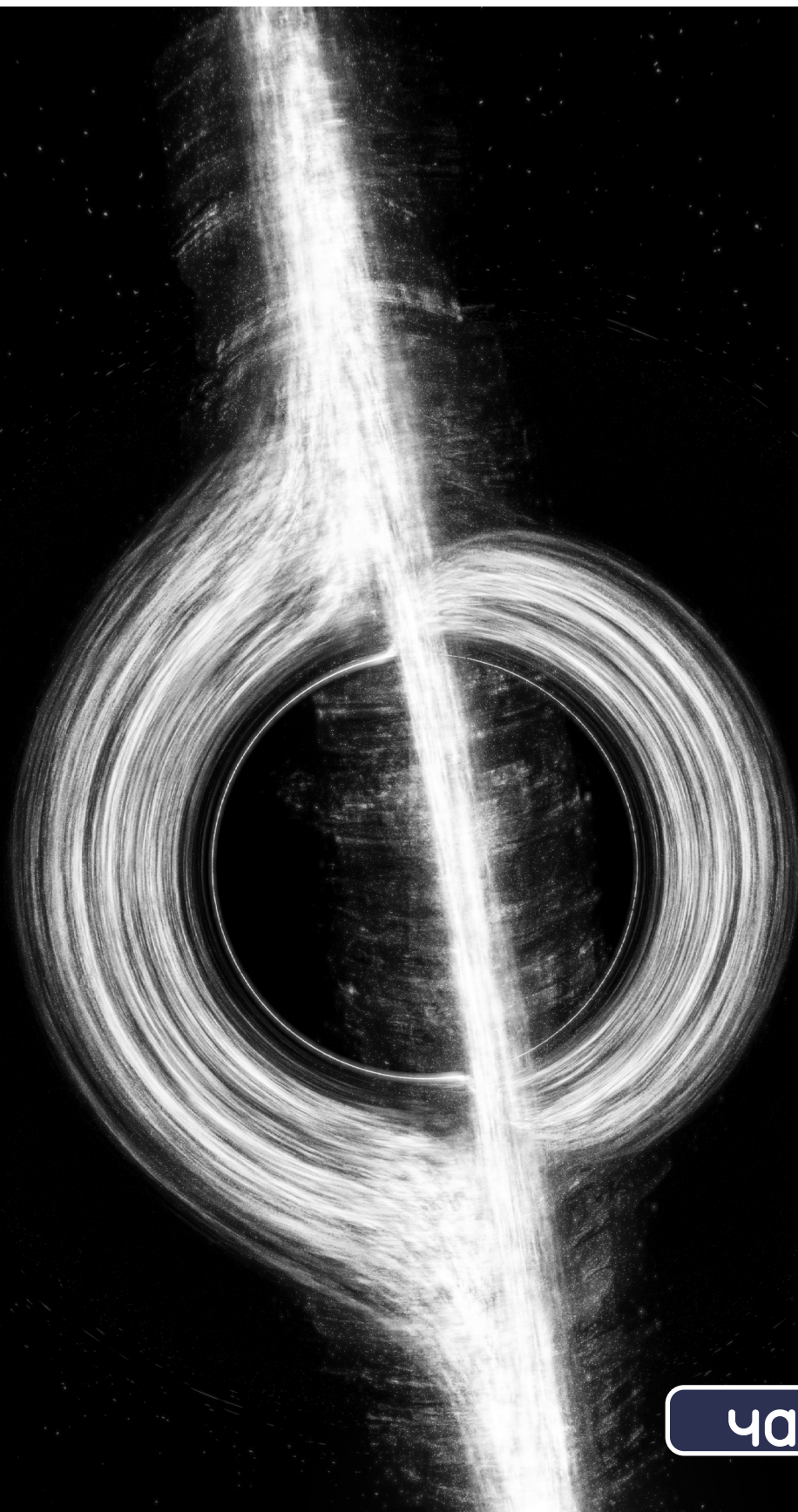


АП:И

АКТУАЛЬНЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

международный научный журнал // ISSN 2713-1513 // № 23 (309), 2026 // apni.ru



часть III

Актуальные исследования

Международный научный журнал

2026 • № 23 (309)

Часть III

Издается с ноября 2019 года

Выходит еженедельно

ISSN 2713-1513

Главный редактор: Ткачев Александр Анатольевич, канд. социол. наук

Ответственный редактор: Ткачева Екатерина Петровна

Статьи, поступающие в редакцию, рецензируются.
За достоверность сведений, изложенных в статьях, ответственность несут авторы.
Мнение редакции может не совпадать с мнением авторов статей.
При использовании и заимствовании материалов ссылка на издание обязательна.
Материалы публикуются в авторской редакции.

РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ

Абдуллин Тимур Зуфарович, кандидат технических наук (Высokотехнологический научно-исследовательский институт неорганических материалов имени академика А. А. Бочвара)

Абидова Гулмира Шухратовна, доктор технических наук, доцент (Ташкентский государственный транспортный университет)

Альборад Ахмед Абуди Хусейн, преподаватель, PhD, Член Иракской Ассоциации спортивных наук (Университет Куфы, Ирак)

Аль-бутбахак Башшар Абуд Фадхиль, преподаватель, PhD, Член Иракской Ассоциации спортивных наук (Университет Куфы, Ирак)

Альхаким Ахмед Кадим Абдуалкарем Мухаммед, PhD, доцент, Член Иракской Ассоциации спортивных наук (Университет Куфы, Ирак)

Асаналиев Мелис Казыкеевич, доктор педагогических наук, профессор, академик МАНПО РФ (Кыргызский государственный технический университет)

Атаев Загир Вагитович, кандидат географических наук, проректор по научной работе, профессор, директор НИИ биогеографии и ландшафтной экологии (Дагестанский государственный педагогический университет)

Бафоев Феруз Муртазоевич, кандидат политических наук, доцент (Бухарский инженерно-технологический институт)

Гаврилин Александр Васильевич, доктор педагогических наук, профессор, Почетный работник образования (Владимирский институт развития образования имени Л.И. Новиковой)

Галузо Василий Николаевич, кандидат юридических наук, старший научный сотрудник (Научно-исследовательский институт образования и науки)

Григорьев Михаил Федосеевич, доктор сельскохозяйственных наук (Кузбасский государственный аграрный университет имени В.Н. Полецкого)

Губайдуллина Гаян Нурахметовна, кандидат педагогических наук, доцент, член-корреспондент Международной Академии педагогического образования (Восточно-Казахстанский государственный университет им. С. Аманжолова)

Ежкова Нина Сергеевна, доктор педагогических наук, профессор кафедры психологии и педагогики (Тульский государственный педагогический университет им. Л.Н. Толстого)

Жилина Наталья Юрьевна, кандидат юридических наук, доцент (Белгородский государственный национальный исследовательский университет)

Ильина Екатерина Александровна, кандидат архитектуры, доцент (Государственный университет по землеустройству)

Каландаров Азиз Абдурахманович, PhD по физико-математическим наукам, доцент, проректор по учебным делам (Гулистанский государственный педагогический институт)

Карпович Виктор Францевич, кандидат экономических наук, доцент (Белорусский национальный технический университет)

Кожевников Олег Альбертович, кандидат юридических наук, доцент, Почетный адвокат России (Уральский государственный юридический университет)

Колесников Александр Сергеевич, кандидат технических наук, доцент (Южно-Казахстанский университет им. М. Ауэзова)

Копалкина Евгения Геннадьевна, кандидат философских наук, доцент (Иркутский национальный исследовательский технический университет)

Красовский Андрей Николаевич, доктор физико-математических наук, профессор, член-корреспондент РАЕН и АИН (Уральский технический институт связи и информатики)

Кузнецов Игорь Анатольевич, кандидат медицинских наук, доцент, академик международной академии фундаментального образования (МАФО), доктор медицинских наук РАГПН, профессор, почетный доктор наук РАЕ, член-корр. Российской академии медико-технических наук (РАМТН) (Астраханский государственный технический университет)

Литвинова Жанна Борисовна, кандидат педагогических наук (Кубанский государственный университет)

Мамедова Наталья Александровна, кандидат экономических наук, доцент (Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова)

Мукий Юлия Викторовна, кандидат биологических наук, доцент (Санкт-Петербургская академия ветеринарной медицины)

Никова Марина Александровна, кандидат социологических наук, доцент (Московский государственный областной университет (МГОУ))

Насакаева Бакыт Ермекбайкызы, кандидат экономических наук, доцент, член экспертного Совета МОН РК (Карагандинский государственный технический университет)

Олешкевич Кирилл Игоревич, кандидат педагогических наук, доцент (Московский государственный институт культуры)

Попов Дмитрий Владимирович, доктор филологических наук (DSc), доцент (Андижанский государственный институт иностранных языков)

Пятаева Ольга Алексеевна, кандидат экономических наук, доцент (Российская государственная академия интеллектуальной собственности)

Редкоус Владимир Михайлович, доктор юридических наук, профессор (Институт государства и права РАН)

Самович Александр Леонидович, доктор исторических наук, доцент (ОО «Белорусское общество архивистов»)

Сидикова Тахира Далиевна, PhD, доцент (Ташкентский государственный транспортный университет)

Таджибоев Шарифджон Гайбуллоевич, кандидат филологических наук, доцент (Худжандский государственный университет им. академика Бободжона Гафурова)

Тихомирова Евгения Ивановна, доктор педагогических наук, профессор, Почётный работник ВПО РФ, академик МААН, академик РАЕ (Самарский государственный социально-педагогический университет)

Хайтова Олмахон Саидовна, кандидат исторических наук, доцент, Почетный академик Академии наук «Турон» (Навоийский государственный горный институт)

Цуриков Александр Николаевич, кандидат технических наук, доцент (Ростовский государственный университет путей сообщения (РГУПС))

Чернышев Виктор Петрович, кандидат педагогических наук, профессор, Заслуженный тренер РФ (Тихоокеанский государственный университет)

Шаповал Жанна Александровна, кандидат социологических наук, доцент (Белгородский государственный национальный исследовательский университет)

Шошин Сергей Владимирович, кандидат юридических наук, доцент (Саратовский национальный исследовательский государственный университет имени Н.Г. Чернышевского)

Эшонкулова Нуржахон Абдужабборовна, PhD по философским наукам, доцент (Навоийский государственный горный институт)

Юсупова Феруза Зойировна, доктор философии (PhD) (Навоийский государственный горно-технологический университет)

Яхшиева Зухра Зиятовна, доктор химических наук, доцент (Джиззакский государственный педагогический институт)

СОДЕРЖАНИЕ

ЮРИСПРУДЕНЦИЯ

Бубенец В.М.

ГРАЖДАНСКО-ПРАВОВЫЕ СПОСОБЫ ЗАЩИТЫ ПРАВ ВЛАДЕЛЬЦЕВ ЦИФРОВЫХ
ВАЛЮТ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ.....7

Бубенец В.М.

ДОГОВОР КУПЛИ-ПРОДАЖИ КРИПТОВАЛЮТЫ: ГРАЖДАНСКО-ПРАВОВАЯ
ХАРАКТЕРИСТИКА..... 10

Бубенец В.М.

«ЦИФРОВАЯ ЗАНАЧКА» БАНКРОТА: ПРАКТИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ ВЫЯВЛЕНИЯ
И РЕАЛИЗАЦИИ КРИПТОВАЛЮТЫ В КОНКУРСНОМ ПРОИЗВОДСТВЕ 14

Ерошенко А.А.

ПРИНЦИПЫ ТРУДОВОГО ПРАВА: ПРОБЛЕМЫ РЕАЛИЗАЦИИ И ПЕРСПЕКТИВЫ
РАЗВИТИЯ НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ 16

Кармишина Я.М.

ПРОБЛЕМЫ ПРИМЕНЕНИЯ НОРМ О СОВМЕСТНОМ ЗАВЕЩАНИИ СУПРУГОВ
В РОССИИ..... 19

Миннуллина О.Р.

К ВОПРОСУ ЛИШЕНИЯ СВОБОДЫ НА ОПРЕДЕЛЕННЫЙ СРОК 22

Николаев Б.Д.

ИНСТИТУТ «ПРАВА НА ЗАБВЕНИЕ» КАК СПОСОБ ЗАЩИТЫ НЕИМУЩЕСТВЕННЫХ
ПРАВ: ПРОБЛЕМЫ БАЛАНСА ИНТЕРЕСОВ..... 25

Николаев Б.Д.

ОСОБЕННОСТИ ВОЗМЕЩЕНИЯ ВРЕДА, ПРИЧИНЕННОГО УТЕЧКОЙ
ПЕРСОНАЛЬНЫХ ДАННЫХ (DATA BREACH): ГРАЖДАНСКО-ПРАВОВОЙ
АСПЕКТ..... 28

Николаев Б.Д.

ПОСМЕРТНАЯ ЗАЩИТА ИНФОРМАЦИОННЫХ ПРАВ: СУБЪЕКТЫ, ПРЕДЕЛЫ,
СПОСОБЫ РЕАЛИЗАЦИИ 31

Овчинников Ю.Г., Чернов Р.А.

ПРОИЗВОДСТВО СУДЕБНЫХ ЭКСПЕРТИЗ НА СТАДИИ ВОЗБУЖДЕНИЯ
УГОЛОВНОГО ДЕЛА (ПО МАТЕРИАЛАМ ОТДЕЛА МВД РОССИИ
ПО НАДЕЖДИНСКОМУ РАЙОНУ ПРИМОРСКОГО КРАЯ) 34

Снегирёва Е.Г.

ГРАЖДАНСКО-ПРАВОВАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ОБЩЕЙ ДОЛЕВОЙ
СОБСТВЕННОСТИ НА ОБЩЕЕ ИМУЩЕСТВО: ПРАКТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ..... 39

Черепанова В.А.

К ВОПРОСУ ПРЕКРАЩЕНИЯ УГОЛОВНОГО ДЕЛА ПО РЕАБИЛИТИРУЮЩИМ
ОСНОВАНИЯМ 42

Шафигуллина А.А.

СОВОКУПНОСТЬ ПРЕСТУПЛЕНИЙ: ПОНЯТИЕ, ВИДЫ, НАКАЗУЕМОСТЬ 45

Шкловчик В.Д.

ИГРЫ И ПАРИ КАК ВИД АЛЕАТОРНЫХ СДЕЛОК48

МАРКЕТИНГ, РЕКЛАМА, РР

Алескеров А.Б.ИНСТРУМЕНТЫ КОММУНИКАЦИОННОГО СОПРОВОЖДЕНИЯ КОМПАНИИ
НА РЫНКЕ B2B 51**Васильева А.В.**СПЕЦИФИКА ИНТЕРНЕТ-КОММУНИКАЦИЙ КАК ФАКТОР ПРОДВИЖЕНИЯ
АВТОСЕРВИСНОЙ КОМПАНИИ..... 54**Матвеева А.А.**ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ДИЗАЙН КАК ИНСТРУМЕНТ ФОРМИРОВАНИЯ ЛОЯЛЬНОСТИ
К БРЕНДУ 58**Федотова Е.**

МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ ЦЕЛЕВОЙ АУДИТОРИИ 62

ГОСУДАРСТВЕННОЕ И МУНИЦИПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Аксенова Е.А.АЛГОРИТМЫ ОЦЕНКИ ПОЛЬЗОВАТЕЛЬСКОГО ИНТЕРЕСА В МОБИЛЬНЫХ
И ЦИФРОВЫХ МЕДИАСИСТЕМАХ И ИХ ВЛИЯНИЕ НА ЭКОНОМИЧЕСКУЮ
ЭФФЕКТИВНОСТЬ 65**Дюкарева А.В.**РОЛЬ ЛИДЕРСТВА В ПРОВЕДЕНИИ РЕФОРМ НА РЕГИОНАЛЬНОМ УРОВНЕ:
КАКИЕ КОМПЕТЕНЦИИ НЕОБХОДИМЫ РУКОВОДИТЕЛЯМ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ
ИЗМЕНЕНИЙ? 69**Жуковский Д.А., Рудакова А.Д.**ПРАКТИКА РЕАЛИЗАЦИИ СОЦИАЛЬНОЙ ПОДДЕРЖКИ УЧАСТНИКОВ
СПЕЦИАЛЬНОЙ ВОЕННОЙ ОПЕРАЦИИ И ЧЛЕНОВ ИХ СЕМЕЙ (НА ПРИМЕРЕ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ФИЛИАЛОВ ГОСУДАРСТВЕННОГО ФОНДА «ЗАЩИТНИКИ
ОТЕЧЕСТВА» В БЕЛГОРОДСКОЙ И ПСКОВСКОЙ ОБЛАСТЯХ) 74**Киселева А.В.**УПРАВЛЕНИЕ СОПРОТИВЛЕНИЕМ ПРИ ВНЕДРЕНИИ ЦИФРОВЫХ ПЛАТФОРМ
В ГОСУДАРСТВЕННОМ СЕКТОРЕ 81**Киселева А.В., Кротова Е.А.**

ЭЛЕКТРОННАЯ ДЕМОКРАТИЯ И ЭЛЕКТРОННЫЙ АВТОРИТАРИЗМ..... 85

Колганова Е.А., Калянова Ю.С.УГРОЗЫ И РИСКИ РАЗВИТИЯ ГАЗОРАСПРЕДЕЛИТЕЛЬНОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ
ДАЛЬНЕГО ВОСТОКА: SWOT-АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АО «ГАЗПРОМ
ГАЗОРАСПРЕДЕЛЕНИЕ ДАЛЬНИЙ ВОСТОК»..... 89**Кротова Е.А.**ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ В ПРИНЯТИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ
НА МУНИЦИПАЛЬНОМ УРОВНЕ: ОПЫТ БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ..... 94

Мохов И.Ю.

СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ БЛАГОУСТРОЙСТВОМ МУНИЦИПАЛЬНЫХ ТЕРРИТОРИЙ.....	100
--	-----

Саримова А.Б., Курмангалиева Д.Б.

ПРАВОВОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ АРЕНДЫ ЗЕМЕЛЬНЫХ УЧАСТКОВ: ПРОТИВОРЕЧИЯ В ОТРАСЛЕВОМ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВЕ	104
---	-----

Севостьянов Д.Д.

МЕХАНИЗМЫ МЕЖТЕРРИТОРИАЛЬНОГО И МЕЖВЕДОМСТВЕННОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ С РЕСУРСНЫМ РЕАБИЛИТАЦИОННЫМ ЦЕНТРОМ ДЛЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДОСТУПНОСТИ УСЛУГ ВОДНОЙ РЕАБИЛИТАЦИИ ДЕТЯМ С ОВЗ.....	108
--	-----

Севостьянов Д.Д.

