не всегда объективно верны, и именно (критическая) задача социологии заключается в том, чтобы выявить противоречия между субъективными значениями (которые обычно являются теми, которые исповедует «официальное»

общество) и неявными объективными значениями, которые структурируют образ жизни различных социальных групп и объясняют их присущую «логику». Другими словами, Бурдьё серьезно относится к понятию культуры, и именно по этой причине его работа актуальна для широкого круга критических исследований образа жизни, моделей потребления, стиля жизни, общественного сознания и даже различных форм политической практики.

В отличие от своих британских коллег, бирмингемской школы культурной социологии (которая принимает «широкое» определение культуры как совокупности значимых практик, составляющих образ жизни), Бурдьё определяет культуру узко как «лучшее, что было подумано и сказано, рассматриваемое как вершины достигнутой цивилизации» [14, с. 59]. Однако он добавляет одно важное уточнение: то, что определяется как таковое господствующими классами. Бурдьё не испытывает больших трудностей с операционализацией этого определения в произведениях искусства, стилях одежды или практиках досуга. Его интерес вращается вокруг вопроса: что определяет эту оценку и как она выражается и проживается среди различных слоев господствующих классов и среди господствующих народных классов?

### *Проблема*

Разнообразие интересов Бурдьё и областей эмпирических исследований может показаться столь экстравагантно, чтобы отвлечь подозрительного читателя от поиска общей и интегрирующей проблематики в его мышлении. Какое отношение может иметь система родства в алжирской деревне к системе образования, стилю одежды, диетическим моделям, фотографии или художественным вкусам в современной Франции? Можно было бы по крайней мере ожидать, что проблематика, интегрирующая такой разбросанный набор субъектов, будет крайне формалистской и лишенной содержания. Здесь Бурдьё застает нас врасплох. Его социология более последовательна на протяжении всего своего развития от ранних работ до самых последних, чем это обычно бывает при разработке сложных теоретических идей. Одни и те же темы постоянно возвращаются в его тексты, вплоть до ненужного повторения, но всегда с содержанием, рассматриваемым в контексте нового материала.

Можно сказать, что у Бурдые есть как существенная проблематика, так и методологическая точка зрения. Его проблематика состоит в выявлении и выявлении скрытых форм господства, которые сознательно и бессознательно воспроизводятся в повседневной жизни. Система родства в Алжире является одной из таких форм. Это культурно принятый и объективно существующий институт, который тесно связан с моделями господства в алжирском обществе. Это далеко не невинная, а бессознательная функция «тотального» общества. Это система условностей, которые постоянно используются в качестве инструментов в борьбе за власть, престиж и экономические выгоды. Другими словами, модель родства что-то значит для жителей деревни, а также определяет значение их действий для других. Это первый ключ к методологической точке зрения Бурдые.

Вторая подсказка к методологии Бурдые также тесно связана с его существенной проблематикой. От социологии Алжира он перешел к изучению высшего образования во Франции [7]. Образование – это область, в которой идеология равенства наиболее ярко выражена во Франции, в традиции всеобъемлющей государственной школьной системы, символизирующей идеологию равенства, но на самом деле являющейся культурным инструментом классового господства.

Существует постоянная борьба за действенность культурных активностей и валют в оспаривании «различий» в культурных стилях. Те, у кого самые большие запасы культурного капитала, интеллектуалы, постоянно создают новые вкусы, стили и эстетические ценности и заявляют о их легитимности. Менее культурные группы быстро принимают эти культурные формы, но их обобщение приводит к отсутствию редкости и, таким образом, к потере ценности [11, с. 249–255]. В отношении его методологической позиции важно подчеркнуть, что в его анализе культурная система общества не только структура заданных смыслов, но и поле действия. Культура есть смысловая структура, но она производится, воспроизводится и используется действующими субъектами.

#### *Модель общества*

Бурдые не является создателем моделей. Его социология столь же пластична, сколь и вдохновляюща. Его стиль сложен, литературен и труден; его потоки аргументации полицентричны и поливалентны, постоянно нарушая границы между статистическим

описанием, этнологическим наблюдением и философским анализом. Он почти высокомерно позволяет себе заимствовать концепции, аналогии и аллегорны из различных и противоположных традиций социологической теории и философского мышления. Бурдьё полагает, что необходимо учитывать тот факт, что зрелые общества являются классовыми обществами, признавая при этом, что «логика» социальных отношений не проявляется как прямое отражение в эстетических стилях и культурных формах повседневной жизни. Историческая важность этого момента усиливается распадом субкультур, атомизацией общества на индивидов и отдельные семьи вместо классовых сообществ и кварталов, а также возникновением экономики услуг как демографически доминирующего сегмента общества.

Для реализации этой задачи Бурдьё [7, с. 109–144] использует модель общества, в котором повседневная жизнь представляет собой конгломерат «полей», таких как досуг, семейные модели, потребление, работа, художественные практики и т. д. В каждой из этих областей есть две основные формы активов: деньги и культурная компетентность, и Бурдьё концептуализирует их как экономический и культурный «капитал» соответственно, потому что оба эти актива могут накапливаться – но не без конкуренции.

Почему же тогда Бурдьё должен концептуализировать как «капитал» культурное превосходство господствующих классов, которое они приобрели в формальном образовании? На наш взгляд, сила аналогии (помня, что это всего лишь аналогия) вытекает из состояния самой реальности в современных капиталистических обществах. Культурные формы, в которых классовые различия проявляются в повседневной жизни, больше не являются самоочевидными, как это было даже до 1950-х годов. Рабочий класс становится все менее и менее различимым и сам все менее и менее различим как класс. С другой стороны, власть господствующих классов больше не разделена только между их национальными фракциями, но все больше и больше между национальной буржуазией и такими наднациональными центрами власти, как многонациональные корпорации и международные организации. Столкнувшись с ослаблением традиционного соответствия между классовым положением, политической организацией и культурными практиками, именно в

области «частной» жизни, стиля и вкуса следует искать проявление классовой структуры в капиталистических обществах. То, что экономическая модель применима к борьбе за различие во вкусе и стиле, является важным следствием этих исторических событий, которые Социальные отношения повседневной жизни превратились в рынки уважения [15]. Различные группы наемных рабочих, вырванные из своих классовых коллективов, являются изолированными конкурентами друг против друга. Они больше не являются только владельцами своего товара, своей рабочей силы, но и владельцами самих себя: товар стал сокровищем, а, как известно из Маркса, сокровище имеет тенденцию быть капиталом.