ЦИФРОВАЯ ПЛАТФОРМА КАК ИНСТРУМЕНТ МЕЖВЕДОМСТВЕННОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ПРИ УПРАВЛЕНИИ РЕАБИЛИТАЦИЕЙ ДЕТЕЙ С ОВЗ.....	112
---	-----

ЮРИСПРУДЕНЦИЯ

БУБЕНЕЦ Владислав Михайлович

магистрант, Сибирский юридический университет, Россия, г. Омск

ГРАЖДАНСКО-ПРАВОВЫЕ СПОСОБЫ ЗАЩИТЫ ПРАВ ВЛАДЕЛЬЦЕВ ЦИФРОВЫХ ВАЛЮТ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Аннотация. В статье рассматриваются актуальные проблемы применения гражданско-правовых способов защиты прав владельцев цифровых валют в России. Особое внимание уделяется анализу применимости вещно-правовых (виндикационный иск) и обязательственно-правовых (иск из неосновательного обогащения) способов защиты в случаях недобросовестных действий при P2P-обмене. Делается вывод о необходимости дальнейшей адаптации классических институтов гражданского права к специфике виртуальных активов.

Ключевые слова: цифровая валюта, криптовалюта, защита гражданских прав, P2P-обмен, виндикация, неосновательное обогащение, блокчейн.

Введение

Стремительное развитие технологий распределенных реестров и популяризация криптовалют породили значительный массив новых общественных отношений. В Российской Федерации правовое регулирование данной сферы находится в стадии формирования, ключевым этапом которого стало принятие Федерального закона от 31.07.2020 № 259-ФЗ «О цифровых финансовых активах, цифровой валюте и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» (далее – Закон о ЦФА). Признав цифровую валюту имуществом для целей ряда отраслей права, законодатель, однако, оставил множество пробелов в механизмах гражданско-правовой защиты прав ее обладателей. Особую остроту эта проблема приобретает в контексте сделок P2P-обмена (peer-to-peer), где высок риск мошеннических действий и неисполнения обязательств одной из сторон.

Проблема квалификации и выбора способа защиты

Основополагающим вопросом для выбора надлежащего способа защиты является правовая природа цифровой валюты. Согласно ст. 128 Гражданского кодекса Российской Федерации (далее – ГК РФ), цифровые права (и цифровая валюта как иное имущество, согласно судебной практике и доктринальному толкованию) относятся к объектам гражданских прав.

Однако их бестелесная, виртуальная природа делает невозможным прямое применение многих классических институтов.

В случае неправомерного завладения криптовалютой при P2P-обмене (например, покупатель перевел фиатные средства, а продавец не осуществил транзакцию криптовалюты, или наоборот), перед потерпевшим встает вопрос о выборе иска.

Вещно-правовые способы защиты: проблема виндикации

Виндикационный иск (ст. 301 ГК РФ) – классический инструмент истребования имущества из чужого незаконного владения. Однако его применение к цифровой валюте сталкивается с непреодолимыми, на данный момент, препятствиями.

Во-первых, объектом виндикации может быть только индивидуально-определенная вещь. Цифровая валюта, по своей сути, представляет собой криптографически защищенную запись в распределенном реестре (блокчейне). Несмотря на то, что каждая транзакция уникальна и отслеживаема, сами "монеты" (например, биткоины) являются родовыми вещами. Они не обладают индивидуальными признаками, позволяющими выделить их из массы аналогичных единиц.

Во-вторых, виндикация предполагает наличие у истца права собственности и утрату им фактического владения. В контексте блокчейна

"владение" означает знание приватного ключа. Если лицо перевело криптовалюту на другой адрес, оно утратило над ней контроль, и восстановление этого контроля (возврат) технически невозможно без воли лица, владеющего ключом от целевого адреса, либо без вмешательства "майнеров" или валидаторов сети (что на практике нереализуемо для рядовых транзакций).

Таким образом, виндикационный иск не может рассматриваться как эффективный и применимый способ защиты прав на цифровую валюту.

Обязательно-правовые способы защиты: неосновательное обогащение

Наиболее перспективным направлением судебной защиты владельцев цифровых валют, пострадавших при P2P-обмене, представляется кондикционный иск (гл. 60 ГК РФ) – иск о возврате неосновательного обогащения.

Согласно ст. 1102 ГК РФ, лицо, которое без установленных законом, иными правовыми актами или сделкой оснований приобрело или сберегло имущество за счет другого лица, обязано возвратить последнему неосновательно приобретенное или сбереженное имущество.

В ситуациях, когда одна сторона исполнила свое обязательство по договору обмена (например, перечислила рубли на банковскую карту), а другая уклонилась от встречного предоставления (не перевела криптовалюту), на стороне последней возникает неосновательное обогащение в виде фиатных средств. В данном случае потерпевший вправе требовать возврата переведенной суммы. Судебная практика уже знает примеры удовлетворения подобных исков, где перевод средств на банковскую карту ответчика рассматривается судами как факт неосновательного обогащения, если ответчик не может доказать наличие правовых оснований для его получения (например, наличие заключенного договора и факта его исполнения со своей стороны).

Сложнее обстоит дело, если неосновательное обогащение возникло в виде самой криптовалюты (например, криптовалюта переведена ошибочно или сделка признана недействительной). Возврат неосновательного обогащения в натуре (ст. 1104 ГК РФ) в виде цифровой валюты сталкивается с описанными выше

техническими проблемами принудительного исполнения. В таких случаях более реалистичным представляется требование о возмещении стоимости неосновательного обогащения (ст. 1105 ГК РФ). Однако здесь возникает проблема оценки стоимости цифровой валюты, которая характеризуется высокой волатильностью. На практике судам потребуются обращаться к котировкам крупных криптовалютных бирж на момент возникновения неосновательного обогащения или на момент вынесения решения, что требует выработки единых методических подходов.

Заключение

Защита гражданских прав владельцев цифровых валют в России сталкивается с объективными трудностями, обусловленными спецификой объекта. Применение классических вещно-правовых способов защиты, таких как виндикация, представляется невозможным в силу "бестелесности" и родовой природы криптовалют, а также технических особенностей технологии блокчейн.

Наиболее эффективным и реализуемым на практике механизмом защиты, особенно в контексте споров из P2P-обмена, выступает иск из неосновательного обогащения. Однако и его применение требует от судебной системы выработки новых подходов, в частности, в вопросах доказывания факта передачи криптовалюты и оценки ее стоимости. Дальнейшее развитие правового регулирования должно быть направлено на адаптацию существующих институтов гражданского права к цифровой реальности, возможно, путем введения специальных способов защиты для цифровых активов.

Литература

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ // Собрание законодательства РФ. – 1994. – № 32. – Ст. 3301.
2. Федеральный закон от 31.07.2020 № 259-ФЗ «О цифровых финансовых активах, цифровой валюте и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ. – 2020. – № 31 (Часть I). – Ст. 5018.



BUBENETS Vladislav Mikhailovich

Master's Student, Siberian Law University, Russia, Omsk

CIVIL LAW WAYS TO PROTECT THE RIGHTS OF DIGITAL CURRENCY HOLDERS IN THE RUSSIAN FEDERATION

Abstract. *The article discusses the current problems of applying civil law methods to protect the rights of owners of digital currencies in Russia. Special attention is paid to the analysis of the applicability of real-law (vindication suit) and mandatory-law (suit for unjustified enrichment) methods of protection in cases of unfair actions during P2P exchange. The conclusion is that it is necessary to further adapt classical institutions of civil law to the specifics of virtual assets.*

Keywords: *digital currency, cryptocurrency, civil rights protection, P2P exchange, vindication, unjustified enrichment, blockchain.*

БУБЕНЕЦ Владислав Михайлович

магистрант, Сибирский юридический университет, Россия, г. Омск

ДОГОВОР КУПИ-ПРОДАЖИ КРИПТОВАЛЮТЫ: ГРАЖДАНСКО-ПРАВОВАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА

Аннотация. В статье исследуется договор купли-продажи криптовалюты. Анализируется применимость общих положений главы 30 ГК РФ, рассматриваются вопросы о предмете договора, моменте перехода контроля над цифровым активом, распределении риска случайной гибели в случае утраты криптографического ключа и условия о качестве криптовалюты. Делается вывод о квалификации соответствующих сделок в качестве непоименованного договора, к которому положения о купле-продаже применяются по аналогии закона.

Ключевые слова: криптовалюта, цифровая валюта, купля-продажа, иное имущество, риск случайной гибели, распределённый реестр, частный ключ.

Введение

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» легитимизировало оборот криптовалюты в России, однако оставило открытым вопрос о правовой природе договора, на основании которого происходит её возмездное отчуждение. Цель настоящей статьи – исследование договорной модели купли-продажи криптовалюты в системе российского гражданского права. Последовательно решаются задачи: определить применимость общих положений о купле-продаже; установить правовую природу предмета договора; проанализировать момент перехода контроля над активом; рассмотреть распределение рисков случайной гибели и условие о качестве товара.

1. Применимость общих положений о купле-продаже

Согласно п. 1 ст. 454 ГК РФ по договору купли-продажи продавец обязуется передать вещь (товар) в собственность покупателю, а тот – принять её и уплатить цену. Буквальное толкование нормы предполагает, что предметом купли-продажи выступает именно вещь. Между тем п. 4 той же статьи распространяет правила о купле-продаже и на продажу имущественных прав, если иное не вытекает из их содержания.

Криптовалюта не является ни вещью, ни классическим имущественным правом – поскольку отсутствует обязанное лицо. Тем не менее аналогия закона (ст. 6 ГК РФ) допускает

гибкое распространение положений главы 30 ГК РФ на любые возмездные отчуждательные сделки, чей предмет имеет имущественную ценность. Этот подход поддержан п. 34 Постановления Пленума Верховного Суда РФ от 23 июня 2015 г. № 25, согласно которому положения о купле-продаже применяются и к договорам по отчуждению иного имущества, если это не противоречит их природе.

Закон № 259-ФЗ не запрещает гражданско-правовой оборот цифровой валюты – он лишь устанавливает запрет на её использование в качестве средства платежа (п. 5 ст. 14), прямо допуская сделки в инвестиционных целях. Соответственно, договор купли-продажи криптовалюты следует квалифицировать как непоименованный договор (п. 2 ст. 421 ГК РФ) с элементами купли-продажи и мены, регулируемый по аналогии нормами главы 30 в части, не противоречащей существу обязательства.

2. Предмет договора

В науке сложилось три подхода к правовой природе криптовалюты: «вещный» (Е.А. Суханов), «обязательственно-правовой» (Л.А. Новоселова, А.И. Савельев) и *sui generis* (Л.В. Санникова, Ю.С. Харитоновна). Вещная концепция расширительно толкует понятие вещи, однако ст. 128 ГК РФ относит к вещам лишь телесные объекты материального мира. Обязательственная концепция несостоятельна, поскольку в децентрализованных системах нет конкретного должника, обязанного исполнить требование держателя токена. Концепция *sui generis* наиболее адекватна существу явления и подержана судебной практикой: в «деле

Царькова» Девятый арбитражный апелляционный суд указал, что криптовалюта обладает признаками иного имущества по смыслу ст. 128 ГК РФ.

Соответственно, предметом договора купли-продажи криптовалюты выступает иное имущество – цифровой актив, учёт принадлежности которого ведётся в распределённом реестре. В договоре необходимо максимально точно индивидуализировать предмет: указать вид криптовалюты (биткойн, эфир, USDT и т. д.), её количество и сеть передачи (Ethereum, Tron, BNB Smart Chain), поскольку один и тот же токен USDT существует одновременно в нескольких блокчейнах. Отсутствие индивидуализации может повлечь признание договора незаключённым в силу несогласованности существенного условия о предмете (п. 1 ст. 432 ГК РФ).

3. Момент перехода контроля над активом

Категория «момент перехода права собственности» (ст. 223 ГК РФ) применима к криптовалюте лишь условно: у бестелесного цифрового актива отсутствует традиционная фактическая передача. Корректнее говорить о переходе фактического контроля, выражающегося в обладании частным криптографическим ключом и подтверждении транзакции в блокчейне.

В литературе выделяют три модели определения этого момента. «Модель отправки» связывает переход с подписанием и отправкой транзакции продавцом – она несостоятельна, поскольку отправленная транзакция, может быть, не включена в блок либо отменена путём двойной траты (double-spending). «Модель подтверждения» увязывает момент перехода с включением транзакции в блок и получением определённого числа подтверждений. «Модель принятия» определяет моментом перехода контроля момент, когда покупатель фактически может распорядиться полученной криптовалютой. В отсутствие специального соглашения сторон следует презюмировать применение модели подтверждения с количеством блоков, обеспечивающим практическую необратимость операции (для биткойна – 6, для эфира – 12). Такой подход созвучен позиции Президиума ВАС РФ применительно к бездокументарным ценным бумагам, где момент перехода права связывается с внесением записи в реестр.

На централизованных биржах переход «контроля» осуществляется через изменение записей во внутренней (off-chain) учётной системе биржи без транзакции в блокчейне. В этом случае имеет место не распоряжение криптовалютой как таковой, а уступка требования к бирже о выдаче соответствующего количества цифрового актива по запросу клиента.

4. Риск случайной гибели и проблема утраты ключа

Институт случайной гибели регулируется ст. 211 и 459 ГК РФ. По общему правилу риск несёт собственник, а в купле-продаже – переходит на покупателя одновременно с передачей вещи. Под «случайной гибелью» цифрового актива можно понимать утрату криптографического ключа, его хищение, необратимую ошибку при отправке либо системные риски (хардфорк, делистинг). Утрата приватного ключа – наиболее обсуждаемый сценарий: с юридической точки зрения она не влечёт прекращения существования самой криптовалюты – токены продолжают существовать в реестре, однако с экономической позиции эффект тождествен – актив навсегда «выпадает» из оборота.

Применительно к договору купли-продажи криптовалюты должна применяться следующая схема: до момента подтверждения транзакции в блокчейне риск несёт продавец; после – покупатель. Этот подход поддержан и в зарубежной практике: в новозеландском деле *Cryptopia v. The Court of New Zealand* суд констатировал, что после фиксации транзакции на стороне получателя риск переходит на него безотносительно последующих обстоятельств. Иными словами, риск случайной гибели цифрового актива переходит на покупателя одновременно с переходом фактического контроля, что согласуется с принципом «risk follows control» (ст. 459 ГК РФ).

5. Условие о качестве криптовалюты

На первый взгляд категория «качество товара» (ст. 469 ГК РФ) к криптовалюте неприменима в силу её взаимозаменяемости (fungibility). Однако в действительности криптовалюты могут существенно различаться по свойствам, влияющим на их потребительскую ценность. Во-первых, существуют «грязные» (tainted) монеты – токены, ранее использовавшиеся в незаконных операциях; биржи блокируют такие поступления на основании AML-скоринга, что превращает «грязную»

криптовалюту в товар ненадлежащего качества. Во-вторых, в случае хардфорка существуют конкурирующие версии одной криптовалюты (Ethereum / Ethereum Classic), и несогласованность сторон относительно версии передаваемого актива также образует недостаток. В-третьих, сетевые особенности конкретного токена (USDT в сети ERC-20 и в сети TRC-20) делают невозможной их прямую конвертацию: получение токена не в той сети фактически делает товар непригодным для целей, для которых он обычно используется (п. 2 ст. 469 ГК РФ).

В связи с этим в договоре следует детально описывать качественные характеристики передаваемого актива: наименование, версию (для форкнутых криптовалют), сеть передачи, отсутствие негативной AML-истории. Допустимо включение заверений об обстоятельствах (ст. 431.2 ГК РФ): продавец заверяет, что передаваемая криптовалюта не подлежит блокировке по результатам стандартных AML-проверок. По аналогии применимы и положения ст. 475 ГК РФ: при существенных нарушениях требований к качеству покупатель вправе отказаться от исполнения договора и потребовать возврата уплаченной суммы.

Заключение

Во-первых, договор купли-продажи криптовалюты представляет собой непоименованный договор, к которому положения главы 30 ГК РФ применяются по аналогии закона. Во-вторых, его предмет квалифицируется как иное имущество (ст. 128 ГК РФ) *sui generis*. В-третьих, момент перехода фактического контроля над криптовалютой целесообразно приурочить к моменту получения подтверждений транзакции в распределённом реестре; этот момент совпадает с моментом перехода риска случайной гибели на покупателя по принципу «risk follows control». В-четвёртых, утрата криптографического ключа квалифицируется как случайная гибель имущества. В-пятых, существенными требованиями к качеству криптовалюты являются её AML-характеристики, версия (после форка) и сеть передачи.

Литература

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 26.01.1996 № 14-ФЗ.
3. Федеральный закон от 18.03.2019 № 34-ФЗ.
4. Федеральный закон от 31.07.2020 № 259-ФЗ.
5. Постановление Пленума Верховного Суда РФ от 23.06.2015 № 25.
6. Постановление Президиума ВАС РФ от 25.07.2011 № 1689/11.
7. Постановление Девятого ААС от 15.05.2018 № 09АП-16416/2018 («дело Царькова»).
8. Брагинский М.И., Витрянский В.В. Договорное право. Кн. 2: Договоры о передаче имущества. 4-е изд. М.: Статут, 2002.
9. Ефимова Л.Г. Криптовалюта как объект гражданского права // Хозяйство и право. 2019. № 4. С. 17-25.
10. Карапетов А.Г. Договорное и обязательственное право (общая часть). М.: Статут, 2017.
11. Новоселова Л.А. О правовой природе биткойна // Хозяйство и право. 2017. № 9. С. 3-16.
12. Савельев А.И. Криптовалюты в системе объектов гражданских прав // Закон. 2017. № 8. С. 136-153.
13. Санникова Л.В., Харитонов Ю.С. Цифровые активы: правовой анализ. М.: 4 Принт, 2020.
14. Суханов Е.А. Вещное право. М.: Статут, 2017.
15. Толкачев А.Ю. Криптовалюта как имущество // Вестник экономического правосудия РФ. 2018. № 9. С. 91-135.
16. Sklaroff J. Smart Contracts and the Cost of Inflexibility // U. Pa. L. Rev. 2017. Vol. 166. P. 263-303.
17. Cryptopia Limited (in Liquidation) v. The Court of New Zealand [2020] NZHC 728.