*Габитус – тайна повседневной эстетики*

Программа социологии, которую Бурдьё наметил для себя, сложна. Чтобы увидеть значение мельчайших форм привычных практик и поместить их в структурный контекст, требуется чуткий «глаз» и глубокое воображение. Не каждый сможет сделать то же самое, следуя его примеру, хотя Бурдьё всегда подробно пишет о своих методологических взглядах и процедуры. Базовым понятием методологической позиции Бурдьё является его концепция габитуса. Под этим он подразумевает, что различные практики жизни среди определенного класса или группы гармонизированы и гомологизированы в соответствии с его конкретными условиями жизни, но не механически детерминированы для выполнения социальной функции, индивидуальной «потребности» или «алгебраической модели». Эта гармонизация и гомологизация вызваны общим габитусом, порождающим принципом, *modus operandi*, который одновременно является системой, которая генерирует восприятия, и системой, которая генерирует практики. Гармонизирующий эффект габитуса основан на сходстве условий жизни членов группы. Принцип гомологии просто означает, что габитус интегрирует различные аспекты образа жизни: вкус в диетических моделях, жилищных моделях, стиле одежды, эстетических кодах и т. д. в единое целое [4]. Таким образом, те же принципы (или смысловые структуры), должны быть обнаружены в его диетических моделях и художественном вкусе того или иного класса.

Габитус не является однозначной функцией условий жизни. Культурные формы имеют инерцию [11, с. 195], которая сохраняется,

часто на протяжении нескольких поколений, материальную основу, которая может меняться очень быстро. Этот момент наиболее ярко выражен в его исследованиях по Алжиру, в которых Бурдые показывает, как докапиталистический образ жизни, определяемый аграрной культурой, сохраняется вместе с линейной концепцией времени, навязанной колониальной трансформацией экономики [9].

Таким образом, габитус группы или класса определяет символический порядок, в рамках которого она осуществляет свои практики – как в повседневной жизни, так и на пиру. Он обеспечивает общую структуру, в рамках которой члены группы понимают свои собственные действия и действия друг друга, и посредством которой исследователь может осмыслить их. Но это не детерминированная формула или набор норм, которым, как ожидается, будут соответствовать индивиды. Люди низшего среднего класса не предпочитают Рафаэля Пикассо, потому что есть норма, которая гласит, что они должны это делать. Им просто нравится Рафаэль и не нравится Пикассо. Что означает это предпочтение и как оно было сформировано – это вопрос габитуса – выяснить это должен исследователь. Но это предпочтение – активный выбор. Существует культурный код, который определяет символическую ценность культурных практик – например, посещение определенных видов художественных музеев – и габитус каждой группы или класса формируется в практическом выборе использования этих ценностей, определения себя в их терминах и выражения своего самоопределения посредством привязанности к определенным конкретным художественным жанрам (или стилям жизни).

Понятие габитуса было названо неопределенным [12, с. 1467], поскольку габитус определяется как порождающий принцип стиля, который выдерживает изменения объективных условий жизни, в то же время обусловленный ими, мы никогда не можем быть уверены, к какой цели должно апеллировать объяснение культурных явлений: к функции по отношению к условиям жизни или к долговечности культурных кодов.

Особое влияние на формирование концепции «символического капитала» и «габитуса» Пьера Бурдые оказала психоаналитическая теория З. Фрейда и Ж. Лакана [7].

Чтобы понять неоднозначность методологии Бурдьё, необходимо рассмотреть ее в контексте антропологических традиций и французской интеллектуальной сцены в целом.

*Методологическая точка зрения*

Выше мы указали на два ключа этой методологии. Первый – это интерпретация алжирской системы родства как формы господства и как поля для оспаривания позиции, а не как функции всего общества или определенного набора правил или поведенческих норм. Второе заключалось в том, что образовательная система и система смыслов, производимая и воспроизводимая ею, являются не просто структурой, а полями действия. Они используются индивидами для накопления своего экономического и культурного капитала, и они делают это как действующие субъекты с осмысленными намерениями (хотя они не всегда знают, что они на самом деле делают).

Эти два «ключика» важны, поскольку они иллюстрируют отношение Бурдьё к двум методологическим оппозициям, которые имели важное место во французской антропологической методологии. Первая оппозиция – это оппозиция между функционализмом и семиологической антропологией (которая интерпретирует антропологические данные в терминах систем значений), а вторая оппозиция – *A society made visible: on the cultural sociology of Pierre Bourdieu* между структурализмом и экзистенциализмом, французской версией феноменологии.

Было сказано, что в антропологии две традиции существовали параллельно. При изучении институциональных реалий некоторые антропологи спрашивают, что они означают, в то время как другие спрашивают, какие функции они выполняют [7, с. 13]. То, что интерпретации, основанные на этих двух отправных точках, на самом деле очень различны, легко увидеть в свете примера систем родства. С семиотической (или структуралистской) точки зрения такие институты предоставляют системы значений, с помощью которых члены группы могут понимать свое положение не только в обществе, но и в мире в целом, и которые они могут использовать в качестве общего средства ориентации в окружающей среде. Объяснение таких систем значений не обязательно должно заключаться в их функциях по отношению к материальному существованию или воспроизводству группы. Они могут быть символическими отражениями чего-то, что

не имеет прямого отношения к тому, кто может жениться на ком-то и кто должен с кем-то жить.

Для Бурдьё нет функционального исчисления между потребностями выживания или интеграции и структурированными практиками ее членов. Они постоянно производят новые значения, и их действия далеки от того, чтобы определяться существующими институтами, их действия являются способом использования их в борьбе за господство, власть и престиж [10, с. 51–70]. Именно антифункционализм понятия габитуса делает его релевантным для понимания современного образа жизни.

Опять же, габитус постоянно формируется в повседневной практике отдельных субъектов (которые для Бурдьё часто являются семьями), и, хотя он является структурированной системой значений, он не следует никакой механистической формальной или «алгебраической» логике. Люди не просто воспроизводят свои системы значений, они также производят и используют их. Нужно рассматривать классы и их членов не только как актеров в заранее сфабрикованной пьесе, но и как творческие субъекты.

Социология – это творческая наука, одна из форм, в которой общество мыслит себя, и единственный способ избежать ошибки – осознавать альтернативы, предлагающие себя в качестве руководящих принципов при интерпретации конкретных явлений. Хотя Бурдьё по большей части формулирует свои методологические позиции в негативном ключе, он осознает это.

*Современная Франция: культура, борющаяся за свое отличие*

Социолог может лучше всего оценить преимущества осознанности и гибкости методологической позиции Бурдьё в его интерпретациях культурных форм современной Франции. В этом отношении именно «La Distinction» [11] следует считать его шедевром; это – резюме и интерпретация большого количества эмпирических исследований стилей жизни и культурных институтов Франции. Книга представляет собой очень тщательное и всестороннее рассмотрение различных образов жизни и классовых габитусов современной французской культуры.

Во Франции, как и во всех других высокоиндустриальных странах, структура занятий сильно изменилась в послевоенный период, особенно в 1960-е годы. Сфера услуг стремительно росла, и вырос

новый средний класс, и хотя образование стало более важным и доступным, его ценность обесценилась как на рынке труда, так и на рынке социального уважения. Именно в этом контексте «реклассификации» [11, с. 145–176] французского общества Бурдьё помещает свой анализ культурных форм. Самый интересный контраст, который он находит в культурном различии между различными классами, – это контраст между городскими рабочими классами и высшими классами. Стили рабочего класса преимущественно «функциональны». Он ест пищу, которая имеет функцию существенного: жир, углеводы, вино, жесткое мясо, паштеты и т. д. Он не обращает внимания на форму пищи, не меняет тарелки между разными блюдами и т. д. В одежде проявляется та же функциональность: различие между верхней одеждой и нижним бельем не очень четкое, одежду носят не для того, чтобы ее видели, а для того, чтобы одевать тело. Аналогичным образом культура рабочего класса воплощает функциональный эстетический вкус. В своем исследовании фотографии [3] он заметил, что ценность фотографий тесно связана с их использованием в качестве символов семьи. Кроме того, эстетические суждения о фотографиях, показанных респондентам из рабочего класса, всегда относились к их использованию и контексту, в котором они могли быть показаны. «Художественная» фотография обнаженной женщины, которая никоим образом не является подчеркнуто «сексуальной», считалась «хорошей для Пигаль». Фотография погибшего солдата была прокомментирована с точки зрения ее влияния на зрителей в плане их принятия войны. В том же ключе Бурдьё и его команда обнаружили тот же функциональный пуританизм в основе требования репрезентативности в отношении искусства [8]. Нефигуративное или абстрактное искусство не имеет смысла для менее образованных классов, потому что они не видят в нем никакой пользы.

Полной противоположностью рабочему классу являются интеллектуалы: университетские профессора, художники и люди высокообразованных свободных профессий. Они обладают культурным капиталом, который дает им «ключ» к языку(ам) искусства. Для них эстетический опыт имеет смысл и значение как таковой, это его собственная функция. Они могут помещать произведения искусства любого рода в контекст заранее изученных классификаций, что

делает их автономными, читаемыми независимо от любого практического использования, которому они могут быть подвергнуты. Аналогично, в пищевых и одежных практиках интеллектуалы ценят большое различие: между одеждой, которую носят внутри и снаружи, ритуалами, связанными с различными типами пищи и т. д. Создание такого различия не приводит к экстравагантности. Напротив, Бурдьё описывает образ жизни интеллектуалов как эстетический аскетизм.

Но именно образ жизни новой мелкой буржуазии побуждает к лучшим и самым чувствительным анализам. Эта группа, или, скорее, эти группы, также привязаны к тонким различиям между значениями различных форм практик, не ради чистого эстетического удовольствия, а ради того, чтобы отличить себя: «Чтобы продвигать свои интересы и свои планы восхождения (в социальной иерархии – PS), она склонна к берклианскому видению социального мира, таким образом, сведенному к театру, в котором быть – это никогда не что иное, как быть увиденным – или, скорее, к (ментальному) представлению (театрального) представления» [11, с. 283]. Новые средние классы не привязаны к традиционной еде, традиционным формам одежды, украшению дома или проведению досуга, потому что у них есть будущее. В профессиях среднего класса всегда можно поддерживать «траекторию» восходящей мобильности: отсюда непрекращающееся оспаривание культурного и личного отличия, страсть к жизни. Однако это страсть, которая вынуждена быть пустой. Несмотря на материальную расточительность и интенсивность переживаний, жизнь новой буржуазии обязана оставаться бессодержательной, потому что все, что изначально является ее содержанием, превращается в средство конкуренции, оспаривание отличия, инструмент социального возвышения. Отсюда забота о собственном теле, наиболее убедительное свидетельство жизни как моей жизни в моей личности для моего индивидуального удовольствия.

Для тех, кого привлекает построение моделей и грандиозные теоретические системы, такая компромиссная неопределенность может показаться слишком щедрой в предоставлении художественных свобод ученому, интерпретирующему культурные явления. Хотя верно, что социология Бурдьё никогда не может развиваться в рутину и что она не поддается систематическому созданию точных

гипотез, которые можно было бы строго проверить математическими и статистическими методами, сомнительно, что видимость методологической строгости когда-либо является чем-то большим, чем просто видимость. Социология – это творческая наука, одна из форм, в которой общество мыслит себя, и единственный способ избежать ошибки – осознавать альтернативы, предлагающие себя в качестве руководящих принципов при интерпретации конкретных явлений. Хотя Бурдьё по большей части формулирует свои методологические позиции в негативном ключе, он осознает это. Картины, которые Бурдьё рисует для различных фракций классов – тех, которые растут, и тех, которые падают, – действительно яркие, полные вкуса и красноречивые. Его способность донести смысл того, что он имеет в виду, действительно редка среди социологов. Он не избегает использования фотографий, рекламы и отрывков из популярной литературы для иллюстрации своих аргументов.

Многие темы культуры среднего класса не являются новыми как таковые, и, как часто указывалось [18], аргументы могли бы выиграть от более явного представления в контексте параллельных теорий. В некоторых отношениях его обсуждение формализма моделей потребления среднего класса близко к анализу «Эстетики товара» Хауга [12], тогда как его точка зрения о «функциональности» эстетики и стилей потребления рабочего класса близка к тому, что Линднер [16] называет ориентацией рабочего класса на потребительскую стоимость. Также трудно не увидеть влияние Барта [1] или Бодрийяра [2] в анализе символики стилей потребления.

Теперь можно увидеть, что когда Бурдьё определяет культуру как то, что имеет наивысшую законную эстетическую и социальную ценность, он делает это разумно. Во французском обществе, по его мнению, именно стремление к выражению культурной компетентности мотивирует стиль и эстетические практики всех классов. Когда претензия на компетентность не совпадает с действительной компетентностью, стиль перерастает эстетику, форма подчиняет себе содержание. Но легитимность элитарной культуры никогда не подвергается сомнению как таковая. Разница в определениях культуры между Бурдьё и его британскими коллегами – это не разница в теоретической ориентации, а разница в самих обществах [17].