BUBENETS Vladislav Mikhailovich

Master's Student, Siberian Law University, Russia, Omsk

THE CONTRACT OF SALE OF CRYPTOCURRENCIES: CIVIL LAW CHARACTERISTICS

Abstract. *The article examines the contract of sale of cryptocurrencies. The application of the general provisions of Chapter 30 of the Civil Code of the Russian Federation is analyzed, questions about the subject of the contract, the moment of transfer of control over the digital asset, the distribution of the risk of accidental death in case of loss of the cryptographic key and the condition on the quality of the cryptocurrency are considered. It is concluded that the relevant transactions are qualified as an unnamed contract, to which the provisions on purchase and sale are applied by analogy with the law.*

Keywords: *cryptocurrency, digital currency, purchase and sale, other property, risk of accidental death, distributed registry, private key.*

БУБЕНЕЦ Владислав Михайлович

магистрант, Сибирский юридический университет, Россия, г. Омск

«ЦИФРОВАЯ ЗАНАЧКА» БАНКРОТА: ПРАКТИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ ВЫЯВЛЕНИЯ И РЕАЛИЗАЦИИ КРИПТОВАЛЮТЫ В КОНКУРСНОМ ПРОИЗВОДСТВЕ

Аннотация. В статье исследуются прикладные проблемы, с которыми сталкиваются арбитражные суды и финансовые управляющие при включении криптовалюты в конкурсную массу гражданина-должника. Автор анализирует разрыв между формальным признанием цифровых активов имуществом и фактической невозможностью их принудительного изъятия без содействия банкрота. Особое внимание уделяется правовому вакууму в процедуре реализации криптовалюты в условиях санкционных ограничений на иностранных биржах и отсутствия технической инфраструктуры на российских электронных торговых площадках.

Ключевые слова: банкротство физических лиц, конкурсная масса, криптовалюта, финансовый управляющий, холодный кошелек, реализация имущества, электронные торги.

От признания к взысканию: парадокс правоприменения

Со времен прецедентного дела И. Царькова (2018 г.), когда суд впервые обязал включить содержимое криптокошелька в конкурсную массу, российское право проделало определенный путь. Сегодня Закон о банкротстве и ст. 141.1 ГК РФ формально позволяют рассматривать цифровую валюту как имущество. Однако парадокс текущего момента заключается в следующем: признать криптовалюту активом юридически – не значит получить к ней фактический доступ. Архитектура блокчейна вступает в жесткое противоречие с классическими механизмами государственного принуждения. Процедура формирования конкурсной массы криптоинвестора сегодня превращается для финансового управляющего (ФУ) в технологический и правовой квест, состоящий из двух сложнейших этапов: розыска и легальной реализации.

След из фиата: как найти актив, которого нет в Росреестре?

В отличие от недвижимости или автомобилей, криптоактивы не числятся в государственных базах данных. Единственный способ обнаружить их – идти по «фиатному следу». На практике финансовые управляющие анализируют банковские выписки должника. Регулярные P2P-переводы физическим лицам с пометками или транзакции, уходящие через шлюзы известных обменников, становятся первым маркером. Однако выявление транзакции лишь подтверждает факт покупки в прошлом. Что происходит дальше?

Типичная линия защиты недобросовестного должника выглядит так: «Да, биткоин покупал. Но перевел его на аппаратный «холодный» кошелек (например, флешку Ledger). А саму флешку потерял в метро вместе с блокнотом, где была записана seed-фраза (пароль восстановления)».

И здесь правовая система заходит в тупик. Суд может истребовать доступ под угрозой неприменения правила об освобождении от долгов (ст. 213.28 Закона о банкротстве). Но если должник готов остаться с долгами ради сохранения многомиллионной «цифровой записки», принудительно изъять актив технически невозможно – без приватного ключа блокчейн непреклонен. Право собственности есть, а объекта в реальности нет.

Реализация: продажа «воздуха» в условиях санкций

Допустим, нам попался редкий, добросовестный должник, который передал финансовому управляющему флешку и пароли. Возникает вторая, еще более абсурдная проблема – как легально продать этот актив и пополнить счета кредиторов? Согласно Закону о банкротстве, имущество должника должно реализовываться на открытых электронных торгах с публикацией в Едином федеральном реестре сведений о банкротстве (ЕФРСБ). Но как выставить биткоин на российскую площадку торгов по банкротству?

Техническая несовместимость

ЭТП (электронные торговые площадки) не имеют функционала для эскроу криптоактивов и безопасной передачи ключей.

Временной лаг

Процедура торгов (публикация, сбор заявок, аукцион) занимает недели. Курс криптовалюты меняется ежеминутно. Как оценивать актив, который за время торгов может потерять 30% стоимости?

Понимая абсурдность торгов, суды иногда разрешают ФУ продать криптовалюту самостоятельно по текущему биржевому курсу. Но здесь возникает стена комплаенса и санкций. Крупнейшие централизованные биржи (CEX) блокируют аккаунты российских пользователей или отказываются регистрировать корпоративные аккаунты арбитражных управляющих РФ. Использование P2P-площадок или теневых ОТС-обменников (в «Москва-Сити» и аналогичных) сопряжено с колоссальными рисками. Готов ли финансовый управляющий перевести биткоины должника на счет анонимного менялы в Telegram, рискуя быть обманутым? Если меняла исчезнет с криптовалютой, кредиторы немедленно взыщут убытки с самого арбитражного управляющего. Получается патовая ситуация: закон требует пополнить конкурсную массу, но легальной, прозрачной и безопасной инфраструктуры (без риска для статуса ФУ) в России просто не существует.

Заключение и векторы развития

Очевидно, что попытки «натянуть» классические нормы Закона о банкротстве на реалии блокчейна терпят неудачу. Стандартные

процедуры торгов неприменимы к высоковолатильным активам, а отсутствие регулируемых отечественных криптобирж делает процесс реализации полуправовым.

Для выхода из сложившегося тупика, на наш взгляд, требуется не просто точечное внесение изменений в ГК РФ, а создание специализированного процессуального механизма. Представляется целесообразным учреждение уполномоченного государственного оператора (или аккредитация пула коммерческих брокеров), на чьи специальные счета финансовые управляющие могли бы переводить выявленную цифровую валюту для ее мгновенной конвертации в фиатный рубль по фиксированному курсу с последующим зачислением на основную счет должника. До тех пор, пока такой инфраструктуры нет, криптовалюта останется для кредиторов «неуловимым активом».

Литература

1. Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» от 26.10.2002 № 127-ФЗ // Собрание законодательства РФ. - 2002. - № 43. - Ст. 4190.
2. Постановление Девятого арбитражного апелляционного суда от 15.05.2018 № 09АП-16416/2018 по делу № А40-124668/2017.
3. Определение Арбитражного суда г. Москвы от 10.02.2021 по делу № А40-12639/16 (о порядке реализации криптовалюты).

BUBENETS Vladislav Mikhailovich

Master's Student, Siberian Law University, Russia, Omsk

**THE BANKRUPT'S "DIGITAL STASH":
PRACTICAL PROBLEMS OF IDENTIFYING
AND IMPLEMENTING CRYPTOCURRENCIES
IN BANKRUPTCY PROCEEDINGS**

Abstract. The article examines the applied problems faced by arbitration courts and financial managers when including cryptocurrencies in the bankruptcy estate of a debtor citizen. The author analyzes the gap between the formal recognition of digital assets as property and the actual impossibility of their forced withdrawal without the assistance of a bankrupt. Special attention is paid to the legal vacuum in the procedure for the sale of cryptocurrencies in the context of sanctions restrictions on foreign exchanges and the lack of technical infrastructure on Russian electronic trading platforms.

Keywords: bankruptcy of individuals, bankruptcy estate, cryptocurrency, financial manager, cold wallet, sale of property, electronic trading.

ЕРОШЕНКО Анастасия Алексеевна

студентка, Оренбургский государственный университет, Россия, г. Оренбург

*Научный руководитель – доцент кафедры гражданского права и процесса
Оренбургского государственного университета Рузаева Елена Михайловна*

ПРИНЦИПЫ ТРУДОВОГО ПРАВА: ПРОБЛЕМЫ РЕАЛИЗАЦИИ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ

Аннотация. Статья посвящена изучению принципов трудового права. Определены понятие и значение принципов трудового права. Также в статье выделена система принципов трудового права. Отдельное внимание уделено нормативному закреплению принципов трудового права, что стало основой для определения содержания основных принципов трудового права. На основании анализа выделены проблемы реализации принципов трудового права на современном этапе перспективы развития системы принципов трудового права.

Ключевые слова: трудовое право, принципы трудового права, трудовые отношения, субъекты.

Трудовое право занимает центральное место в системе российского права, регулируя отношения, которые напрямую затрагивают интересы большинства граждан. В условиях динамично меняющейся экономики, цифровизации и трансформации форм занятости особую значимость приобретают фундаментальные начала отрасли – ее принципы. Они служат основой, обеспечивающей баланс интересов работников, работодателей и государства, гарантируя справедливость и легитимность правоприменения [4].

Принципы трудового права представляют собой основополагающие начала, определяющие сущность и направления развития правового регулирования трудовых и непосредственно связанных с ними отношений. По сути, принципы трудового права являются фундаментом, на котором строится все здание правового регулирования социально-трудовых отношений в Российской Федерации. В правовой доктрине под ними понимаются не просто теоретические идеи, а основополагающие, выраженные в праве руководящие начала, которые определяют сущность данной отрасли, ее главные черты и общую направленность развития. Значение этих принципов трудно переоценить: они служат своего рода вектором для законодателя при создании новых норм, ориентиром для правоприменителя в случаях пробелов в законе и гарантом стабильности для субъектов трудовых отношений – работников и работодателей. Система принципов трудового

права имеет четкую иерархическую структуру, начинающуюся с общеправовых основ, таких как справедливость и гуманизм, и заканчивающуюся принципами отдельных правовых институтов, например оплаты труда или дисциплины. Однако центральное место занимают отраслевые принципы, консолидированные в статье 2 Трудового кодекса РФ [2]. Эти принципы имеют прочное нормативное закрепление, основываясь на международно-правовых актах, Конвенциях и рекомендациях Международной организации труда, Конституции России и трудовом законодательстве. То есть нормативный фундамент принципов трудового права заложен на трех уровнях. Международный уровень включает в себя акты ООН («Всеобщая декларация прав человека» [3]) и конвенции Международной организации труда (МОТ). Конституционный уровень реализуется в положениях статьи 37 Конституции РФ, закрепляющей право на труд в условиях безопасности, право на отдых, на вознаграждение без дискриминации и право на защиту от безработицы. Отраслевой уровень представлен непосредственно в Трудовом кодексе РФ. Статья 2 ТК РФ содержит перечень из 19 основных принципов, которые детализируют конституционные положения применительно к трудовой сфере.

Значение принципов проявляется в нескольких аспектах. Правотворческий аспект базируется на том, что они служат ориентиром для законодателя при создании новых норм. С

точки зрения правоприменительного аспекта можно утверждать, что принципы трудового права помогают судам и органам надзора правильно толковать нормы, особенно при наличии пробелов в законодательстве. Системообразующий аспект ориентирован на то, что они объединяют разрозненные нормы в единую стройную отрасль. Идеологический аспект состоит в отражении ценности общества и уровень социальной защиты граждан [5].

Содержание принципов трудового права представляет собой иерархическую структуру, включающую несколько уровней:

1. **Общеправовые принципы:** свобода, равенство, справедливость, гуманизм, законность. Они характерны для всей правовой системы в целом.

2. **Принципы отдельных институтов:** например, принципы оплаты труда или охраны труда, действующие внутри конкретных разделов отрасли [8].

Среди ключевых принципов, закрепленных в российском законодательстве, выделяются следующие, определенные в ст. 2 ТК РФ:

- **Свобода труда:** право каждого распоряжаться своими способностями к труду, выбирать профессию и род деятельности.
- **Запрещение принудительного труда и дискриминации:** исключение любых форм давления или ограничения прав по признакам пола, расы, возраста или убеждений.
- **Обеспечение права каждого работника на справедливые условия труда:** гарантирование выплаты заработной платы не ниже МРОТ и своевременность расчетов.
- **Равенство прав и возможностей работников.**
- **Обеспечение права на безопасный труд:** обязанность работодателя создавать условия, соответствующие требованиям охраны труда.
- **Сочетание государственного и договорного регулирования:** нахождение компромисса между императивными нормами закона и личными договоренностями сторон.

• **Обязательность возмещения вреда:** право работника на компенсацию в случае ущерба его здоровью или имуществу [7].

На современном этапе реализация принципов трудового права сталкивается с серьезными практическими проблемами. Одной из наиболее острых остается скрытая дискриминация, которую крайне сложно доказать в судебном порядке, а также проблема теневой

занятости, при которой работник, соглашаясь на работу без оформления, фактически добровольно отказывается от защиты, предоставляемой правовыми принципами. Кроме того, наблюдается определенный дисбаланс сил: в условиях экономической нестабильности работодатели зачастую получают возможность диктовать условия, нарушающие принцип устойчивости трудовых отношений. Широкое распространение дистанционной работы и платформенной занятости также бросает вызов классическому пониманию принципов, требуя их адаптации к условиям цифровой экономики.

Перспективы развития системы принципов трудового права неразрывно связаны с процессом цифровизации и необходимостью усиления социальной защищенности граждан. Считаем, что в будущем система принципов будет дополняться положениями о защите «цифровых прав» работника, включая право на отключение от связи с работодателем во вне рабочее время и защиту персональных данных, обрабатываемых алгоритмами искусственного интеллекта. Постепенно укрепляется принцип непрерывного профессионального образования, становясь необходимостью для выживания на рынке труда.

Принципы трудового права – это не просто декларативные положения, а действенный инструмент защиты человека труда. Эффективность функционирования всей правовой системы зависит от того, насколько полно эти принципы воплощаются в повседневной жизни. Совершенствование механизмов их реализации позволит не только минимизировать количество трудовых споров, но и создать условия для гармоничного развития экономики и социальной сферы.

В заключение стоит подчеркнуть, что принципы трудового права – это живой механизм, который должен эволюционировать вместе с обществом, оставаясь при этом надежным барьером против произвола и несправедливости в сфере труда.

Литература

1. Конституция РФ: принята всенародным голосованием 12.12.1993 г) (в ред. Законов Российской Федерации о поправке к Конституции Российской Федерации от 30.12.2008 № 6-ФКЗ, от 30.12.2008 № 7-ФКЗ, от 05.02.2014 № 2-ФКЗ, от 21.07.2014 № 11-ФКЗ, от 14.03.2020 № 1-

ФКЗ) // Официальный интернет-портал правовой информации.

2. Трудовой кодекс РФ: Федеральный закон от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ (в ред. от 29.12.2025 г.) // Официальный интернет-портал правовой информации

3. Всеобщая декларация прав человека: Принята резолюцией 217 А (III) Генеральной Ассамблеи ООН от 10 декабря 1948 года // https://www.un.org/ru/documents/decl_conv/declarations/declhr.shtml.

4. Аленина И.В. О системе принципов трудового права // Вестник ОмГУ. Серия. Право. 2008. № 3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/o-sisteme-printsipov-trudovogo-prava> (дата обращения: 30.04.2026).

5. Аминова Э.М. Краснов Ю.К. Трудовое право: учебно-методич. пособие / Э.М. Аминова. Ю.К. Краснов; Московский

государственный институт международных отношений (университет) МИД России, Междунар. ин-т управления, каф правового обеспечения управленческой деятельности – М.:МГИМО-Университет, 2024. – 312 с.

6. Андриановская И.И. Соотношение системы принципов трудового права и структуры Трудового кодекса РФ // Юридическая техника. 2020. № 14. С. 78-80.

7. Андриановская И.И. Основные принципы трудового права: история и современность // Кадровик. 2021. № 2. <https://panor.ru/articles/osnovnye-printsiipy-trudovogo-prava-istoriya-i-sovremennost/59137.html#>

8. Филющенко Л.И. Трудовое право: учеб. пособие / Л.И. Филющенко, И.Н. Плешакова; М-во науки и высш. образования Рос. Федерации, Урал. федер. ун-т. – Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2019. – 204 с.

EROSHENKO Anastasia Alekseevna

Student, Orenburg State University, Russia, Orenburg

Scientific Advisor – Associate Professor of the Department of Civil Law and Procedure of Orenburg State University Ruzaeva Elena Mikhailovna

PRINCIPLES OF LABOR LAW: PROBLEMS OF IMPLEMENTATION AND PROSPECTS OF DEVELOPMENT AT THE PRESENT STAGE

Abstract. *The article is devoted to the study of the principles of labor law. The concept and meaning of the principles of labor law are defined. The article also highlights the system of principles of labor law. Particular attention is paid to the normative consolidation of the principles of labor law, which became the basis for determining the content of the basic principles of labor law. Based on the analysis, the problems of implementing the principles of labor law at the present stage and the prospects for the development of the system of principles of labor law are highlighted.*

Keywords: *labor law, principles of labor law, labor relations, subjects.*

КАРМИШИНА Яна Михайловна

магистрантка, Саратовская государственная юридическая академия, Россия, г. Саратов

ПРОБЛЕМЫ ПРИМЕНЕНИЯ НОРМ О СОВМЕСТНОМ ЗАВЕЩАНИИ СУПРУГОВ В РОССИИ

Аннотация. *Статья посвящена изучению совместного завещания супругов в Российской Федерации. В рамках статьи автор анализирует проблемы, возникающие при его применении, а также сопоставляет их с практикой применения в иностранных государствах.*

Ключевые слова: *совместное завещание, супруги, наследование, наследство, проблемные аспекты.*

С 1 июня 2019 году у супругов появилась возможность составлять одно завещание на двоих, в котором они совместно определяют последствия смерти каждого из них или их одновременной смерти. Так, они вправе завещать любым лицам общее имущество или имущество каждого из них, лишить кого-то из наследников по закону наследства без указания причин, а также по своему усмотрению определить доли наследников в наследственной массе и включить в такое завещание другие завещательные распоряжения [2].

Следует заметить, что подобного рода наследственные институты уже более века предусмотрены правом иностранных государств и доказали свою эффективность, так как позволяют снизить вероятность возникновения конфликтов между лицами – потенциальными наследниками.

Главная причина отсутствия в российском праве такого инструмента, по мнению некоторых авторов, заключалась в ограничении воли одного лица волеизъявлением его супруга. Ими отмечалось, что зависимость от наступления последствий, определяемых волей одного человека, в решении, принятом другим человеком, как правило, представляется неприемлемым с точки зрения закона, так как в этом случае велика вероятность злоупотребления последним [7, с. 100].