Относительно работ Бурдые по образованию Шварц [18] сомневается, что модель конкурентного класса фактически действительна только в случае средних слоев, которым есть что «инвестировать» в рынок экономического и культурного капитала. Интересно, в какой степени, в конце концов, две крупные рабочие партии во Франции могли бы сохранить свою силу, если бы культурные практики рабочего класса были настолько полностью послушны кодексам, диктуемым элитами, настолько полностью лишены автономной творческой силы, как их описывает Бурдые.

### *Заключение*

Итак, величайшее достоинство методологического «эклектизма» или «компромисса» Бурдые заключается в том, что он позволяет осветить те социальные структуры, которые социальные теоретики обычно способны описать только абстрактно или которые они отчаянно пытаются найти в статистике. Общество проявляет себя в культурных формах, в которых и посредством которых люди самоутверждаются [6], и его выражают: в стиле, вкусе и эстетическом восприятии. Но чтобы увидеть это, необходимо, чтобы эти выражения не сводились к их абстрактным функциям или логическим формулам, или – что еще хуже – не рассматривались только как субъективные прихоти. Таким образом, новизна и оригинальность мышления Бурдые и его конкретных анализов, несомненно, являются важным вкладом не только в область исследований образа жизни, но и в макроанализ современных обществ в целом.

### *Библиографический список к главе 16*

1. Барт Р. Риторика образа / Р. Барт; пер. с фр.; сост., общ. ред. и вступ. ст. Г.К. Косикова. – М.: Прогресс, 1989. – С. 295–318.
2. Бодрийяр Ж. Общество потребления / Ж. Бодрийяр. – М.: Аст, 2020.
3. Общедоступное искусство: опыт о социальном использовании фотографии / П. Бурдые, Л. Болтански, Р. Кастель [и др.]. – М.: Практикс, 2014. – 456 с.
4. Кугай А.И. Внешний образ этнической самобытности как фактор политической гармонизации межкультурных различий / А.И. Кугай, И.В. Захарова // Юридическая наука. – 2025. – №1. – С. 57–62. EDN XZEQUN
5. Кугай А.И. Восток и Запад: самоутверждение личности в культурах «Обретения и сохранения лица» и «Невзирая на лица» / А.И. Кугай // Евразийский юридический журнал. – 2025. – №2. – С. 541–546. EDN WAVVXC

6. Кугай А.И. Влияние психоанализа на формирование концепции «символического капитала» и «габитуса» Пьера Бурдьё / А.И. Кугай // Современные вызовы образования и психология формирования личности: монография. – Чебоксары: Среда, 2023. – С. 117–126.
7. Bourdieu P. Les héritiers / P. Bourdieu, J.-C. Passeron. – Chicago, 1979.
8. Bourdieu P. L'amour de l'art / P. Bourdieu, A. Darbel. – Paris, 1966.
9. Bourdieu P. Le déracinement / P. Bourdieu, A. Sayad. – Paris, 1964.
10. Bourdieu P. Le sens pratique / P. Bourdieu. – Paris, 1980.
11. Bourdieu P. La Distinction: Critique sociale du jugement / P. Bourdieu. – Paris: Éditions de Minuit, 1979. – 670 p.
12. DiMaggio P. Review Essay: On Pierre Bourdieu / P. DiMaggio // American Journal of Sociology. – 1979. – Vol. 84. – P. 1460–1475.
13. Haug W.F. Kritik der Warenästhetik / W.F. Haug. – Frankfurt am Main: Suhrkamp, 1971.
14. Hall S. Cultural studies: two paradigms / S. Hall // Media, Culture and Society. – 1980. – Vol. 11. – P. 57–72. DOI 10.1177/016344378000200106. EDN JOJTOT
15. Hirsch J. Der Sicherheitsstaat: 'Das Modell Deutschland' und seine Krise und die neuen sozialen Bewegungen / J. Hirsch. – Frankfurt am Main: Europäische Verlagsanstalt, 1980.
16. Lindner R. Das Gefühl von Abenteuer: Ideologie und Praxis der Werbung / R. Lindner. – New York: Campus, 1977.
17. Passeron J.C. Présentation / J.C. Passeron // Hoggart R. La culture du pauvre: Étude sur le style de vie des classes populaires en Angleterre. – Paris: Minuit, 1970.
18. Swartz D. Pierre Bourdieu: The Cultural Transmission of Social Inequality / D. Swartz // Harvard Educational Review. – 1977. – Vol. 47. No. 4.

## ГЛАВА 17

DOI 10.31483/r-153444

*Кугай Александр Иванович*

### **ЭВОЛЮЦИЯ ИМИДЖА АДВОКАТА В 2024–2026 гг.: ОТ КЛАССИЧЕСКИХ АРХЕТИПОВ К ЦИФРОВОЙ ИДЕНТИЧНОСТИ И ИИ-КОММУНИКАЦИЯМ**

***Аннотация:** в главе исследуется проблема комплексной трансформации профессионального имиджа адвоката в условиях тотальной цифровизации и медийности правовой среды 2024–2026 годов. Автором анализируется влияние диджитал-коммуникаций, технологий искусственного интеллекта (ИИ) и публичности судебных процессов на формирование репутации и эффективность правовой защиты. Рассматриваются историко-культурные архетипы образа адвоката в художественной литературе и кинематографе, проводится их параллель с современными требованиями к гибкости, мобильности и моральному выбору. Особое внимание уделяется «Пирамиде смыслов» и невербальным аспектам коммуникации (язык тела), которые сохраняют критическое значение в эпоху доминирования ИИ. На примере кейс-стади последних лет демонстрируется, как управление впечатлением и цифровая репутация становятся осязаемыми факторами, влияющими на исход громких судебных дел.*

***Ключевые слова:** имидж адвоката, диджитал-коммуникация, репутация, бренд, язык тела, правосудие, медийность, кейс-стади.*

***Abstract:** this chapter examines the complex transformation of the professional image of lawyers in the context of the total digitalization and media coverage of the legal environment in 2024–2026. The author analyzes the impact of digital communications, artificial intelligence (AI) technologies, and the publicity of legal proceedings on reputation formation and the effectiveness of legal defense. Historical and cultural archetypes of the lawyer's image in fiction and cinema are examined, paralleling them with modern demands for flexibility, mobility, and moral choice. Particular attention is paid to the «Pyramid of Meanings» and nonverbal aspects of communication (body language), which remain critical in the era of AI dominance. Case studies from recent years demonstrate how impression management*

*and digital reputation are becoming tangible factors influencing the outcomes of high-profile court cases.*

**Keywords:** *lawyer image, digital communication, reputation, brand, body language, justice, media coverage, case study.*

### *Введение*

В современном мире, где информация и конкуренция достигли беспрецедентных масштабов, имидж адвоката перестает быть просто «лицом» профессии, превращаясь в стратегический ресурс [8, с. 407]. Имидж адвоката перестал быть вопросом только эстетики, превратившись в ключевой инструмент профессиональной деятельности [6]. Адвокат – это не просто юрист, это гарант справедливости и защиты прав человека [1–3] и независимый советник. Но как довериться тому, кто не вызывает внутреннего отклика? Имидж – это мост доверия, который адвокат строит с клиентом. В условиях высокой конкуренции и строгого этического кодекса визуальная репрезентация, манеры и цифровая репутация юриста формируют первоначальный кредит доверия клиента и влияют на восприятие позиции защиты в суде.