В соответствии с положениями действующего Гражданского кодекса Российской Федерации (далее ГК РФ), один из супругов в любое время, даже после смерти мужа или жены, вправе отменить совместное завещание супругов [1, ч. 4 ст. 1118]. Невозможно не согласиться с тем, что положение данной нормы вызывает множество вопросов и споров. Не делает ли она институт совместного завещания супругов не имеющим смысла? Ведь, вдовец (вдова),

обладающий своим имуществом и имуществом умершего, путем аннулирования ранее озвученной совместной воли лишает наследников правовой защиты. Справедливо мнение бывшего председателя Комиссии по методической работе и изучению практики применения законодательства в сфере нотариата М. Герасимовой о недопустимости придания юридической силы последующему завещанию, которым отменяется совместное завещание, определившее правовой режим имущества, на которое наследники умершего супруга уже оформили свои права [8]. Так переживший супруг может в очередной раз вступить в брак, в котором у него родятся дети и он, в ущерб детям от первого брака, являющимися наследниками по совместному завещанию супругов, может завещать все детям от второго брака. В данном случае ярко выражено злоупотребление правом, абсолютное нарушение воли умершего супруга, права общих детей-наследников никаким образом не защищены.

В отличие от нашей страны, другие государства подошли иначе к данному вопросу. Например, законодательство Германии, закрепил, на наш взгляд, вполне здравый и рациональный подход – указанное в совместном завещании супругов имущество обременено и может быть передано исключительно названному в таком завещании наследнику [6, с. 46].

В свою очередь, законодательство Литовской Республики, регулирующее наследственные отношения закрепляет, что переживший супруг не вправе отменить или изменить совместное завещание, однако он может отказаться от наследства и составить новое завещание, касающееся исключительно его имущества [3, с. 76].

Еще одним проблемным аспектом является тот случай, когда в завещании указывается, что

при смерти одного из супругов вся наследственная масса в полном объёме наследуется пережившим супругом. В таком случае возникает неопределенность правового положения наследника, имеющего право на обязательную долю, предусмотренную ст. 1149 ГК РФ. Представляется, что обязательная доля должна выделяться уже при составлении совместного завещания. Если этого не было сделано, то несовершеннолетние или нетрудоспособные дети, родители и другие иждивенцы скончавшегося супруга должны иметь на нее, право, не дожидаясь смерти другого супруга. Однако, супруги, составившие совместное завещание представляют единый субъект – завещателя. Кроме того, супруги уже определили дальнейшую судьбу своего имущества, а значит, в данном случае возникает вопрос о возможности лишения одного из супругов благ, на которые он имеет полное право в силу совместного завещания вплоть до своей смерти. Другими словами, переживший супруг может потерять часть имущества, положенному ему по завещанию, например при наличии у умершего супруга несовершеннолетних детей от предыдущего брака, даже несмотря на то, что они не были указаны в завещании.

Одной из проблем, возникающих как в теории, так и на практике, является сохранение тайны завещания после смерти одного из супругов, составивших совместное завещание. В частности, каким образом разгласить то, что касается непосредственно умершего супруга. Нам это представляется крайне сложным. Так же, как и оспаривание завещания одним из наследников в суде без нарушения тайны завещания в отношении второго супруга. Тем не менее немецкие юристы утверждают, что в данном случае не происходит никакого нарушения тайны завещания ввиду того, что в нее посвящены только те наследники, интересы которых защищаются неразглашением этой тайны.

Бесспорно, совместное завещание супружеской пары – это положительное нововведение. Это подтверждает и статистика его заключения. Так, по состоянию на февраль 2020 года, спустя всего 9 месяцев с его законодательного закрепления, было зарегистрировано 736 [4], а в конце указанного года федеральная нотариальная палата Российской Федерации сообщила, что супруги стали заключать указанные

завещания на 30% чаще [5]. Однако, по нашему мнению, таким оно признается только в случае отсутствия разногласий между супругами и их одновременной смерти. На сегодняшний день существуют законодательные пробелы в правовом регулировании данного института, которые требуют скорейшего решения. Представляется, что в целях его совершенствования целесообразным будет опираться на практику европейских стран, доказавшую свою эффективность.

Литература

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть третья) от 26.11.2001 № 146-ФЗ (ред. от 18.03.2019) // Собрание законодательства РФ. – 2001. – № 49. – ст. 4552; 2019. – № 12. – ст. 1224.
2. Федеральный закон от 19.07.2018 № 217-ФЗ «О внесении изменений в статью 256 части первой и часть третью Гражданского кодекса Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ. – 2018. – № 30. – ст. 4552.
3. Вьюшина А.С. Сравнительно-правовое исследование совместного завещания супругов в России и некоторых зарубежных странах // Дневник науки. 2020. № 5 (41). С. 75-82.
4. Куликов В.В. России оформлено 736 совместных завещаний. Российская газета. 14.02.2020 [Интернет-ресурс] // URL: <https://rg.ru/2020/02/14/reg-urfo/v-rossii-oformleno-736-sovmestnyh-zaveshchanij.html> (дата обращения 15.05.2021).
5. Куликов В. Любовь – в наследство. Российская газета. 16.12.2020 [Интернет-ресурс] // URL: <https://rg.ru/2020/12/16/semeynye-pary-stali-chashche-oformlyat-sovmestnye-zaveshchaniia.html> (дата обращения 15.05.2021).
6. Лёвкина П.П. Летфуллина М.К. Коллизионные отличия в наследственном праве России, Германии и Италии // Фемида.Science. 2019. № 4 (24). С. 45-48.
7. Родионова О.М. Гражданско-правовая сущность совместного завещания супругов // Вестник СГЮА. 2019. № 5 (130). С. 99-103.
8. Потенциальные проблемы исполнения совместных завещаний и наследственных договоров [Интернет-ресурс] // СПС «Гарант». URL: <http://www.garant.ru/article/1282860/> (дата обращения: 14.05.2021).

KARMISHINA Yana Mikhailovna

Graduate Student, Saratov State Law Academy, Russia, Saratov

PROBLEMS OF THE APPLICATION OF RULES ON JOINT WILLS OF SPOUSES IN RUSSIA

Abstract. *The article is devoted to the study of the joint will of spouses in the Russian Federation. Within the framework of the article, the author analyzes the problems that arise when using it, and also compares them with the practice of using it in foreign countries.*

Keywords: *joint will, spouses, inheritance, problematic aspects.*

МИННУЛЛИНА Оксана Рафаиловна

студентка, Казанский филиал

Всероссийского государственного университета юстиции (РПА Минюста России),
Россия, г. Казань

*Научный руководитель – доцент кафедры уголовного процесса
и криминалистики Казанского филиала*

*Всероссийского государственного университета юстиции (РПА Минюста России),
кандидат юридических наук Романова Галина Валерьевна*

К ВОПРОСУ ЛИШЕНИЯ СВОБОДЫ НА ОПРЕДЕЛЕННЫЙ СРОК

Аннотация. В статье рассматриваются теоретические и практические аспекты применения наказания в виде лишения свободы на определенный срок в уголовном праве Российской Федерации. Проводится глубокий анализ понятия данного вида наказания, его ключевых признаков, включая принудительную изоляцию и строгую регламентацию режима содержания. Особое внимание уделяется значению лишения свободы как меры обеспечения общественной безопасности, выполнению функций специфической и общей превенции, а также роли пенитенциарной системы в исправлении и ресоциализации осужденных. Анализируются механизмы индивидуализации наказания, условия отбывания в различных видах исправительных учреждений, а также институты досрочного освобождения и замены наказания, демонстрирующие гуманистический вектор развития уголовного законодательства.

Ключевые слова: лишение свободы, уголовное наказание, изоляция от общества, исправительные учреждения, специфическая превенция, общая превенция, ресоциализация, условно-досрочное освобождение, Уголовный кодекс РФ, пенитенциарная система.

Лишение свободы на определенный срок занимает центральное место в иерархии уголовных наказаний Российской Федерации, являясь наиболее строгой и действенной мерой государственного принуждения, применяемой к лицам, совершившим тяжкие и особо тяжкие преступления. Данный вид наказания, детально регламентированный статьей 56 Уголовного кодекса Российской Федерации (далее – УК РФ), представляет собой изоляцию осужденного от общества путем его направления в исправительную колонию, заключение в тюрьму или содержание в воспитательной колонии (для несовершеннолетних) [2]. В отличие от альтернативных видов взысканий, таких как исправительные работы или ограничение свободы, лишение свободы обеспечивает максимальную степень контроля над поведением преступника, полностью исключая его участие в общественной жизни на период исполнения приговора. Это создает уникальные условия для реализации целей наказания, обозначенных в статье 43 УК РФ: восстановление социальной справедливости, исправление

осужденного и предупреждение совершения новых преступлений.

Фундаментальными признаками лишения свободы являются принудительная изоляция, строгая регламентация режима содержания и абсолютная обязательность исполнения судебного акта. Изоляция реализуется через физическое отграничение осужденного от внешней среды, что юридически и фактически исключает возможность свободного перемещения, выбора места жительства и свободного общения с лицами, не являющимися сотрудниками пенитенциарной системы или близкими родственниками в установленном порядке [4]. Режим содержания не является унифицированным; он дифференцируется в зависимости от вида исправительного учреждения (исправительная колония общего, строгого или особого режима, тюрьма) и категории осужденного (первоначально осужденные, рецидивисты, лица, совершившие преступления в сфере экономики и т. д.). Такая градация позволяет государству применять индивидуальный подход к исправлению, учитывая степень общественной опасности деяния и личности преступника, что

является проявлением принципа справедливости.

Значение института лишения свободы в уголовном праве России невозможно переоценить, так как он служит краеугольным камнем системы обеспечения общественной безопасности и выполняет функции мощного фактора специфической и общей превенции. Специфическая превенция достигается за счет физической невозможности совершения новых преступлений осужденным в период отбывания наказания, что напрямую защищает общество от повторных посягательств со стороны опасных лиц. Общая превенция выражается в психологическом воздействии на граждан: демонстрация неотвратимости и суровости наказания удерживает потенциальных правонарушителей от совершения преступлений из страха перед длительной изоляцией и потерей свободы.

Процесс назначения и исполнения наказания строго регламентируется законодательством, которое призвано исключить любой произвол и обеспечить соблюдение принципа законности [3]. Срок лишения свободы определяется судом индивидуально с учетом характера и степени общественной опасности совершенного преступления, а также личности виновного, его поведения до и после совершения деяния. Законодатель устанавливает четкие пределы минимального и максимального сроков, а также разработал сложные правила их сложения при совокупности преступлений и приговоров, что гарантирует соблюдение принципа соразмерности наказания и запрет на двойное осуждение за одно и то же деяние. Особое внимание уделяется условиям содержания, которые должны соответствовать не только российским нормам, но и международным стандартам в области прав человека, направленным на гуманизацию пенитенциарной системы и сохранение человеческого достоинства осужденных [5].

Важным аспектом функционирования данного института является наличие механизмов смягчения наказания и освобождения от его отбывания, таких как условно-досрочное освобождение, замена неотбытой части наказания более мягким видом, а также амнистия и помилование. Эти институты демонстрируют гибкость уголовного законодательства и ориентацию на конечную цель – исправление человека,

а не его изоляцию ради изоляции. Они создают стимул для осужденного к исправлению, труду и соблюдению установленного порядка, позволяя ему вернуться в общество до истечения полного срока наказания при условии добросовестного отношения к своим обязанностям [6].

Таким образом, лишение свободы на определенный срок является не просто карательной мерой, но и сложным социально-правовым механизмом, направленным на восстановление нарушенной социальной справедливости и обеспечение безопасности граждан в соответствии с Конституцией Российской Федерации. Эффективность данного института напрямую зависит от качества работы исправительных учреждений, уровня квалификации персонала, материально-технического обеспечения и системного подхода к ресоциализации осужденных.

Литература

1. Конституция Российской Федерации: принята 12 декабря 1993 г. // Официальный интернет-портал правовой информации. – 2022. – 6 октября. – № 0001202210060013. – URL: <http://pravo.gov.ru>.
2. Уголовный кодекс Российской Федерации: Федеральный закон от 13.06.1996 № 63-ФЗ // СЗ РФ. – 1996. – № 25. – ст. 2954.
3. Уголовно-исполнительный кодекс Российской Федерации: Федеральный закон от 08.01.1997 N 1-ФЗ // СЗ РФ. – 1997. – № 2 (часть I). – Ст. 198.
4. Кораблин К.К. Формирование основополагающих принципов теории и практики исполнения наказаний в виде лишения свободы в трудах отечественных и зарубежных ученых-правоведов // Власть и управление на Востоке России. 2007. № 2.
5. Егоркин В.В., Нистратов И.О. К вопросу о назначении и исполнении наказания в виде лишения свободы на определенный срок // Уголовно-исполнительная система на современном этапе: взаимодействие науки и практики: материалы. Самара: Самарский юридический институт Федеральной службы исполнения наказаний, 2016.
6. Файзутдинов Р.М. Лишение свободы: его социальное назначение и функции: дис. канд. юрид. наук. Казань, 2000.

MINNULINA Oksana Rafailovna

Student, Kazan Branch of the All-Russian State University
of Justice (RPA of the Ministry of Justice of Russia), Russia, Kazan

*Scientific Advisor – Associate Professor of the Department of Criminal Procedure and Criminalistics
of the Kazan Branch of the All-Russian State University of Justice (RPA of the Ministry of Justice
of Russia), Candidate of Law Romanova Galina Valeryevna*

ON THE QUESTION OF IMPRISONMENT FOR A SPECIFIC PERIOD

Abstract. *The article examines theoretical and practical aspects of the application of the punishment of fixed-term imprisonment within the criminal law of the Russian Federation. It provides an in-depth analysis of the concept of this type of punishment, its key characteristics, including compulsory isolation and the strict regulation of the regime of confinement. Particular attention is paid to the significance of imprisonment as a measure to ensure public security, the fulfillment of specific and general prevention functions, and the role of the penitentiary system in the correction and resocialization of convicts. The mechanisms for individualizing punishment, conditions of serving sentences in various types of correctional facilities, as well as institutes of early release and commutation of punishment, which demonstrate the humanistic vector of the development of criminal legislation, are analyzed.*

Keywords: *imprisonment, criminal punishment, isolation from society, correctional facilities, specific prevention, general prevention, resocialization, parole, Criminal Code of the Russian Federation, penitentiary system.*

НИКОЛАЕВ Борис Дмитриевич

магистрант, Сибирский юридический университет, Россия, г. Омск

ИНСТИТУТ «ПРАВА НА ЗАБВЕНИЕ» КАК СПОСОБ ЗАЩИТЫ НЕИМУЩЕСТВЕННЫХ ПРАВ: ПРОБЛЕМЫ БАЛАНСА ИНТЕРЕСОВ

Аннотация. В статье исследуется институт «права на забвение» как механизм защиты личных неимущественных прав в цифровой среде. Цель работы – анализ коллизии между правом на неприкосновенность частной жизни и правом общества на беспрепятственный доступ к информации, выявление пробелов действующего регулирования и формулирование направлений их преодоления. Обосновываются предложения по усилению защиты прав несовершеннолетних и умерших лиц, а также по установлению четких критериев общественного интереса.

Ключевые слова: право на забвение, защита персональных данных, поисковые системы, баланс интересов, неимущественные права, судебная защита.

Развитие цифровых технологий привело к тому, что любая информация в сети Интернет оставляет перманентный «цифровой след». Сведения о давних правонарушениях, неактуальных диагнозах или прекращенных судебных разбирательствах продолжают индексироваться поисковыми системами и предъявляться неограниченному кругу лиц, кардинально меняя традиционные подходы к защите неимущественных прав – чести, достоинства, тайны частной жизни.

Правовым ответом на этот вызов стало появление «права на забвение» – особого механизма, позволяющего гражданину требовать прекращения выдачи поисковых ссылок на недостоверную или утратившую значение информацию о себе [3, с. 311]. Однако его реализация порождает острую коллизию: стремление человека контролировать персональные данные (ст. 23, 24 Конституции РФ) прямо конфликтует с конституционным правом общества на свободный доступ к информации (ст. 29 Конституции РФ). Поиск справедливого баланса между этими интересами составляет одну из сложнейших задач современной цивилистики.

Объектом исследования выступают общественные отношения, складывающиеся по поводу реализации гражданами права на забвение в сети Интернет. Методологическую основу составили общенаучные (анализ, синтез) и специально-юридические методы (формально-юридический, сравнительно-

правовой). Эмпирическая база – труды отечественных правоведов и нормы информационного и гражданского законодательства.

В российской правовой системе необходимо разграничивать «право на удаление данных» («уничтожение») (ст. 14 Федерального закона от 27.07.2006 № 152-ФЗ «О персональных данных») и «право на забвение» (ст. 10.3 Федерального закона от 27.07.2006 № 149-ФЗ «Об информации, информационных технологиях и о защите информации»).

Первое обращено к оператору и предполагает полное уничтожение данных, второе адресовано операторам поисковых систем и сводится к прекращению выдачи ссылок (делистингу) [3, с. 312]. Сама спорная информация остается на сайте-первоисточнике, что создает лишь «иллюзию забвения» и не решает проблему, по существу [1, с. 160]. В результате гражданин вынужден последовательно инициировать несколько процедур, что существенно снижает эффективность восстановления нарушенных прав и ставит обывателя в неравное положение с крупными ИТ-корпорациями.

Краеугольным камнем института выступает баланс интересов. Действующая модель фактически наделяет частные поисковые системы квазисудебными полномочиями: они самостоятельно оценивают актуальность и общественную значимость информации и решают вопрос о превалировании частного интереса над общественным правом знать [4, с. 83].

Подобное делегирование правоприменительных функций коммерческим структурам порождает субъективность, непрозрачность и риск корпоративной цензуры. Поисковая платформа превращается в гейткипера общественной памяти, не неся при этом ни конституционно-правовой, ни процессуальной ответственности за качество принимаемых решений.

Лицо, чьи права нарушены, вправе сразу обратиться в суд, минуя длительную переписку с оператором, что усилило процессуальные гарантии и сократило издержки граждан [3, с. 314]. Между тем, полагаем, что процедура делистинга не должна скрывать общественно значимые сведения и требует соразмерного, обоснованного вмешательства, ориентированного на конкретные обстоятельства дела. Тем самым судебный контроль выступает важнейшим предохранительным клапаном, который должен не позволить поисковикам злоупотреблять дискреционными полномочиями.

Вместе с тем материально-правовые пробелы остаются серьезными. Во-первых, ст. 10.3 Закона об информации не учитывает специфики несовершеннолетних. В доктрине обоснована потребность в специальном режиме «усиленного права на забвение» для детей, позволяющем безусловно анонимизировать их цифровой профиль по достижении совершеннолетия [2, с. 747].

Во-вторых, в отличие от ГК РФ, профильный закон не предоставляет родственникам право требовать удаления ссылок на неактуальные сведения об умершем члене семьи [3, с. 313], что создает значительный сегмент незащищенных посмертных интересов.

В-третьих, законодатель не выработал четких критериев «общественного интереса», передоверив этот вопрос правоприменителю [5, с. 91].

Институт «права на забвение» в Российской Федерации сталкивается с системными вызовами, обусловленными переключением бремена поиска баланса прав на плечи коммерческих поисковых систем.

Для качественного совершенствования регулирования необходимо:

1. Выработать и законодательно закрепить четкие критерии «общественного интереса», ограничивающие право на забвение;
2. Ввести специальный режим «усиленного права на забвение» для несовершеннолетних и нормативно закрепить право родственников требовать удаления ссылок в случае смерти субъекта персональных данных;
3. Сформировать эффективные механизмы взаимодействия не только с поисковыми системами, но и с администраторами сайтов-первоисточников;
4. Обеспечить процессуальную доступность судебной защиты и формирование единых стандартов рассмотрения соответствующих дел.

Только комплексный подход позволит превратить декларативную возможность в реально действующий способ защиты неимущественных прав в цифровую эпоху.

Литература

1. Александрова А.С. Актуальные проблемы реализации права на забвение в Российской Федерации // Российский научный вестник. 2025. № 1. С. 157-161.
2. Беззатеева В.С. Право на забвение несовершеннолетних в цифровой среде // Образование и право. 2026. № 3. С. 745-749.
3. Петров Ю.Н. Право на забвение: понятие, содержание, проблемы законодательного регулирования // Юридическая наука и практика: Вестник Нижегородской академии МВД России. 2024. № 3 (67). С. 310-315.
4. Рыболовлева Н.С. Право на забвение и право на информацию: правовые аспекты и вызовы современности // Право и государство: теория и практика. 2025. № 5. С. 81-83.
5. Творун К.И. Пробелы правового регулирования распространения информации в Интернете через призму «права на забвение» // Евразийская адвокатура. 2024. № 2 (67). С. 91-94.

NIKOLAEV Boris Dmitrievich

Master's Student, Siberian Law University, Russia, Omsk

**THE INSTITUTE OF THE «RIGHT TO BE FORGOTTEN»
AS A WAY OF PROTECTING NON-PROPERTY RIGHTS:
PROBLEMS OF BALANCE OF INTERESTS**

Abstract. *The article examines the «right to be forgotten» as a mechanism for protecting personal non-property rights in the digital environment. The aim is to analyse the conflict between the right to privacy and the public's right to information, to identify gaps in regulation and to formulate ways to overcome them. Proposals are substantiated to strengthen the protection of the rights of minors and deceased persons, as well as to establish clear public interests.*

Keywords: *right to be forgotten, personal data protection, search engines, balance of interests, non-property rights, judicial protection.*

НИКОЛАЕВ Борис Дмитриевич

магистрант, Сибирский юридический университет, Россия, г. Омск

ОСОБЕННОСТИ ВОЗМЕЩЕНИЯ ВРЕДА, ПРИЧИНЕННОГО УТЕЧКОЙ ПЕРСОНАЛЬНЫХ ДАННЫХ (DATA BREACH): ГРАЖДАНСКО-ПРАВОВОЙ АСПЕКТ

Аннотация. Статья посвящена анализу гражданско-правовых механизмов возмещения вреда, возникающего в результате утечек персональных данных. Рассматриваются проблемы доказывания размера причиненного вреда и обоснования моральных страданий субъектов данных. Особое внимание уделено тенденциям перехода к модели безвиновной ответственности операторов, развитию института коллективных исков и внедрению обязательного киберстрахования.

Ключевые слова: персональные данные, утечка данных, гражданско-правовая ответственность, моральный вред, оператор данных, коллективный иск, киберстрахование.

В условиях тотальной цифровизации экономики персональные данные (далее – ПД) превратились в ключевой актив гражданского оборота, массовая обработка которого сопряжена с рисками крупномасштабных утечек (data breach). Ежегодно фиксируются десятки крупных инцидентов, в результате которых в открытый доступ попадают сведения о миллионах граждан.

Несмотря на последовательное усиление административной и уголовной ответственности, гражданско-правовые механизмы возмещения вреда субъектам данных остаются недостаточно эффективными. Основная проблема – сложность квалификации утечки как гражданского правонарушения, доказывания причинно-следственной связи и обоснования размера компенсации. Необходимость поиска новых векторов развития гражданского законодательства диктуется как ростом числа киберугроз, так и потребностью в реальном восстановлении нарушенных прав пострадавших граждан.

Объектом исследования являются гражданско-правовые отношения, возникающие вследствие нарушения конфиденциальности ПД и причинения вреда их субъектам. В работе применены метод системного анализа и формально-юридический метод. Теоретическую основу составили актуальные исследования в области ИТ-права и деликтологии и материалы доктринальных дискуссий о трансформации модели гражданско-правовой ответственности.

Гражданско-правовая ответственность за утечку традиционно конструируется на основе виновной модели (ст. 1064 ГК РФ). Истец обязан доказать четыре элемента: противоправность поведения оператора, наступление вреда, причинно-следственную связь и вину.

Каждый элемент превращается в самостоятельный барьер: оператор ссылается на действия третьих лиц (хакеров), отрицает связь с конкретным причиненным вредом и оспаривает размер морального вреда. В связи с этим в доктрине обсуждается переход к модели объективной (безвиновной) ответственности оператора как профессионального участника оборота, обязанного нести риски, связанные с созданием повышенной опасности для информационной сферы.

П. А. Новиков обосновывает применение к деятельности крупных операторов аналогии с режимом источника повышенной опасности (ст. 1079 ГК РФ) и предлагает методику расчета компенсации на основе системы объективных коэффициентов: категории данных, масштаба нарушения, вида оператора [1, с. 158]. Логику дифференциации операторов поддерживает А. В. Минбалева, указывая на необходимость различных требований к субъектам обработки в зависимости от объема обрабатываемой информации [2, с. 154].

Центральным способом защиты выступает компенсация морального вреда. Тем не менее средний размер присуждаемых компенсаций остается необоснованно низким (как правило, 500–5000 рублей) [3, с. 243], что нивелирует

превентивную функцию гражданского права и не создает у операторов экономических стимулов к инвестированию в кибербезопасность.

Особую остроту проблема приобретает в отношении изображений граждан: размещение фотографии пациента клиники без надлежащего согласия одновременно нарушает право на изображение (ст. 152.1 ГК РФ) и правовой режим ПД [4, с. 366].

Перспективным направлением является развитие института групповых (коллективных) исков. Групповой иск позволяет объединить требования тысяч пострадавших в одном производстве, что делает процесс экономически целесообразным для истца и усиливает переговорную позицию заявителей в спорах с крупными ИТ-корпорациями.

Однако процессуальные сложности формирования группы – отсутствие четкого механизма идентификации всех пострадавших, узкие критерии однородности требований – препятствуют широкому использованию инструмента. Требуется совершенствование главы 28.2 АПК РФ и главы 22.3 ГПК РФ, в том числе закрепление презумпции включения субъекта в группу при подтвержденном факте обработки его данных конкретным оператором.

Также новации необходимы в части внедрения дополнительных финансовых гарантий ответственности. Существует потребность во внедрении обязательного киберстрахования, в частности, относительно ответственности за утечки ПД. Такая модель позволила бы адаптировать классические нормы о возмещении вреда к реалиям цифрового оборота, где ущерб часто носит массовый, отсроченный и не всегда очевидный характер.

Анализ гражданско-правового аспекта возмещения вреда при утечках ПД позволяет сделать вывод о необходимости системной трансформации традиционной деликтной модели. Ключевыми направлениями развития должны стать:

1. Легализация презумпции вреда при подтвержденном факте утечки,

освобождающая истца от непосильного бремени доказывания моральных страданий;

2. Поэтапный переход к объективной (безвиновной) ответственности крупных операторов по модели источника повышенной опасности (ст. 1079 ГК РФ);

3. Унификация судебной практики с установлением справедливых и предсказуемых границ компенсаций;

4. Развитие института групповых исков с упрощением процедур формирования группы лиц;

5. Внедрение обязательного киберстрахования и иных финансовых гарантий ответственности операторов.

Только комплексное развитие процессуальных и материальных норм позволит превратить право на возмещение вреда из преимущественно декларативного в реально действующий инструмент защиты прав субъектов персональных данных.

Литература

1. Новиков П.А. Объективная (безвиновная) ответственность оператора персональных данных как новый вектор развития гражданского права // Закон и право. 2026. № 3. С. 155-161.
2. Минбалеев А.В. Перспективные направления правового регулирования персональных данных // Юридический вестник ДГУ. 2024. Т. 52. № 4. С. 152-156.
3. Гартин Ю.А., Седышев Д.С. Ответственность субъектов за нарушение законодательства в сфере защиты персональных данных // Аграрное и земельное право. 2025. № 7. С. 242-245.
4. Ястремский И.А. Правовые особенности использования изображения гражданина на сайте клиники пластической хирургии в информационно-коммуникационной сети «Интернет» // Публично-правовые науки. 2025. № 5. С. 365-368.

NIKOLAEV Boris Dmitrievich

Master's Student, Siberian Law University, Russia, Omsk

FEATURES OF COMPENSATION FOR HARM CAUSED BY PERSONAL DATA BREACH: CIVIL LAW ASPECT

Abstract. *The article is devoted to the analysis of civil law mechanisms for compensation of harm resulting from personal data breaches. The problems of proving the amount of damage caused and justifying the moral suffering of data subjects are considered. Special attention is paid to the trends of transition to the model of strict liability of operators, the development of class actions and the introduction of mandatory cyber insurance.*

Keywords: *personal data, data breach, civil liability, moral harm, data operator, class action, cyber insurance.*

НИКОЛАЕВ Борис Дмитриевич

магистрант, Сибирский юридический университет, Россия, г. Омск

ПОСМЕРТНАЯ ЗАЩИТА ИНФОРМАЦИОННЫХ ПРАВ: СУБЪЕКТЫ, ПРЕДЕЛЫ, СПОСОБЫ РЕАЛИЗАЦИИ

Аннотация. В статье исследуются проблемы посмертной защиты информационных прав граждан с акцентом на правовую природу цифрового наследия. Цель работы – анализ субъектов, пределов и способов реализации прав на защиту нематериальных благ и цифровых активов умершего лица на основе разъяснений Пленума Верховного Суда Российской Федерации и доктринальных подходов. Предложены пути совершенствования гражданского законодательства в сфере цифрового правопреимства, в том числе путем внедрения института цифрового завещания.

Ключевые слова: цифровое наследие, посмертная защита, персональные данные, аккаунт, деловая репутация, правопреимство, цифровое завещание.

Стремительная цифровизация сформировала значительный массив информации, неразрывно связанной с личностью. Число «заброшенных» учетных записей умерших пользователей ежегодно возрастает, порождая в сети феномен «цифровых кладбищ» – профилей, продолжающих существовать вне связи с физическим носителем личности и хранящих чувствительную персональную информацию [4, с. 724].

Контент, оставленный пользователем при жизни, может циркулировать, искажаться и коммерчески использоваться без согласия наследников, что ставит проблему посмертной защиты информационных прав в число наиболее актуальных задач современной цивилистики. Сложность регулирования обусловлена тем, что цифровые объекты находятся на стыке личных неимущественных благ, не переходящих по наследству в силу п. 3 ст. 1112 ГК РФ, и имущественных прав, обладающих самостоятельной экономической ценностью.

Объектом исследования выступают общественные отношения в сфере посмертной защиты цифровых активов, персональных данных и нематериальных благ. В работе применены формально-юридический, системный и сравнительно-правовой методы, а также метод анализа правоприменительной практики. Теоретическую базу составили труды отечественных цивилистов и акты высших судебных инстанций Российской Федерации.

Для определения корректного режима посмертной защиты необходимо разграничивать

охраняемые объекты по степени их связи с личностью умершего: нематериальные блага (честь, достоинство, деловая репутация, тайна частной жизни, врачебная тайна), персональные данные (далее – ПД), а также аккаунты и иные цифровые активы. В условиях существования законодательного пробела ключевую роль в формировании практики играют разъяснения высших судов.

Согласно абз. 2 п. 1 ст. 152 ГК РФ и абз. 2 п. 2 Постановления Пленума ВС РФ от 24.02.2005 № 3, защита чести, достоинства и деловой репутации после смерти гражданина допускается по требованию заинтересованных лиц, к которым могут быть отнесены родственники и наследники. Их процессуальный интерес носит двойственный характер: морально-этическое стремление к охране доброй памяти и защита собственной репутации и имущественных интересов.

Клевета на умершего основателя бизнеса вредит репутации наследников и снижает стоимость перешедшего к ним предприятия. Е. А. Кулакова справедливо подчеркивает, что именно характер заинтересованности предопределяет процессуальный статус истца и судьбу заявленных требований [2, с. 99].

Пределы посмертной защиты строго ограничены судебным толкованием. Постановление Пленума ВС РФ от 15.11.2022 № 33 фиксирует: право на компенсацию морального вреда неразрывно связано с личностью потерпевшего и не переходит по наследству, за исключением присужденных, но не выплаченных

сумм. Следствием выступает «защитный дефицит»: родственники могут требовать лишь пресечения нарушения и публикации опровержения. Невозможность взыскать справедливую денежную компенсацию уменьшает значение посмертной защиты, поскольку нарушители не несут ощутимых имущественных потерь.

В сфере защиты ПД субъектами выступают наследники. Как обоснованно указывает С. В. Дейко, они получают не сами ПД, а право определять их дальнейшую правовую судьбу [1, с. 59]: правомочие отзываться ранее данное согласие на обработку, требовать удаления профиля, пресекать использование данных умершего в маркетинговых целях.

Наибольшую сложность представляет правовой режим аккаунтов. Современные суды постепенно признают коммерческие аккаунты элементом имущественного комплекса предприятия [3, с. 104]: устойчивая аудитория, монетизация и сопряженные результаты интеллектуальной деятельности позволяют воспринимать его в качестве «электронного предприятия» [5, с. 102].

Доступ к личным страницам ограничивается операторами платформ со ссылкой на тайну переписки (ст. 23 Конституции РФ) и условия пользовательских соглашений. Основными способами защиты остаются опровержение порочащих сведений, удаление конфиденциальной информации, принудительная блокировка или мемориализация аккаунтов.

Система гражданско-правовых способов защиты информационных прав умерших лиц находится на стадии становления и не успевает за цифровизацией. Существующий инструментарий не отвечает в полной мере вызовам цифровой среды.

В целях совершенствования законодательства предлагается, во-первых, легально закрепить понятие «аккаунт» в ст. 128 ГК РФ с нормативным разграничением бизнес-аккаунтов

(допускающих оборот и наследование) и личных страниц (для которых допустимы лишь мемориализация и удаление).

Во-вторых, обоснована необходимость внедрения института цифрового завещания, позволяющего пользователю при жизни выразить волю относительно судьбы своих аккаунтов и цифровых объектов через указание доверенного лица.

В-третьих, целесообразно детализировать в процессуальном законодательстве критерии «заинтересованности» родственников при подаче исков о посмертной защите. Реализация перечисленных мер позволит трансформировать декларативный характер посмертной защиты в реально действующий правовой механизм.

Литература

1. Дейко С.В. Доктринальные аспекты правовой защиты персональных данных в условиях цифровизации экономических отношений // Государственная служба. 2024. № 2. С. 55-61.
2. Кулакова Е.А. Истцы по делам о защите деловой репутации в арбитражном процессе в случае распространения недостоверных, порочащих сведений об умершем физическом лице // Право и управление. 2024. № 7. С. 98-103.
3. Одинцов С.В., Гонсалес Оре А.А. Актуальные проблемы цифрового наследования // Имущественные отношения в Российской Федерации. 2025. № 12 (291). С. 104-112.
4. Русанова А.И. Этико-правовой аспект наследования личных страниц пользователя // Вестник Удмуртского университета. Серия Экономика и право. 2025. Т. 35. Вып. 4. С. 724-730.
5. Фатхи В.И. К вопросу о наследовании аккаунтов в социальных сетях // Философия права. 2024. № 2 (109). С. 99-104.

NIKOLAEV Boris Dmitrievich

Master's Student, Siberian Law University, Russia, Omsk

POSTHUMOUS PROTECTION OF INFORMATION RIGHTS: SUBJECTS, LIMITS, METHODS OF IMPLEMENTATION

Abstract. *The article examines posthumous protection of citizens' information rights with an emphasis on the legal nature of digital heritage. The aim is to analyse subjects, limits and methods of protecting intangible benefits and digital assets of a deceased person based on the resolutions of the Plenums of the Supreme Court of the Russian Federation and doctrinal approaches. Ways to improve civil legislation in the field of digital succession are proposed, including the introduction of digital will.*

Keywords: *digital heritage, posthumous protection, personal data, account, business reputation, succession, digital will.*

ОВЧИННИКОВ Юрий Георгиевич

кандидат юридических наук, доцент, начальник кафедры уголовного процесса,
Владивостокский филиал Дальневосточного юридического института МВД России
имени И. Ф. Шилова, Россия, г. Владивосток

ЧЕРНОВ Роман Андреевич

эксперт экспертно-криминалистического отдела,
ОМВД России по Надеждинскому району Приморского края,
Россия, Надеждинский район, с. Вольно-Надеждинское

**ПРОИЗВОДСТВО СУДЕБНЫХ ЭКСПЕРТИЗ
НА СТАДИИ ВОЗБУЖДЕНИЯ УГОЛОВНОГО ДЕЛА
(ПО МАТЕРИАЛАМ ОТДЕЛА МВД РОССИИ
ПО НАДЕЖДИНСКОМУ РАЙОНУ ПРИМОРСКОГО КРАЯ)**

Аннотация. В статье анализируется специфика назначения и производство судебных экспертиз на стадии возбуждения уголовного дела. Уделяется внимание правовым основаниям использования профессиональных знаний при проверке сообщений о преступлениях, а также практическим проблемам соблюдения сроков производства экспертиз.

Ключевые слова: судебная экспертиза, возбуждение уголовного дела, специальные знания, исследование, эксперт, специалист.