Классический образ адвоката в строгом темном костюме постепенно трансформируется под влиянием цифровизации и демократизации общества. Допустим ли кэжуал в офисе? Как вести социальные сети, не нарушая адвокатскую тайну и этику? Сегодня имидж юриста – это сложный баланс между консервативными традициями правосудия и требованиями медийного пространства. Имидж адвоката сегодня – это не статичная картинка из учебника истории права, а живой, адаптивный интерфейс. Он эволюционирует от демонстрации власти к демонстрации эффективности, гибкости и глубокого понимания современных социальных процессов.

Имидж адвоката представляет собой «архитектуру доверия», возведенную на фундаменте профессиональной этики, где визуальный стиль служит фасадом, а психологическое воздействие – надежными стенами, удерживающими уверенность клиента. Мы разберем, из чего состоит этот мост: от внешнего вида до глубинных архетипов личности, и как он помогает решать профессиональные задачи.

Как найти баланс между безупречной репутацией, этическими нормами и необходимостью самопродвижения в цифровом пространстве? Эта глава рассмотрит ключевые аспекты формирования

имиджа адвоката. Исторически имидж адвоката был синонимом непогрешимости и строгости. Сегодня, с появлением социальных сетей и личного брендинга, эта парадигма меняется. Как использовать новые инструменты, не теряя при этом фундаментальных ценностей профессии? Рассмотрим, как формирование личного бренда и знание архетипов могут усилить позиции адвоката.

*Управление впечатлением и цифровая репутация  
как элементы современного адвокатского имиджа*

Современный визуальный имидж адвоката эволюционировал в комплексную систему, где строгое соблюдение этических норм сочетается с осознанным управлением впечатлением (визуальный имидж) и цифровой репутацией. Традиционный «деловой стиль», закрепленный в Кодексе профессиональной этики, получает конкретное воплощение в региональных регламентах. Так, положения адвокатских палат (например, Мордовии или Хабаровского края) четко определяют границы допустимого: классические костюмы в графитовых и темно-синих тонах, светлые сорочки и категоричский отказ от спортивных или вечерних элементов в пользу профессиональной сдержанности. Визуальный имидж адвоката в 2026 году – это баланс между классическим консерватизмом и современными требованиями к аутентичности и комфорту.

Фундамент: современный дресс-код, в котором классика остается базой, но приобретает новые нюансы. Мужской гардероб: традиционный костюм-двойка (темно-синий или угольно-серый) по-прежнему является «золотым стандартом» для суда. В тоже время, допускается большая индивидуальность через качественные аксессуары: запонки, часы или сдержанный нагрудный платок. Обувь должна быть идеально отполирована, как индикатор надежности. Женский гардероб: Брючные костюмы или юбки-карандаш нейтральных тонов остаются основой. В 2026 году акцент смещается в сторону практичности и мобильности, что делает качественные брючные сети более актуальными для активной работы. [4–5].

Сегодня цифровой имидж адвоката перестал быть «дополнением» к основному облику и стал полноценным первым контактом с клиентом. В мире, где 90% доверителей проверяют юриста через поиск и социальные сети, digital-присутствие должно транслировать три ценности: *экспертность, стабильность и этичность.*

Цифровой след должен подтверждать статус, а не дискредитировать его. Фото профиля в Telegram, на сайте и в соцсетях должно гармонировать с реальным обликом в суде. Это создает эффект узнаваемости и предсказуемости.

Экспертный контент: на смену сухому цитированию кодексов приходит глубокая аналитика актуальных кейсов 2026 года. Сегодня адвокат выступает в роли «интеллектуального фильтра», превращая хаотичный поток правовой информации в прикладные решения для клиента.

Личный сайт адвоката – это не просто страница с контактами, а высокотехнологичный инструмент. Его эффективность определяется интеграцией с LegalTech-сервисами: онлайн-записью, личным кабинетом клиента, формами для защищенной передачи документов. Это демонстрирует, что адвокат идет в ногу со временем.

Управление репутацией на профессиональных агрегаторах в 2026 году требует особого подхода. Доверие аудитории вызывает не стерильное отсутствие отрицательных отзывов, а способность адвоката профессионально и этично работать с критикой. Аргументированный и выдержанный ответ на негатив демонстрирует психологическую устойчивость юриста и его уважение к корпоративной этике гораздо лучше, чем десятки однотипных похвал.

Имидж надежного защитника в настоящее время неразрывно связан с кибербезопасностью. Активное использование защищенных каналов связи и облачных хранилищ является обязательным. Демонстрация того, что адвокат серьезно относится к адвокатской тайне в цифровой среде, – важнейшая часть его имиджа.

Адвокату следует воздерживаться от необоснованных гарантий в цифровом пространстве и публикации материалов, несущих признаки недопустимой саморекламы. Соблюдение этих границ в 2026 году является маркером профессиональной зрелости и уважения к этическим канонам корпорации. Цифровой имидж адвоката – это его виртуальная приемная. Она должна быть такой же безупречной, как и его костюм на судебном заседании. Любой диссонанс между солидным образом в реальности и небрежным поведением в сети мгновенно разрушает кредит доверия, который в юридической профессии восстановить практически невозможно.

В 2026 году баланс между юридической точностью и доступностью изложения является критическим маркером интеллектуального имиджа адвоката. «Современный доверитель ценит не того юриста, который говорит на «забытой латыни», а того, кто способен перевести сложнейшие правовые конструкции на язык бизнес-решений или житейской логики. Для выстраивания этого баланса действует золотое правило: точность – для документов, ясность – для людей. В суде и официальных бумагах следует использовать строгую терминологию, поскольку здесь имидж строится на безупречном знании буквы закона. В конечном счете, современный адвокат – это интеллектуальный медиатор между сложной правовой системой и клиентом.

*«Пирамида смыслов»*

Деятельность адвоката реализуется по модели «*Пирамиды смыслов*» (или принципу пирамиды Минто), позволяющей превратить адвоката из транслятора законов в эффективного коммуникатора.