Стадия возбуждения уголовного дела имеет особое значение в уголовном судопроизводстве, поскольку именно на данном этапе решается вопрос о наличии либо отсутствии достаточных данных, указывающих на признаки преступления. От качества проверки сообщения о преступлении зависит законность последующего процессуального решения: возбуждение уголовного дела, отказ в возбуждении уголовного дела либо передача материала по подследственности. В современных условиях значительная часть таких решений невозможна без использования специальных знаний, поскольку должностное лицо не всегда может самостоятельно установить характер вещества, механизм образования следов, подлинность документа, принадлежность оружия, размер причиненного ущерба или иные обстоятельства, имеющие значение для правильной правовой оценки события.

В соответствии со ст. 144 УПК РФ при проверке сообщения о преступлении дознаватель, орган дознания, следователь и руководитель следственного органа вправе назначать судебную экспертизу, принимать участие в ее производстве и получать заключение эксперта.

Статья 195 УПК РФ прямо предусматривает, что судебная экспертиза может быть назначена и произведена до возбуждения уголовного дела. Это положение имеет важное практическое значение, поскольку позволяет получить необходимые специальные сведения еще до принятия итогового решения по материалу проверки [2, с. 259-262].

Назначение экспертиз до возбуждения уголовного дела обусловлено, прежде всего, необходимостью установить наличие признаков преступления. Например, по материалам, связанным с незаконным оборотом наркотических средств, экспертное исследование позволяет определить вид и массу вещества. По фактам причинения телесных повреждений специальные знания необходимы для установления характера вреда здоровью. По сообщениям о кражах, повреждении имущества и незаконном проникновении в помещение значимыми становятся дактилоскопические и трасологические экспертизы, позволяющие исследовать следы рук, обуви, орудий взлома и иные объекты. По материалам, связанным с оружием, требуется установление его пригодности к стрельбе, категории, технического состояния, а

также принадлежности предмета к огнестрельному оружию. Таким образом, экспертиза на стадии возбуждения уголовного дела выполняет не только вспомогательную, но и проверочную функцию, поскольку ее результаты могут существенно повлиять на итоговое процессуальное решение.

Практическая значимость данной темы может быть раскрыта на примере деятельности отдела МВД России по Надеждинскому району Приморского края (далее – отдел). Согласно представленным учетным сведениям, за 2025 г. в отделе было назначено 313 судебных экспертиз и проведено 26 исследований. Из общего количества судебных экспертиз 215 были назначены по уже возбужденным уголовным делам, а 98 – на стадии проверки сообщения о преступлении. Следовательно, почти треть всех экспертиз была связана именно с доследственной проверкой. Это подтверждает, что использование специальных знаний является важным элементом работы должностных лиц уже на первоначальном этапе уголовного судопроизводства.

Основная нагрузка по назначению судебных экспертиз в 2025 г. приходилась на следственное отделение и отдел дознания. Следственным отделением было назначено 206 экспертиз, отделом дознания – 93 экспертизы. Кроме того, отдельные материалы поступали от следственных органов Следственного комитета Российской Федерации, участковых уполномоченных полиции и сотрудников оперативных подразделений. При этом применительно к участковым уполномоченным полиции и оперативным сотрудникам корректнее говорить не только о назначении, но и об инициировании направления материалов для исследования либо о подготовке материалов проверки, поскольку процессуальное оформление экспертизы должно соответствовать требованиям УПК РФ.

По возбужденным уголовным делам в 2025 г. было назначено 215 экспертиз. Из них 148 экспертиз приходились на следственное отделение, 61 – на отдел дознания, 6 – на материалы Следственного комитета. Наиболее распространёнными являлись трасологические, дактилоскопические, баллистические и химические экспертизы. Преобладание трасологических и дактилоскопических экспертиз объясняется спецификой преступлений,

расследуемых на районном уровне: кражи, незаконные проникновения, повреждения имущества, обнаружение следов на местах происшествий, а также необходимость идентификации лиц и предметов по материальным следам. Дактилоскопические экспертизы позволяют установить пригодность следов рук для идентификации, а при наличии сравнительных образцов – решить вопрос о возможной причастности конкретного лица. Трасологические экспертизы, в свою очередь, позволяют исследовать следы обуви, транспортных средств, орудий взлома и иные объекты, имеющие значение для установления механизма события.

Особое значение для темы статьи имеют экспертизы, назначенные именно на стадии проверки сообщения о преступлении. В отделе за 2025 г. таких экспертиз было 98. Основной объем приходился на следственное отделение и отдел дознания. Следственным отделением на данной стадии назначались преимущественно трасологические, дактилоскопические, баллистические, химические и почерковедческие экспертизы. Отделом дознания назначались дактилоскопические, баллистические, технико-криминалистические экспертизы документов, трасологические и химические экспертизы. Участковые уполномоченные полиции чаще инициировали материалы, связанные с баллистическими, почерковедческими и химическими исследованиями, а оперативные подразделения – отдельные материалы, требующие специальных знаний, например по вопросам исследования документов или предметов.

Следует отметить исследования, проводимые до возбуждения уголовного дела. За 2025 г. их общее количество составило 26. По имеющимся сведениям, значительная часть исследований была связана с оружием, дактилоскопическими объектами, документами и почерковедческими вопросами. Исследование используется тогда, когда необходимо оперативно получить предварительные сведения о предмете, документе, веществе или следе. Например, до принятия решения по материалу проверки может возникнуть необходимость установить, относится ли предмет к оружию, имеются ли на документе признаки подделки, пригодны ли следы рук для идентификации, содержит ли вещество признаки запрещенного вещества.

В связи с этим важным является разграничение судебной экспертизы и исследования. Судебная экспертиза имеет более выраженную процессуальную форму: она назначается постановлением уполномоченного должностного лица, проводится экспертом, а ее результат оформляется заключением эксперта.

Федеральный закон от 31 мая 2001 г. № 73-ФЗ «О государственной судебно-экспертной деятельности в Российской Федерации» определяет судебную экспертизу как процессуальное действие, состоящее из проведения исследований и дачи заключения экспертом по вопросам, требующим специальных знаний [1].

Исследование имеет предварительный характер и проводится по материалам проверки, письменному поручению, направлению либо заданию должностного лица. Его результат оформляется справкой об исследовании или заключением специалиста. В отличие от судебной экспертизы, предварительное исследование направлено не столько на получение полноценного доказательства, сколько на оперативное установление признаков, необходимых для принятия решения о дальнейшем движении материала.

При этом нельзя недооценивать значение исследований. В условиях ограниченных сроков проверки сообщения о преступлении они позволяют быстро определить, имеется ли основание для возбуждения уголовного дела. Особенно это важно по материалам, где сам факт преступности деяния зависит от специальных признаков объекта. Например, без исследования вещества невозможно сделать вывод о наличии признаков незаконного оборота наркотических средств; без исследования предмета, похожего на оружие, сложно определить наличие признаков преступления, связанного с незаконным оборотом оружия; без исследования документа невозможно предварительно оценить признаки его подделки.

Одной из наиболее значимых практических проблем является соблюдение сроков производства экспертиз. В экспертно-криминалистических подразделениях органов внутренних дел судебные экспертизы, как правило, производятся в срок, не превышающий пятнадцати суток, в порядке очередности поступления материалов. Более длительный срок может быть установлен при необходимости исследования значительного объема материалов, применения

продолжительных методик, а также при наличии у эксперта большого количества экспертиз в производстве. На стадии возбуждения уголовного дела вопрос сроков имеет особое значение, поскольку материал проверки должен быть рассмотрен в установленные законом сроки, а отсутствие экспертного результата может затруднить принятие обоснованного решения.

На практике соблюдение сроков зависит от нескольких факторов. Во-первых, значение имеет загруженность экспертно-криминалистического подразделения. Если в производстве эксперта одновременно находится большое количество материалов, объективно возрастает риск увеличения срока исследования. Во-вторых, сроки зависят от вида экспертизы. Наиболее продолжительными могут быть компьютерно-технические, биологические, отдельные химические, автотехнические и сложные трасологические экспертизы. В-третьих, существенное значение имеет качество направляемых материалов: правильно ли упакованы объекты, полно ли сформулированы вопросы, представлены ли необходимые образцы для сравнительного исследования, не нарушены ли правила изъятия и хранения следов. Если материалы оформлены неполно либо вопросы поставлены некорректно, это может привести к необходимости дополнительного запроса, возврата материалов или увеличения срока производства экспертизы.

Для районных отделов ОВД вопрос сроков особенно актуален, поскольку районный уровень работы предполагает постоянное поступление разнообразных материалов: от бытовых конфликтов и повреждения имущества до краж, незаконного оборота наркотиков, оружия и дорожно-транспортных происшествий. При этом не все виды экспертиз могут быть выполнены непосредственно на месте или в короткий срок. Часть материалов требует направления в специализированные экспертные подразделения, обладающие необходимым оборудованием, методиками и специалистами соответствующего профиля. Поэтому своевременность экспертной деятельности зависит не только от работы должностных лиц отдела, но и от общей загруженности экспертной системы региона.

Обзор ситуации в Приморском крае также показывает высокую значимость экспертной работы. Так, в 2024 г. специалисты экспертно-криминалистических подразделений УМВД

России по Приморскому краю провели около 14 тысяч экспертиз и свыше 8 тысяч исследований. Они участвовали в осмотрах мест происшествий более 10 тысяч раз, в оперативно-розыскных мероприятиях – 22,7 тысячи раз, в иных процессуальных действиях – 29,3 тысячи раз [3]. Данные предоставляют возможность констатировать о повышенной нагрузке на экспертно-криминалистические подразделения края и доказывают, что экспертная деятельность является одной из важнейших направлений обеспечения расследования и раскрытия преступлений.

В современных реалиях производство качественных экспертиз возможно при исполнении ряда условий: своевременность назначения; правильность выстраивания вопросов; предоставление эксперту достаточного объема материалов; обеспеченность сохранности объектов и соблюдение процессуального порядка их изъятия. Важным является равномерное распределение экспертной нагрузки и развитие технической базы экспертных подразделений.

На основе проведенного анализа можно сделать вывод, что экспертиза на стадии возбуждения уголовного дела является одним из важных инструментов установления признаков преступления. Она позволяет объективно проверить обстоятельства события, определить свойства и признаки предметов, документов, веществ и следов, а также обеспечить принятие законного процессуального решения. Наряду с этим эффективность экспертной деятельности зависит от кадрового обеспечения, технической оснащенности, загруженности

экспертных подразделений и качества подготовки материалов.

Дальнейшее совершенствование данной сферы должно быть связано с укреплением материально-технической базы, повышением квалификации сотрудников, оптимизацией сроков производства экспертиз и улучшением взаимодействия между должностными лицами, осуществляющими проверку сообщений о преступлениях, и экспертными подразделениями.

Литература

1. Федеральный закон от 31 мая 2001 г. № 73-ФЗ (ред. от 22.07.2024) «О государственной судебно-экспертной деятельности в Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ. 2001. № 23. Ст. 2291.
2. Овчинников Ю.Г. Назначение судебной экспертизы как эффективное средство сбора информации в стадии возбуждения уголовного дела // Проблемы обеспечения законности и правопорядка в Дальневосточном регионе: сб. матер. Междунар. науч.-практ. конф. Хабаровск: Дальневосточ. юрид. ин-т МВД России, 2013. С. 259-262.
3. Шпарейчук А. Приморские криминалисты провели за 2024 год почти 22 тысячи экспертиз // Московский комсомолец. Владивосток. 2025. 2 марта. <https://vlad.mk.ru/social/2025/03/02/primorskije-kriminalisty-proveli-za-2024-god-pochti-22-tysyachi-ekspertiz.html> (дата обращения: 03.03.2026).

OVCHINNIKOV Yuri Georgievich

Candidate of Law, Associate Professor, Head of the Department of Criminal Procedure,
Vladivostok Branch of the I. F. Shilov Far Eastern Law Institute
of the Ministry of Internal Affairs of Russia, Russia, Vladivostok

CHERNOV Roman Andreevich

Expert of the Forensic Department,
DMIA of Russia for the Nadezhdinsky district of Primorsky Krai,
Russia, Nadezhdinsky district, Volno-Nadezhdinsky

**PRODUCTION OF FORENSIC EXAMINATIONS
AT THE STAGE OF INITIATING A CRIMINAL CASE (BASED ON MATERIALS
FROM THE DEPARTMENT OF THE MINISTRY OF INTERNAL AFFAIRS
OF RUSSIA FOR THE NADEZHDINSKY DISTRICT OF PRIMORSKY KRAI)**

Abstract. *The article analyzes the specifics of the appointment and production of forensic examinations at the stage of initiating a criminal case. Attention is paid to the legal grounds for using professional knowledge in verifying reports of crimes, as well as to the practical problems of complying with the deadlines for conducting examinations.*

Keywords: *forensic examination, initiation of a criminal case, special knowledge, research, expert, specialist.*

СНЕГИРЁВА Евгения Григорьевна

магистрантка, Дальневосточный филиал

Всероссийского государственного университета юстиции (РПА Минюста России),
Россия, г. Хабаровск

ГРАЖДАНСКО-ПРАВОВАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ОБЩЕЙ ДОЛЕВОЙ СОБСТВЕННОСТИ НА ОБЩЕЕ ИМУЩЕСТВО: ПРАКТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

Аннотация. Статья посвящена гражданско-правовому анализу института общей долевой собственности на общее имущество в российском праве, где рассматривается правовая природа долевой собственности, соотношение абсолютного характера правомочий собственника с необходимыми ограничениями, установленными законом в интересах других лиц и публичного порядка. Особое внимание уделяется практическим аспектам осуществления владения, пользования и распоряжения общим имуществом, условиям выдела доли в натуре, порядку реализации преимущественного права покупки, а также обязанности участников нести расходы на содержание имущества соразмерно своим долям. На основе анализа правовых позиций высших судебных инстанций выделяются типичные проблемы правоприменения: определение соразмерности компенсации при невозможности выдела доли, доказывание надлежащего извещения о продаже доли, оценка обоснованности отказа сособственника в согласии на распоряжение общим имуществом. В работе также освещаются теоретические взгляды дореволюционных цивилистов (Г. Ф. Шершеневича, Д. И. Мейера) на сущность общей собственности. Сделан вывод о необходимости осознанного баланса интересов всех участников долевой собственности и взвешенного судебного подхода при разрешении возникающих конфликтов.

Ключевые слова: долевая собственность, имущество, собственник, сособственник, права собственника.

Общая долевая собственность – важный институт гражданского права РФ, регулирующий отношения нескольких лиц по поводу единого имущества. Актуальность темы обусловлена широким распространением такого режима собственности: он возникает при наследовании, приватизации, совместной покупке и в иных случаях.

В современном праве выработаны многочисленные средства, имеющие целью гармонизировать и сбалансировать отношения между сособственниками, а также между собственниками и третьими лицами, не допуская нарушения ни частного, ни публичного интереса в процессе реализации правомочий собственника. Иными словами, права собственника, оставаясь абсолютными, не являются безграничными, рамки их реализации задает закон. В отечественном законодательстве за собственником признано право по своему усмотрению совершать в отношении принадлежащего ему имущества любые действия, но так, чтобы они не противоречили закону и не нарушали права и охраняемые законом интересы других лиц (ч.

2 ст. 209 ГК РФ). Права собственника реализуются на основе общеправовых принципов юридического равенства, неприкосновенности, автономии воли и недопустимости произвольного вмешательства кого-либо в частные дела, обеспечения восстановления нарушенных прав, их судебной защиты.

В силу положений Конституции РФ и исходя из общеправового принципа справедливости, право собственности должно осуществляться и обеспечиваться защитой на основе соразмерности и пропорциональности, с тем чтобы был обеспечен баланс прав и законных интересов всех участников гражданского оборота – как собственников, так и третьих лиц. При этом возможные ограничения федеральным законом прав владения, пользования и распоряжения имуществом должны отвечать требованиям справедливости, быть адекватными, пропорциональными, соразмерными, носить общий и абстрактный характер, не иметь обратной силы и не затрагивать существо конституционных прав, то есть не ограничивать пределы и применение основного содержания

соответствующих конституционных норм. Сама же возможность ограничений, как и их характер, должна обуславливаться необходимостью защиты конституционно-значимых ценностей, а именно: основ конституционного строя, нравственности, здоровья, прав и законных интересов других лиц, обеспечения обороны страны и безопасности государства.

Вещь может принадлежать на праве собственности не одному, а двум и более лицам, и в таком случае имеет место общая собственность. Существование общей собственности до известной степени противоречит тому, что право собственности предоставляет ее субъекту исключительную, осуществляемую по своей воле и в своем интересе власть над вещью, в случае общей собственности у вещи нет единственного собственника, исключаяющего всех других и единолично решающего судьбу вещи.

Таким образом, в юридической литературе мнения относительно данного института разделились. Так с одной стороны – «право одно и принадлежит нераздельно всем субъектам, оно распространяется на всю вещь», – так понимал суть общей собственности ученый-правовед Г. Ф. Шершеневич [3, с. 463-466]. Согласно же мнению другого выдающегося русского цивилиста Д. И. Мейера – «право общей собственности – это такое право, когда несколько лиц являются субъектами права собственности на одно и то же имущество, но так, что каждому из них принадлежит право только на его идеальную долю» [4, с. 146-155].

Владение и пользование общим имуществом осуществляются по соглашению всех собственников. При недостижении согласия порядок устанавливается судом. При определении порядка пользования суд учитывает:

- фактически сложившийся порядок пользования;
- нуждаемость каждого из собственников в спорном помещении;
- реальную возможность совместного пользования без нарушения прав других собственников.

Участник долевой собственности имеет право на предоставление в его владение и пользование части общего имущества, соразмерной его доле. Если это невозможно, он вправе требовать компенсации от других участников, которые владеют и пользуются имуществом, приходящимся на его долю. Распоряжение общим имуществом (продажа,

дарение, сдача в аренду и т. п.) возможно только по соглашению всех собственников. При продаже доли в праве общей собственности постороннему лицу остальные участники имеют преимущественное право покупки по цене, за которую она продаётся, и на прочих равных условиях. Продавец обязан в письменной форме известить остальных собственников о намерении продать свою долю. Расходы на содержание общего имущества каждый участник обязан нести соразмерно своей доле. Раздел имущества и выдел доли регулируются ст. 252 ГК РФ. При недостижении соглашения о способе и условиях раздела или выдела доли участник вправе требовать выдела в натуре своей доли через суд. Если это невозможно без несоразмерного ущерба имуществу, собственник имеет право на выплату стоимости его доли другими участниками.

В исключительных случаях, когда доля незначительна, не может быть реально выделена и собственник не имеет существенного интереса в использовании общего имущества, суд может обязать остальных участников выплатить ему компенсацию даже без его согласия. С получением компенсации собственник утрачивает право на долю в общем имуществе.