Принцип «*Пирамиды смыслов*» в деятельности адвоката реализуется через структуру «Сначала решение, затем – аргументация». Это позволяет управлять вниманием клиента или суда, которые в условиях информационного шума ценят время и конкретику. Вот как этот принцип раскрывается в работе адвоката.

*Перевернутая структура изложения.* В классическом подходе юристы долго ведут к выводу через анализ статей. В «*Пирамиде смыслов*» всё наоборот: *Вершина (главная мысль)*: вы озвучиваете итоговую позицию или рекомендацию. Пример: «Сделка может быть аннулирована в судебном порядке». *Средний уровень (основные аргументы)*: вы приводите 3–4 ключевых основания. Пример: «Во-первых, нарушен порядок уведомления; во-вторых, цена существенно ниже рыночной...». *Фундамент (данные и закон)*: вы даете ссылки на статьи кодексов и листы дела для тех, кто хочет проверить детали.

*Применение в консультациях с клиентом.* Адвокат выступает как стратег. Клиент в 2026 году хочет знать не «что написано в законе», а «что мне делать».

*Реализация.* Сначала озвучивается прогноз (шансы на успех и риски), а только потом – юридическая база. Это создает имидж адвоката-прагматика, который глубоко понимает бизнес-цели доверителя.

*Использование в судебных выступлениях.* Судьи перегружены информацией. Адвокат, использующий пирамиду смыслов, помогает суду быстрее понять суть позиции. Реализация: Выступление начинается с тезиса: «Мы просим отказать в иске по трем причинам». Это задает «каркас» в сознании слушателя, и последующие юридические тонкости ложатся на подготовленную почву.

*В письменных документах: (Legal Writing).* Принцип реализуется через четкое аннотирование и структуру документов: Краткое резюме в начале длинного меморандума или искового заявления. Заголовки-утверждения: вместо заголовка «Нормативное обоснование» используется заголовок «Истец пропустил срок исковой давности». Этический и имиджевый аспект Использование пирамиды смыслов транслирует уверенность. Только профессионал, полностью владеющий материалом, способен выделить главное и поставить его на вершину. Результат: это укрепляет имидж адвоката как интеллектуального лидера, который не прячется за сложностью терминов, а управляет ими ради результата. Ставя результат на первое место, юрист демонстрирует приоритет интересов клиента над формализмом, что является ключевым трендом профессионального имиджа современного адвоката.

Таблица 1

Структура коммуникации адвоката  
по принципу «Пирамиды смыслов»

Уровень пирамиды	Содержание (Что транслируем)	Цель (Зачем это нужно)	Имиджевый эффект
1	2	3	4
1. Вершина (Результат)	Главный вывод/Ответ. «Сделка будет оспорена», «Риски минимальны», «Просим отказать в иске»	Мгновенно дать ответ на главный запрос клиента или суда	Образ стратега, ориентированного на результат, а не на процесс

Окончание таблицы 1

1	2	3	4
2. Центр (Аргументация)	3–4 ключевых тезиса. Краткое обоснование, почему вывод именно такой (без цитирования статей)	Создать логический каркас и убедить в правильности решения	Образ интеллектуального лидера, умеющего выделять главное
3. Фундамент (Базис)	Нормативная база и факты. Ссылки на кодексы, листы дела, Пленумы, экспертизы	Обеспечить профессиональную проверку и доказательную чистоту	Образ эксперта-профессионала, безупречно знающего букву закона

### *Язык тела как живой контекст адвокатской речи в эпоху ИИ*

В 2026 году профессиональный имидж адвоката – это не только безупречный костюм, но и выверенная психофизика. Осанка, открытые жесты и уверенный зрительный контакт превращают правовую аргументацию в акт личного убеждения, перед которым бессильны сухие алгоритмы цифрового правосудия. В условиях, когда искусственный интеллект взял на себя подготовку документов, язык тела стал главным дифференциатором адвоката-человека. Осанка, жестикуляция и зрительный контакт теперь воспринимаются как «биологическая верификация» уверенности и честности эксперта. Вот как эти элементы влияют на имидж адвоката в судебном процессе и на переговорах.

1. *Осанка*: трансляция статуса и контроля. Осанка – это первый невербальный сигнал, который считывается судом и оппонентами еще до начала речи. Эффект: Прямая, но не напряженная спина транслирует уверенность в своей правовой позиции. Напротив, сутулость или излишне расслабленная поза считаются как неуверенность в аргументах или неуважение к институту суда. В эпоху онлайн-заседаний осанка в кадре стала критичной – правильная посадка и положение плеч в объективе камеры создают эффект «присутствия» и значимости фигуры адвоката.

2. *Жестикуляция*: инструмент убеждения. Жесты адвоката должны быть «скупыми», но точными. Избыточная жестикуляция

выдает нервозность, а её отсутствие делает речь сухой и неубедительной. «Открытые ладони»: В переговорах этот жест на подсознательном уровне сигнализирует о честности и готовности к конструктивному диалогу.

Иллюстративные жесты: помогают подчеркнуть структуру «Пирамиды смыслов». Например, рубящие жесты при перечислении пунктов обвинения или защиты помогают суду лучше зафиксировать аргументы.

Запретные жесты: Прикосновения к лицу, поправление галстука или суетливое переключивание бумаг разрушают имидж «холодного профессионала».

3. *Зрительный контакт*: создание кредита доверия. Зрительный контакт – самый мощный инструмент невербальной коммуникации в юриспруденции:

а) в суде: умение удерживать взгляд судьи при изложении ключевого тезиса усиливает весомость слов. Это показывает, что адвокат не просто читает текст, а несет ответственность за каждое слово;

б) в переговорах: прямой, спокойный взгляд в глаза оппонента демонстрирует твердость намерений. При этом важно избегать агрессивного «сверления» взглядом, заменяя его уверенным фокусом;

в) при работе с клиентом: поддерживающий зрительный контакт формирует у доверителя чувство безопасности и понимания.

4. *Конгруэнтность*: единство слова и тела. Главный вклад языка тела в имидж – это конгруэнтность (соответствие внешних сигналов смыслу речи). Если адвокат говорит о «непоколебимой правоте клиента», но при этом отводит глаза или переминается с ноги на ногу, суд инстинктивно почувствует фальшь. Имиджевый результат: Адвокат, владеющий своим телом, воспринимается как человек, полностью контролирующий ситуацию.

*Трансформация слова: новые стандарты  
адвокатской коммуникации в цифровой среде*

В 2026 году, в условиях высокой цифровизации и медийности правовой среды, речь и коммуникативные качества адвоката перестали быть просто инструментом убеждения, превратившись в фундаментальную основу его профессионального имиджа.

Влияние этих факторов на имидж можно разделить на три ключевых аспекта.

1. *Речь как маркер интеллектуального статуса и надежности.*

В профессиональном сознании безупречное владение  
314 Стратегии устойчивого развития:  
экономические, юридические и социальные аспекты

юридическим языком в сочетании с ясностью изложения напрямую коррелирует с компетентностью:

а) *логическая стройность*: умение структурировать сложные правовые конструкции в понятные тезисы формирует имидж «эксперта-аналитика»;

б) *чистота речи*: отсутствие слов-паразитов и канцеляризмов (за пределами документов) свидетельствует о высоком уровне культуры и самоконтроля, что повышает кредит доверия клиента.

### 2. Риторика как инструмент «психологической власти»:

а) имидж адвоката как сильного защитника во многом строится на его коммуникативном поведении в суде и на переговорах;

б) уверенная интонация и темп: формируют образ лидера, способного контролировать ситуацию в условиях стресса;

г) аргументация и находчивость: способность к быстрой и корректной реплике создает имидж «интеллектуального бойца», что критически важно для репутации в состязательном процессе.

3. *Коммуникативная гибкость (Soft Skills)*. Современный имидж адвоката требует умения переключать регистры общения:

а) с клиентом: эмпатия и доступный язык формируют имидж «партнера» и «советника»;

б) в медиа-пространстве (блоги, интервью): умение говорить лаконично и ярко (цитатами) формирует имидж публичного эксперта и лидера мнений;

в) с оппонентами: соблюдение речевого этикета даже в острой дискуссии.

4. *Цифровая грамотность и AI-коллаборация (сотрудничество с ИИ)*:

а) работа с ИИ: адвокат должен не просто пассивно использовать нейросети, а «активно сотрудничать» с ними для анализа доказательств, составления документов и управления стратегией;

б) *prompt-инжиниринг*: умение точно формулировать запросы для юридических ИИ-ассистентов становится базовым навыком («table stakes»);

в) владение LegalTech: использование интегрированных систем управления делами, платформ для видеоконсультаций и инструментов электронной подписи.

*5. Этическая безупречность в сети:*

а) публичное поведение: в виртуальной среде (соцсети, блоги) адвокат обязан вести себя так же достойно, как в зале суда. Любые высказывания должны соответствовать Кодексу профессиональной этики;

б) информационная гигиена: избегание действий, подрывающих доверие к профессии, и соблюдение правил о недопустимости рекламы, которая может быть расценена как недобросовестная.

в) текст как инструмент влияния: умение четко, ясно и убедительно выражать мысли в цифровом формате (мессенджеры, почта), где отсутствует невербальный контакт.

*7. Клиентоориентированность:* в эпоху быстрых сообщений от адвоката ожидают оперативной обратной связи и умения строить доверительные отношения дистанционно. Это предусматривает:

а) постоянное обучение. В 2026 году для конкурентоспособности недостаточно только юридического образования. Требуется регулярное повышение квалификации в области IT-права и цифровых навыков.

Адвокат сегодня – это «диджитал-стратег», который использует технологии для повышения эффективности, но остается гарантом правовой и этической защиты клиента.

Образ адвоката нашел широкое отражение в искусстве – литературе и кино, демонстрируя многогранный спектр: от самоотверженного «рыцаря правосудия» до прагматичного карьериста [6] В кинематографе имидж часто выступает не просто атрибутом, а стратегическим инструментом – либо механизмом манипуляции, либо безусловным символом профессионализма.

*Эволюция профессионального этоса адвоката  
в зеркале художественной словесности*

В мировой литературе образ адвоката прошел сложную эволюцию: от сатирического персонажа до трагического героя и интеллектуального стратега [9]<sup>13</sup>. Через призму этих образов писатели исследуют вечное столкновение буквы закона и духа справедливости.

---

<sup>13</sup> Работа М. Миндеса и А. Акока Т является фундаментальной для темы имиджа. Авторы выделили три ключевых архетипа адвоката в сознании общества: Трикстер (Trickster): хитрый, манипулятивный «крючкотвор». Герой (Hero): борец за справедливость, харизматичный лидер. Помощник (Helper): доверенное лицо, решающее проблемы клиента.

При анализе литературного наследия можно выделить четыре ключевых типажа, сформировавших современное представление об адвокатском имидже.

*Моральный эталон и «голос совести».* Этот тип формирует имидж адвоката как защитника гуманистических ценностей [10].

Харпер Ли, «Убить пересмешника»: Аттикус Финч – абсолютный стандарт профессионализма. Его имидж – это его репутация, построенная на спокойствии, честности и готовности защищать истину вопреки общественному мнению.

Чарльз Диккенс, «Повесть о двух городах»: Сидней Картон. Образ доказывает, что за внешней небрежностью и маской цинизма может скрываться способность к высшему благородству и самопожертвованию.

*Мастер логики и интеллектуальный дуэлянт.* Здесь имидж неразрывно связан с острым умом и умением видеть детали, скрытые от других.

Эрл Стенли Гарднер, цикл о Перри Мейсоне: эталон «непобедимого адвоката», который превращает процесс в интеллектуальное шоу. Его образ – это уверенность, подкрепленная безупречной логикой и знанием человеческой психологии.

Уильям Фолкнер, «Осквернитель праха»: Гэвин Стивенс – юрист-философ, чей имидж опирается на глубокое понимание социокультурного контекста и этики общества.

*Циничный прагматик и «акула права».* Авторы деконструируют идеалы, показывая адвоката как часть жесткой бюрократической машины.

Оноре де Бальзак, «Полковник Шабер»: адвокат Дервиль – образ профессионала, вынужденного балансировать между человеческим сочувствием и формальными правилами юридического мира.

Джон Гришэм («Фирма», «Пора убивать»): современная классика, где имидж адвоката – это «броня» в борьбе с коррумпированной системой. Герои Гришэма часто жертвуют лоском ради выживания и справедливости.

*Сатирический образ.* В классике до XIX века адвокаты часто представляли стяжателями, использующими сложность права для наживы.

Франсуа Рабле, «Гаргантюа и Пантагрюэль»: судья Бридуа и адвокаты-«хваталы». Их имидж – это бесконечные латинские термины, за которыми скрываются алчность и пустота.

*Адвокат в объективе: эволюция визуального  
и морального портрета*

К числу *классических и эталонных кинематографических образов*, заложивших фундамент восприятия профессии, относятся:

– «Убить пересмешника» (1962): Аттикус Финч – признанный идеал честности. Его имидж базируется на спокойном достоинстве и безупречной моральной репутации;

– «Свидетель обвинения» (1957): Сэр Уилфрид Робартс – воплощение британской юридической школы, где ключевыми элементами образа становятся острый интеллект и артистизм;

– «Вердикт» (1982): Фрэнк Гэлвин – сложный образ падшего профессионала, чье возвращение к этическим истокам через последнее крупное дело демонстрирует, что фундаментом истинного имиджа является личная трансформация и верность долгу».