На практике нахождение имущества в долевой собственности порождает множество проблем. Среди них:

- определение соразмерности компенсации при невозможности выдела доли в натуре;
- оценка обоснованности отказа собственника в согласии на распоряжение общим имуществом;
- доказывание факта и момента надлежащего извещения о продаже доли;
- применение нормы о выплате компенсации обладателю незначительной доли.

Например, споры часто возникают при реконструкции имущества, затрагивающей общее имущество. Так, Верховный Суд РФ указал, что, если реконструкция помещения в многоквартирном доме влечет присоединение к нему части общего имущества, необходимо согласие всех собственников помещений в доме.

Судебная практика играет ключевую роль в толковании и единообразном применении законодательства о долевой собственности. Разъяснения высших судебных инстанций (например, Пленума Верховного Суда РФ и Пленума Высшего Арбитражного Суда РФ) помогают разрешать спорные ситуации и формировать

единообразный подход к применению норм права.

Таким образом, общая долевая собственность требует от участников осознанного подхода к реализации своих прав и исполнению обязанностей, а от правоприменителей – взвешенного разрешения неизбежно возникающих конфликтов интересов.

Литература

1. Конституция Российской Федерации: Принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 г. (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 01.07.2020 № 1-ФКЗ) // СЗ РФ. – 2020. – № 11. – Ст. 1416.

2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30 ноября 1994 г. № 51-ФЗ (ред. от 31.07.2025, с изм. от 25.11.2025) // СЗ РФ. – 1994. – № 32. – Ст. 3301.

3. Гетажеева А.Р. Вклад Г.Ф. Шершеневича в российскую юридическую теорию и практику / А.Р. Гетажеева. – Образование и право. – № 5. – 2023. – С. 463-466.

4. Ахметьянова З.А. О сущности права собственности и его составных частях / З.А. Ахметьянова, О.Н. Низамиева, Д.И. Мейер; Ученые записки Казанского университета: гуманитарные науки. – Т. 161. – 2024. – № 4. – С. 146-155.

SNEGIREVA Evgeniya Grigorievna

Graduate Student, Far Eastern Branch of the All-Russian State University of Justice (RPA of the Ministry of Justice of Russia), Russia, Khabarovsk

CIVIL LAW CHARACTERISTICS OF COMMON SHARED OWNERSHIP OF COMMON PROPERTY: PRACTICAL ANALYSIS

Abstract. *The article is devoted to the civil law analysis of the institution of shared ownership of common property in Russian law, which examines the legal nature of shared ownership, the relationship of the absolute nature of the powers of the owner with the necessary restrictions established by law in the interests of other persons and public order. Special attention is paid to the practical aspects of the ownership, use and disposal of common property, the conditions for allocating shares in kind, the procedure for exercising the pre-emptive right to purchase, as well as the obligations of participants to bear the costs of maintaining property in proportion to their shares. Based on the analysis of the legal positions of the highest judicial instances, typical problems of legal application are highlighted: determining the proportionality of compensation if it is impossible to allocate a share, proving proper notification of the sale of a share, assessing the validity of the co-owner's refusal to consent to the disposal of common property. The paper also highlights the theoretical views of pre-revolutionary civilists (G. F. Shershenovich, D. I. Meyer) on the essence of common property. The conclusion is made about the need for an informed balance of interests of all participants in shared ownership and a balanced judicial approach in resolving emerging conflicts.*

Keywords: *shared ownership, property, owner, co-owner, property rights.*

ЧЕРЕПАНОВА Виктория Алексеевна

студентка, Казанский филиал

Всероссийского государственного университета юстиции (РПА Минюста России),
Россия, г. Казань

*Научный руководитель – доцент кафедры уголовного процесса и криминалистики
Казанского филиала Всероссийского государственного университета юстиции
(РПА Минюста России), кандидат юридических наук Маркелов Александр Геннадьевич*

К ВОПРОСУ ПРЕКРАЩЕНИЯ УГОЛОВНОГО ДЕЛА ПО РЕАБИЛИТИРУЮЩИМ ОСНОВАНИЯМ

Аннотация. В статье рассматриваются актуальные проблемы прекращения уголовного дела по реабилитирующим основаниям в уголовно-процессуальном праве Российской Федерации. Особое внимание уделяется теоретическим и практическим аспектам применения оснований, предусмотренных статьей 133 УПК РФ, анализу судебной практики, а также механизмам реализации права на реабилитацию лиц, необоснованно подвергшихся уголовному преследованию.

Ключевые слова: реабилитация, прекращение уголовного дела, реабилитирующие основания, отсутствие события преступления, отсутствие состава преступления, презумпция невиновности, возмещение вреда, уголовный процесс.

Прекращение уголовного дела по реабилитирующим основаниям представляет собой один из ключевых институтов уголовно-процессуального права Российской Федерации, призванный восстановить нарушенные права лица, в отношении которого необоснованно было возбуждено уголовное преследование. В отличие от иных оснований прекращения (например, за примирением сторон, в связи с деятельным раскаянием или истечением сроков давности), реабилитирующие основания полностью снимают с гражданина подозрение в совершении преступления и влекут за собой безусловную обязанность государства возместить причиненный моральный и материальный вред [1]. Данный механизм, закрепленный в статье 133 Уголовно-процессуального кодекса РФ (УПК РФ), служит важнейшей гарантией от произвола правоприменителя и реализацией принципа презумпции невиновности [3].

Центральным элементом реабилитации является отсутствие события преступления или отсутствие в деянии состава преступления [2]. Если в ходе досудебного или судебного производства устанавливается, что общественно опасное деяние не имело места, либо действия лица не содержат признаков состава преступления, уголовное дело подлежит

немедленному прекращению. Это фундаментальный принцип, исключающий возможность ответственности за невиновные действия. Практика показывает, что наиболее сложной является квалификация действий при отсутствии материального объекта посягательства или при наличии обстоятельств, исключающих преступность деяния, таких как необходимая оборона, крайняя необходимость или исполнение приказа.

Особое внимание в правоприменительной практике уделяется вопросу отсутствия события преступления [5, с. 102-110]. Сюда относятся ситуации, когда фактические обстоятельства, на которые ссылается обвинение, в действительности не происходили, либо деяние носило общественно полезный или нейтральный характер. Например, изъятие имущества может быть квалифицировано как законное исполнение служебных обязанностей, а не как хищение, а причинение вреда здоровью – как результат несчастного случая. В таких случаях прекращение дела не только освобождает гражданина от ответственности, но и требует пересмотра всех процессуальных действий, ранее произведенных в отношении его, включая меры пресечения, обыски и арест имущества, что является критически важным для восстановления нарушенных прав [4, с. 335-336].

Второй важной группой оснований является отсутствие в деянии состава преступления. Это означает, что хотя фактические действия имели место, они не подпадают под признаки конкретного уголовного правонарушения, предусмотренного Уголовным кодексом РФ. Сюда относятся случаи, когда деяние не является общественно опасным, либо отсутствуют субъект преступления (например, лицо не достигло возраста уголовной ответственности или не вменяемо в момент деяния). В отличие от отсутствия события преступления, здесь деяние существует объективно, но оно не обладает уголовно-правовой характеристикой, что делает дальнейшее преследование юридически невозможным и нецелесообразным.

Процессуальное оформление прекращения дела по реабилитирующим основаниям требует от следователя, дознавателя или суда предельной тщательности в анализе всех собранных доказательств. Решение о прекращении должно быть мотивированным, обоснованным и основанным на неопровержимых фактах, исключающих любую двусмысленность. Критически важным является соблюдение сроков и порядка уведомления, потерпевшего и подозреваемого о принятом решении, так как это открывает путь к реализации права на реабилитацию. Ошибки на этом этапе, включая формальный подход к оценке доказательств, могут привести к нарушению прав гражданина и последующим сложным судебным разбирательствам о возмещении вреда, что подрывает авторитет правосудия.

Реабилитация не ограничивается лишь вынесением постановления о прекращении дела. Закон предусматривает комплекс мер по восстановлению прав и свобод реабилитированного: отмена всех мер пресечения, полное восстановление репутации, возврат изъятого имущества, восстановление на работе с оплатой вынужденного прогула, возмещение имущественного вреда и компенсация морального вреда. Эти меры направлены на полное устранение последствий незаконного или необоснованного уголовного преследования [6, с. 81-86]. Государство берет на себя ответственность за ошибки своих органов, что является признаком

развитого правового государства и верховенства закона, а также демонстрирует уважение к человеческому достоинству.

Таким образом, институт прекращения уголовного дела по реабилитирующим основаниям играет важную роль в защите прав человека и обеспечении справедливости в уголовном процессе России. Он служит надежным барьером против необоснованного обвинения и эффективным механизмом исправления судебных и следственных ошибок. Совершенствование законодательства, повышение квалификации следственных работников и обеспечение единообразия судебной практики в вопросах применения статей 27 и 133–139 УПК РФ необходимо для повышения эффективности защиты граждан. Только строгое соблюдение этих норм позволит укрепить доверие общества к правоохранительной системе и гарантировать, что каждый невиновный будет полностью реабилитирован в кратчайшие сроки.

Литература

1. Конституция Российской Федерации: принята 12 декабря 1993 г. // Официальный интернет-портал правовой информации. – 2022. – 6 октября. – № 0001202210060013. – URL: <http://pravo.gov.ru>.
2. Уголовный кодекс Российской Федерации: Федеральный закон от 13.06.1996 № 63-ФЗ // СЗ РФ. – 1996. – № 25. – ст. 2954.
3. Уголовно-процессуальный кодекс Российской Федерации: Федеральный закон от 18.12.2001 № 174-ФЗ // СЗ РФ. – 2001. – № 52 (часть I). – Ст. 4921.
4. Вицке Р.Э. Основания возникновения права на реабилитацию в уголовном процессе России // Пробелы в российском законодательстве. – 2008. – № 1. – С. 335-336.
5. Кузнецов Д.А. Некоторые проблемные вопросы института реабилитации в уголовном судопроизводстве // Известия ТулГУ. – 2025. – № 2. – С. 102-110.
6. Поляков Б.А. Обеспечение права на реабилитацию при прекращении уголовного преследования на досудебных стадиях уголовного процесса // Вестник Российской таможенной академии. – 2014. – № 1. – С. 81-86.

CHEREpanova Viktoriya Alekseevna

Student, Kazan Branch of the All-Russian State University
of Justice (RPA of the Ministry of Justice of Russia), Russia, Kazan

*Scientific Advisor – Associate Professor of the Department of Criminal Procedure and Criminalistics
of the Kazan Branch of the All-Russian State University of Justice (RPA of the Ministry of Justice
of Russia), Candidate of Law Markelov Alexander Gennadievich*

ON THE ISSUE OF DISMISSAL OF A CRIMINAL CASE ON REHABILITATING GROUNDS

Abstract. *The article examines current issues regarding the dismissal of a criminal case on rehabilitating grounds within the criminal procedural law of the Russian Federation. Special attention is paid to the theoretical and practical aspects of applying the grounds stipulated in Article 27 of the Criminal Procedure Code (CPC) of the Russian Federation, an analysis of judicial practice, as well as the mechanisms for implementing the right to rehabilitation for individuals who have been unjustly subjected to criminal prosecution.*

Keywords: *rehabilitation, dismissal of a criminal case, rehabilitating grounds, absence of a criminal act, absence of corpus delicti, presumption of innocence, compensation for damages, criminal process.*

ШАФИГУЛЛИНА Алина Айдаровна

студентка, Казанский филиал Всероссийского государственного университета юстиции
(РПА Минюста России), Россия, г. Казань

*Научный руководитель – доцент кафедры уголовного процесса и криминалистики
Казанского филиала Всероссийского государственного университета юстиции
(РПА Минюста России), кандидат юридических наук Романова Галина Валерьевна*

СОВОКУПНОСТЬ ПРЕСТУПЛЕНИЙ: ПОНЯТИЕ, ВИДЫ, НАКАЗУЕМОСТЬ

Аннотация. В статье рассматриваются фундаментальные вопросы института совокупности преступлений в уголовном праве Российской Федерации. Особое внимание уделяется теоретическому разграничению реальной и идеальной совокупности, а также анализу практических аспектов назначения наказания при наличии множественности деяний. Анализируются механизмы определения итогового срока наказания, обеспечивающие баланс между принципом справедливости и запретом на двойное осуждение за одно и то же деяние.

Ключевые слова: совокупность преступлений, реальная совокупность, идеальная совокупность, назначение наказания, принцип справедливости, уголовная ответственность, множественность преступлений, Уголовный кодекс РФ.

Прекращение уголовного дела по реабилитирующим основаниям представляет собой один из ключевых институтов уголовно-процессуального права Российской Федерации, призванный восстановить нарушенные права лица, в отношении которого необоснованно было возбуждено уголовное преследование. В отличие от иных оснований прекращения (например, за примирением сторон, в связи с деятельным раскаянием или истечением сроков давности), реабилитирующие основания полностью снимают с гражданина подозрение в совершении преступления и влекут за собой безусловную обязанность государства возместить причиненный моральный и материальный вред [1]. Данный механизм, закрепленный в статье 133 Уголовно-процессуального кодекса РФ (УПК РФ), служит важнейшей гарантией от произвола правоприменителя и реализацией принципа презумпции невиновности [3].

Центральным элементом реабилитации является отсутствие события преступления или отсутствие в деянии состава преступления [2]. Если в ходе досудебного или судебного производства устанавливается, что общественно опасное деяние не имело места, либо действия лица не содержат признаков состава преступления, уголовное дело подлежит немедленному прекращению. Это фундаментальный

принцип, исключающий возможность ответственности за невинные действия. Практика показывает, что наиболее сложной является квалификация действий при отсутствии материального объекта посяательства или при наличии обстоятельств, исключающих преступность деяния, таких как необходимая оборона, крайняя необходимость или исполнение приказа.

Особое внимание в правоприменительной практике уделяется вопросу отсутствия события преступления [5, с. 510-518]. Сюда относятся ситуации, когда фактические обстоятельства, на которые ссылается обвинение, в действительности не происходили, либо деяние носило общественно полезный или нейтральный характер. Например, изъятие имущества может быть квалифицировано как законное исполнение служебных обязанностей, а не как хищение, а причинение вреда здоровью – как результат несчастного случая. В таких случаях прекращение дела не только освобождает гражданина от ответственности, но и требует пересмотра всех процессуальных действий, ранее произведенных в отношении его, включая меры пресечения, обыски и арест имущества, что является критически важным для восстановления нарушенных прав [4, с. 114-118].

Второй важной группой оснований является отсутствие в деянии состава преступления. Это

означает, что хотя фактические действия имели место, они не подпадают под признаки конкретного уголовного правонарушения, предусмотренного Уголовным кодексом РФ. Сюда относятся случаи, когда деяние не является общественно опасным, либо отсутствуют субъект преступления (например, лицо не достигло возраста уголовной ответственности или не вменяемо в момент деяния). В отличие от отсутствия события преступления, здесь деяние существует объективно, но оно не обладает уголовно-правовой характеристикой, что делает дальнейшее преследование юридически невозможным и нецелесообразным.

Процессуальное оформление прекращения дела по реабилитирующим основаниям требует от следователя, дознавателя или суда предельной тщательности в анализе всех собранных доказательств. Решение о прекращении должно быть мотивированным, обоснованным и основанным на неопровержимых фактах, исключающих любую двусмысленность. Критически важным является соблюдение сроков и порядка уведомления, потерпевшего и подозреваемого о принятом решении, так как это открывает путь к реализации права на реабилитацию. Ошибки на этом этапе, включая формальный подход к оценке доказательств, могут привести к нарушению прав гражданина и последующим сложным судебным разбирательствам о возмещении вреда, что подрывает авторитет правосудия.

Реабилитация не ограничивается лишь вынесением постановления о прекращении дела. Закон предусматривает комплекс мер по восстановлению прав и свобод реабилитированного: отмена всех мер пресечения, полное восстановление репутации, возврат изъятого имущества, восстановление на работе с оплатой вынужденного прогула, возмещение имущественного вреда и компенсация морального вреда. Эти меры направлены на полное устранение последствий незаконного или необоснованного уголовного преследования [6, с. 213-218]. Государство берет на себя ответственность за ошибки своих органов, что является признаком развитого правового государства и

верховенства закона, а также демонстрирует уважение к человеческому достоинству.

Таким образом, институт прекращения уголовного дела по реабилитирующим основаниям играет важную роль в защите прав человека и обеспечении справедливости в уголовном процессе России. Он служит надежным барьером против необоснованного обвинения и эффективным механизмом исправления судебных и следственных ошибок. Совершенствование законодательства, повышение квалификации следственных работников и обеспечение единообразия судебной практики в вопросах применения статей 27 и 133–139 УПК РФ необходимо для повышения эффективности защиты граждан. Только строгое соблюдение этих норм позволит укрепить доверие общества к правоохранительной системе и гарантировать, что каждый невиновный будет полностью реабилитирован в кратчайшие сроки.

Литература

1. Конституция Российской Федерации: принята 12 декабря 1993 г. // Официальный интернет-портал правовой информации. – 2022. – 6 октября. – № 0001202210060013. – URL: <http://pravo.gov.ru>.
2. Уголовный кодекс Российской Федерации: Федеральный закон от 13.06.1996 № 63-ФЗ // СЗ РФ. – 1996. – № 25. – ст. 2954.
3. Уголовно-процессуальный кодекс Российской Федерации: Федеральный закон от 18.12.2001 № 174-ФЗ // СЗ РФ. – 2001. – № 52 (часть I). – Ст. 4921.
4. Ларина Л.Ю. К вопросу о понятии совокупности преступлений и ее видах // Юридическая наука. – 2011. № 1. – С. 114-118.
5. Илidgeв А.А. Уголовно-правовые аспекты определения фактической совокупности преступлений и ее отражение в особенной части уголовного кодекса Российской Федерации // Человек: преступление и наказание. – 2021. – № 4. – С. 510-518.
6. Комягин Р.А. Соотношение состава преступления и уголовно-правовой нормы // Вестник СГЮА. – 2019. – № 6 (131). – С. 213-218.