Исследуя *имидж адвоката как ресурс власти*, невозможно игнорировать классические кинообразы. «Адвокат дьявола» наглядно показывает, как внешняя безупречность помогает скрывать этическую пустоту.

*Современные и биографические драмы (2010–2026)*. «Судья» (2014): Хэнк Палмер (Роберт Дауни-мл.) – успешный городской адвокат, чей лоск сталкивается с суровой реальностью провинциального суда и личной драмой. «Дело Коллини» (2019): Молодой адвокат Каспар Лайнен, сталкивающийся с системными изъянами правосудия и этическими дилеммами. «Анатомия падения» (2023): Современный взгляд на судебный процесс, где защита строится на тонком психологическом анализе личности подзащитной.

*Имидж как доказательство:*

*уроки громких процессов 2024–2025 годов*

В 2026 году влияние имиджа адвоката на исход дела стало более осязаемым благодаря цифровизации правосудия и мгновенному распространению информации. Ниже приведены яркие кейс-стади последних лет (2024–2025), демонстрирующие силу и риски адвокатского бренда.

*1. Кейс «Цифровая эмпатия vs Роботизированная защита» (2025).*

В одном из громких дел о профессиональной халатности в США (NMC Health, иск на \$2,7 млрд) имидж адвокатов строился на контрасте. Как помог имидж: Защита, сделавшая ставку на

«человеческое лицо» и прозрачную коммуникацию через экспертные подкасты и LinkedIn, смогла нивелировать образ «бездушной корпоративной машины». Исследования 2025 года подтвердили, что в онлайн-заседаниях высокий уровень эмпатии и выстраивание доверительных отношений через экран критически важны для восприятия справедливости.

2. Кейс «Риск молчания» в высокопрофильных процессах (2025).

Опрос руководителей юридических департаментов в 2025 году показал, что молчание адвоката в медийном поле – это риск, а не стратегия. Как помешал имидж: В ряде дел (например, в спорах вокруг закона о конкуренции ЕС) чрезмерная консервативность и отказ от работы с репутацией в сети приводили к тому, что общественное мнение формировалось исключительно стороной обвинения. Отсутствие «медийного щита» у адвоката делало позицию подзащитного уязвимой еще до начала прений.

3. «Эффект Долиной» и роль адвокатской коммуникации (2024–2025).

В России широкий резонанс получили дела о мошенничестве с недвижимостью (так называемая «схема Долиной»). Как помог имидж: Адвокаты, активно использующие медийность для разъяснения правовых нюансов в соцсетях, смогли не только привлечь внимание к системной проблеме, но и сформировать имидж «защитников цифровой безопасности». Это помогло в судах переломить практику в пользу потерпевших, создавая общественный запрос на справедливость.

4. Кейс «Личный бренд как гарант в Smart-контрактах» (2025).

С ростом споров в сфере блокчейна и ИИ имидж адвоката как «технологического эксперта» стал решающим. Как помог имидж: В арбитражных спорах 2025 года по смарт-контрактам побеждали адвокаты, чей цифровой имидж (публикации в LegalTech изданиях, участие в разработке ИИ-стандартов) подтверждал их компетенцию. Судьи и арбитры подсознательно больше доверяли тем, кто сам является частью «цифровой экосистемы».

*Главные выводы к 2026 году*

1. Имидж – это улика: в 2026 году медийная активность адвоката воспринимается как подтверждение его экспертности или, наоборот, как дискредитирующий фактор.

2. Прозрачность vs Анонимность: попытки судей или адвокатов скрыться за анонимностью в резонансных делах (как в деле Сары Шариф в 2025 году) вызывают протест СМИ и подрывают доверие к процессу.

3. Успешный адвокат 2026 года – это тот, кто управляет своей репутацией на нескольких платформах (LinkedIn, специализированные юридические сети, видеохостинги) одновременно.

*Библиографический список к главе 17*

1. Кугай А.И. Права человека: правовой статус, генезис и подходы к пониманию / А.И. Кугай // Управленческое консультирование. – 2013. – №6. – С. 13–19.

2. Кугай А.И. Концепция человеческого достоинства: позиции видения / А.И. Кугай // Современные вызовы образования и психология формирования личности: монография. – Чебоксары: Среда, 2023. – С. 156–165.

3. Кугай А.И. Неогосударственный подход к обслуживающему лидерству / А.И. Кугай // Актуальные вопросы гуманитарных и социальных наук: от теории к практике: материалы Всероссийской научно-практической конференции (Чебоксары, 19 января 2023 г.). – Чебоксары: Среда, 2023. EDN SLOQSM

4. Оробинский В.В. Чему не учат на юрфаке: тайны профессионального мастерства / В.В. Оробинский. – Ростов н/Д: Феникс, 2021. – 350 с.

5. Томпсон Р.Ф. Дресс-коды. 700 лет модной истории в деталях / Р.Ф. Томпсон. – М.: Эксмо, 2025. – 464 с.

6. Coplin J.W. Women Law Students' Descriptions of Self and the Ideal Lawyer / J.W. Coplin, J.E. Williams // Psychology of Women Quarterly. – 1978. – P. 323–333.

7. Janoff S. Women Law Students' Descriptions of Self and the Ideal Lawyer / S. Janoff // Buffalo Law Review. – 1991. – Vol. 33. No. 2. – P. 579–622.

8. King B.E. The Concept of a Lawyer's Jurisprudence / B.E. King // The Cambridge Law Journal. – 1953. – Vol. 11. No. 3. – P. 404–420.

9. Mindes M.W. Trickster, Hero, Helper: A Report on the Lawyer Image / M.W. Mindes, A.C. Acock // American Bar Foundation Research Journal. – 1982. – Vol. 7. No. 1.

*Научное электронное издание*

**СТРАТЕГИИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ:  
ЭКОНОМИЧЕСКИЕ, ЮРИДИЧЕСКИЕ  
И СОЦИАЛЬНЫЕ АСПЕКТЫ**

Монография

Коллектив авторов

Главный редактор *Э. В. Фомин*  
Компьютерная верстка *Е. А. Малышева*

Подписано к использованию 27.02.2026 г.  
Объем 3,75 Мб. Тираж 20 экз.  
Уч. изд. л. 14.8.

Издательский дом «Среда»  
428023, Чебоксары, Гражданская, 75, офис 12  
+7 (8352) 655-731  
info@phsreda.com  
<https://phsreda.com>