SHAFIGULLINA Alina Aidarovna

Student, Kazan Branch of the All-Russian State University
of Justice (RPA of the Ministry of Justice of Russia), Russia, Kazan

*Scientific Advisor – Associate Professor of the Department of Criminal Procedure and Criminalistics
of the Kazan Branch of the All-Russian State University of Justice (RPA of the Ministry of Justice
of Russia), Candidate of Law Romanova Galina Valeryevna*

A SET OF CRIMES: CONCEPT, TYPES, PUNISHABILITY

Abstract. *This article examines fundamental issues of the concept of multiple offenses in Russian criminal law. Particular attention is paid to the theoretical distinction between actual and ideal multiple offenses, as well as to the practical aspects of sentencing in the presence of multiple offenses. Mechanisms for determining the final sentence that balance the principle of fairness and the prohibition of double jeopardy are analyzed.*

Keywords: *multiple offenses, actual multiple offenses, ideal multiple offenses, sentencing, principle of fairness, criminal liability, Criminal Code of the Russian Federation.*

ШКЛОВЧИК Владислав Денисович

магистрант, Сибирский юридический университет, Россия, г. Омск

ИГРЫ И ПАРИ КАК ВИД АЛЕАТОРНЫХ СДЕЛОК

Аннотация. В статье исследуется правовая природа игр и пари как вида алеаторных (рисковых) сделок в рамках гражданского законодательства Российской Федерации. Автор анализирует положения главы 58 Гражданского кодекса РФ, посвящённые проведению игр и пари, и отмечает отсутствие в российском праве их легального определения – вместо этого понятие раскрывается через основные признаки и правовые последствия.

Ключевые слова: алеаторные сделки, игры, пари, Гражданский кодекс РФ, глава 58 ГК РФ, рисковые договоры, возмездность договора, консенсуальный договор, реальный договор.

Сделки, возникающие из игр и пари, представляются самым классическим примером алеаторных сделок, на основе которых складывалась вся доктрина об рискованных договорах. В действующем гражданском законодательстве Российской Федерации правовой режим игр и пари закреплён в 58 главе Гражданского кодекса РФ – «Проведение игр и пари». Вместе с тем, игры и пари не получили легального определения в российском праве, однако их понятие раскрывается путём указания на их основные признаки и правовые последствия.

Под игрой в гражданском праве понимается соглашение, по условиям которого одна или несколько сторон принимают участие в заранее определённом действии, исход которого зависит от случая, либо же от сочетания случая и умения. Выигрыш по итогам игры переходит одной из сторон на тех условиях, которые были согласованы до начала игры. Пари, в отличие от игры не предполагает совершения тех или иных действий, исход в пари определяется внешними обстоятельствами, относительно которых стороны строя определённые предположения. Такое обстоятельство, которое изначально неопределённо в момент заключения пари и будет становиться критерием определения выигравшей стороны.

Различие между игрой и пари имеет практическое значение и выражается в двух аспектах. В играх выигрыш напрямую зависит от действий участников, в то же время в пари только от внешнего обстоятельства. Игры подлежат публично-правовому регулированию, например выдача специальной лицензии, тогда как пари, заключённые вне специализированной деятельности не имеют существенного публично-правового регулирования. На практике

же, деление игр и пари часто размывается, букмекерские пари организуются букмекерскими конторами, которые имеют лицензию, а отдельные игры, такие как, например покер могут проводиться без участия организатора. При этом следует отметить, что понятие игры значительно шире понятия пари и всецело охватывает его, то есть, любое пари является игрой, но не любая игра будет являться парией.

Для классификации договора, возникающего из игр и пари следует обратиться к классическим классификациям договора, которые позволяют дать оценку большинству заключаемых договоров с точки зрения встречного предоставления, момента совершения договора, распределения прав и обязанностей сторон. Большинство гражданско-правовых договоров можно квалифицировать по вышеназванным признакам без особых проблем. Вместе с тем отсутствие легального определения договора об играх и пари его восприятие через критерии встречного предоставления, момента совершения и распределения прав и обязанностей сторон оказалось настолько проблематичным, что до сих пор в цивилистической науке не сформировался единый подход к определению существа этого договора. Так, при характеристике договора об играх и пари по критерию встречного предоставления имеют место взаимоисключающие утверждения. Например, М. И. Брагинский отмечает, что в момент заключения договора об играх и пари этот договор по общему правилу является возмездным. В. А. Белов, напротив, полагает, что такой договор чаще всего является безвозмездным.

Аналогичный подход прослеживается, также применительно к другим

характеристикам договора, возникающего из игр и пари. Например, И. В. Елисеев утверждает, что «договор о проведении игр или пари в зависимости от содержания может быть как односторонне-, так и двусторонне-обязывающим», а по моменту совершения «в большинстве случаев он формулируется как реальный». Н. В. Иванов исходит из того, что рассматриваемый договор может быть как консенсуальным, так и реальным; «...как двусторонне-обязывающим, так и односторонним». В. А. Белов придерживается точки зрения о том, что, будучи двусторонним при заключении, договор о пари обращается в односторонний при его исполнении.

Однако, даже тогда, когда исследователи приходят к выводу о том, что договор об играх и пари является, например возмездным, то в итоге прослеживается, что различные ученые по-разному видят проявление такого признака в договоре. В частности, И. В. Елисеев отмечает, что возмездность договора о проведении игр обусловлена тем, что имущественному предоставлению одной стороны (ставке игрока) корреспондирует встречное предоставление шансов на выигрыш со стороны организатора игр; вероятность выигрыша обладает определенной ценностью, которая соответствует математическому ожиданию выигрыша, а значит эта вероятность может быть исчислена в денежном выражении, что свидетельствует об имущественном характере вероятности выигрыша.

Иной позиции относительно возмездности договора об играх и о пари придерживается Т. И. Султонова, считающая, что его возмездность выражается в ожидании его участниками обмена предоставлениями, а именно в ожидании внесения ставок и в ожидании получения выигрыша, даже несмотря на то, что получение последнего всецело зависит от обстоятельства, не подчиненного воле участников договора. По ее мнению, шанс на выигрыш носит объективный характер, что исключает его из возможных вариантов определения объекта встречного предоставления. встречное предоставление по договору должно олицетворять собой тот желаемый правовой результат, ради которого стороны вступили в договорные отношения, а вероятность выигрыша не обладает подобным свойством, поскольку стороны договора об играх и о пари вступают в договорные отношения не ради самой вероятности выигрыша, а ради ставки, провозглашенной игрой.

Договор об играх и пари, по характеру заранее известного распределения между сторонами договора прав и обязанностей является рисковым (алеаторным) договором. Шансы на выигрыш и потери одинаковы для всех сторон этого договора. Отсутствие риска потери имущественного характера хотя бы у одной из сторон договора погашает рисковый характер совершенного договора, что, соответственно, исключает возможность его квалификации в качестве договора об играх и о пари. По этой причине все случаи проведения так называемых организованных игр и пари, при которых происходит формирование призового фонда, подлежащего в результате розыгрыша распределению организатором этого мероприятия между его участниками, не относятся к числу рисковых сделок. При организации подобных мероприятий организатор изначально знает о его исходе - своем проигрыше. Правда, он ничем не рискует, поскольку выплачивает выигрыш исключительно за счет тех средств, которые образовались в результате аккумуляирования взносов участников игры (пари). Это касается и тех случаев, когда организатор подобных мероприятий заявляет размер призового фонда, который в итоге существенно превысил размер собранных взносов. В таком случае все риски, которые связаны с тем, что организатор игры (пари) окажется в убытках, лежат за пределами конкретного соглашения и характеризуют исключительно его предпринимательскую деятельность. По этой причине к договорам об играх и о пари не относятся лотереи и им подобные мероприятия.

Для понимания правовой природы игр и пари, следует обратиться к пункту 1 статьи 1062 Гражданского кодекса РФ, в соответствии с которой, требования граждан и юридических лиц, связанных с организацией игр и пари или участием в них, не подлежат судебной защите, за исключением требований лиц, принявших участие в играх или пари под влиянием обмана, насилия, угрозы или злонамеренного соглашения их представителя с организатором пари, а также требования, указанные в пункте 5 статьи 1063 Гражданского кодекса Российской Федерации. Именно данная норма закрепляет главное правило российского гражданского законодательства о невозможности судебной защиты из большинства игр и пари.

Правовая природа вышеприведенного пункта вызывает различные научные дискуссии. Некоторые ученые, такие как

М. И. Брагинский, трактуют ее как правило о недействительности сделки из игр и пари, другие же авторы, такие как В. А. Белов и К. И. Скловский полагают, что данная норма не устанавливает недействительность, а лишь лишает судебной защиты требования, вытекающие из действительной сделки.

Исходя из вышеизложенного, российское законодательство, следуя международному законодательству, в целом отказывает в судебной защите требований из игр и пари, за исключением случаев, прямо предусмотренных законом. Вместе с тем исключения из этого правила существенно расширились за последние несколько лет, так получили судебную защиту требования участников лотерей к организаторам, требования сторон биржевых сделок, а также требования по дериватам при участии юридических лиц, имеющих специальную лицензию. Однако, остаются также и неразрешенные вопросы: должны ли получать защиту требования из букмекерских пари между гражданами, заключаемые с лицензированными букмекерскими конторами, как квалифицировать онлайн-казино, использующие для расчетов криптовалюту, как разграничить регулируемые деривативы и спекулятивные

внебиржевые сделки. Эти вопросы требуют дальнейшего научного и законодательного осмысления.

Литература

1. Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть вторая: федеральный закон от 26 января 1996 г. № 14-ФЗ (в ред. от 24 июля 2023 г.) // Собрание законодательства Российской Федерации. – 1996. – № 5. – Ст. 410.
2. Белов В.А. Гражданское право: Общая и Особенная части: Учебник. М., 2003. С. 305.
3. Гражданское право: Учебник: В 3 т. Т. 2 / Отв. ред. А.П. Сергеев, Ю.К. Толстой. М., 2004. С. 823.
4. Гражданское право: Учебник: В 3 т. Т. 2 / Под ред. А.П. Сергеева. М., 2010. С. 861-862.
5. Белов В.А. Игра и пари как институты гражданского права // Законодательство. 1999. № 9.
6. Гражданское право: Учебник: В 3 т. Т. 2 / Отв. ред. А.П. Сергеев, Ю.К. Толстой. С. 823.
7. Султонова Т.И. Дискуссионные вопросы юридической природы алеаторных договоров // Власть закона. 2013. № 2 (14). С. 120.

SHKLOVCHIK Vladislav Denisovich

Master's Student, Siberian Law University, Russia, Omsk

GAMES AND BETTING AS A TYPE OF ALEATORY TRANSACTIONS

Abstract. *The article examines the legal nature of games and betting as a type of aleatory (risky) transactions within the framework of the civil legislation of the Russian Federation. The author analyzes the provisions of Chapter 58 of the Civil Code of the Russian Federation on the conduct of games and betting, and notes the absence of a legal definition of them in Russian law - instead, the concept is revealed through the main features and legal consequences.*

Keywords: *aleatory transactions, games, betting, the Civil Code of the Russian Federation, Chapter 58 of the Civil Code of the Russian Federation, risky contracts, retribution contracts, consensual contract, real contract.*

МАРКЕТИНГ, РЕКЛАМА, PR

АЛЕСКЕРОВ Адил Бахаудинович

студент,

Санкт-Петербургский государственный экономический университет,
Россия, г. Санкт-Петербург

Научный руководитель – доцент

*Санкт-Петербургского государственного экономического университета,
кандидат искусствоведения Кацук Александр Анатольевич*

ИНСТРУМЕНТЫ КОММУНИКАЦИОННОГО СОПРОВОЖДЕНИЯ КОМПАНИИ НА РЫНКЕ B2B

Аннотация. В статье систематизированы инструменты коммуникационного сопровождения компании на рынке B2B. Рассмотрены деловая переписка, коммерческое предложение, цифровые материалы и организационные документы, используемые при первичном взаимодействии с корпоративными клиентами. На основе анализа научной литературы предложена последовательность их применения. Показано, что результативность коммуникации зависит от согласованной работы инструментов.

Ключевые слова: коммуникационное сопровождение, B2B, корпоративные клиенты, деловая переписка, коммерческое предложение, цифровые материалы, регламент взаимодействия.

Введение

В B2B-среде первое впечатление о компании часто формируется до переговоров: на этапе письма, коммерческого предложения или знакомства с цифровым материалом. Корпоративный клиент оценивает не только содержание предложения, но и надежность организации, понятность условий, наличие документов и скорость ответа. Поэтому коммуникационное сопровождение должно включать согласованный набор материалов и каналов.

Цель статьи – систематизировать инструменты коммуникационного сопровождения компании на рынке B2B и определить последовательность их применения при первичном взаимодействии с корпоративными клиентами.

Объекты и методы исследования

Объектом исследования является коммуникационное сопровождение компании на рынке B2B.

Предмет исследования – материалы и организационные инструменты первичного делового взаимодействия. Использованы анализ научной литературы, сопоставление функций

отдельных инструментов и систематизация этапов контакта с корпоративным клиентом.

Последовательный подход связан со спецификой B2B-взаимодействия: решение о сотрудничестве обычно формируется поэтапно. Поэтому коммуникация должна быть рассчитана не на одно сообщение, а на цепочку действий.

Результаты и их обсуждение

Первым инструментом остается деловая переписка. М. Б. Жернакова и И. А. Румянцева отмечают, что значительная часть деловых коммуникаций осуществляется письменно, поскольку в управлении организациями передаются большие объемы информации [1, с. 9]. Первичное письмо должно кратко обозначить предмет обращения, контактное лицо и следующий шаг. Его задача – начать диалог, а не заменить собой весь комплект материалов.

Вместе с письмом направляется коммерческое предложение. Д. А. Каплунов рассматривает его как деловое сообщение, в котором компания раскрывает преимущества и условия взаимодействия [2, с. 18]. При этом перегруженность документа снижает его полезность: подробности целесообразно выносить в

приложения [2, с. 23]. Для корпоративного клиента в основном материале важны профиль компании, предмет предложения, условия, документы и контакты.

Более развернуто сведения могут быть представлены в презентации, карточке компании или одностраничном лендинге. Такие материалы не заменяют личное общение, но позволяют быстро понять, кто обращается, чем занимается организация и каким образом продолжить контакт. Их задача - снизить неопределенность для нового клиента и упростить передачу информации ответственному сотруднику.

Цифровые материалы должны быть связаны с подходящими каналами. А. А. Пискунов относит к B2B-коммуникациям электронную почту, онлайн-встречи, презентации между организациями, телефонные звонки, электронные документы и сообщения в социальных сетях [3, с. 229]. Для первичного взаимодействия наиболее важна не широта присутствия, а согласованность каналов: адресат должен

получить одинаковые сведения независимо от способа связи.

После появления интереса требуется конкретизация. Для поставщика таким инструментом становится ассортиментная таблица, для компании сферы услуг – перечень направлений и условий работы. Рабочий материал переводит диалог от общего представления к обсуждению объема, сроков, документов и порядка взаимодействия.

Организационные инструменты связывают коммуникацию в единый порядок. Регламент первичного взаимодействия задает действия сотрудника: выбор организации, поиск контакта, отправку письма и материалов, повторное обращение, фиксацию ответа. Перечень организаций позволяет видеть статус каждого контакта и следующий шаг. Такой учет особенно важен, если решение принимается постепенно.

Основные инструменты представлены в таблице (табл.).

Таблица

Инструменты коммуникационного сопровождения компании на рынке B2B

Инструмент	Назначение	Этап использования
Первичное письмо	Краткое представление предмета обращения	Начало контакта
Коммерческое предложение	Описание компании и базовых условий	Первичное ознакомление
Презентация, карточка или лендинг	Структурированное цифровое представление	Уточнение сведений о компании
Ассортиментная таблица	Конкретизация позиций и условий	Предметное обсуждение
Регламент и перечень организаций	Фиксация действий и статусов контактов	Повторное обращение и анализ

Как видно из таблицы, инструменты выполняют разные функции, но работают лучше в последовательности. Письмо без коммерческого предложения может оказаться слишком общим, а коммерческое предложение без актуальной таблицы не переводит диалог к конкретным условиям. Цифровой материал упрощает первое знакомство, но не заменяет прямую связь. Регламент снижает зависимость процесса от памяти отдельного сотрудника.

Практическая последовательность может включать пять этапов. Сначала выбирается организация и уточняется контакт. Затем направляются письмо и краткое коммерческое предложение. При интересе адресат получает актуальную таблицу или перечень условий. После этого согласуются детали и документы. При отсутствии ответа используется повторное

письмо, а результат фиксируется в перечне организаций.

Подход необходимо адаптировать к сфере деятельности. Для поставщика продукции ключевыми становятся ассортимент, документы, доставка и оперативность ответа. Для компании сферы услуг - описание компетенций, примеры работ и порядок выполнения задачи. Общая логика сохраняется: адресат должен быстро понять, кто обращается, что предлагается и каким будет следующий шаг.

Оценка коммуникации также должна учитывать этапность. А. Ю. Питерова и С. С. Стюхина обращают внимание на анализ показателей и корректировку дальнейших действий [4, с. 205]. Для B2B-коммуникации критериями могут быть количество первичных обращений, ответы, запросы информации, повторные

контакты и переходы к обсуждению условий. А. Ю. Рыбакова подчеркивает предметный характер B2B-коммуникации и необходимость учитывать ограниченный круг адресатов [5, с. 285-288].

Заключение

Коммуникационное сопровождение компании на рынке B2B представляет собой систему взаимосвязанных материалов, каналов и организационных действий. К базовым инструментам относятся деловая переписка, коммерческое предложение, презентация или цифровая карточка, одностраничный лендинг, таблица с конкретизацией предложения, регламент и перечень организаций для обращения.

Результативность системы определяется согласованностью инструментов. Письмо начинает контакт, коммерческое предложение и цифровой материал формируют первичное представление, таблица конкретизирует запрос, а регламент обеспечивает последовательность работы. Такой подход делает взаимодействие с корпоративными клиентами более понятным и управляемым.

Литература

1. Жернакова М.Б., Румянцева И.А. Деловые коммуникации : учебник и практикум для вузов. 2-е изд., перераб. и доп. Москва : Юрайт, 2026. 319 с.
2. Каплунов Д.А. Эффективное коммерческое предложение : исчерпывающее руководство. Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2016. 272 с.
3. Пискунов А.А. Типология маркетинговых интернет-коммуникаций B2B-сектора // Вестник науки. 2024. Т. 2, № 1 (70). С. 221-231.
4. Питерова А.Ю., Стюхина С.С. Коммуникационное сопровождение бизнеса в период социально-экономического кризиса // Наука. Общество. Государство. 2020. Т. 8, № 4 (32). С. 202-209.
5. Рыбакова А.Ю. Коммуникационная деятельность в B2B сфере: особенности и отличие от B2C // Вестник науки. 2024. № 11 (80), т. 2. С. 285-288.

ALESKEROV Adil Bakhaddinovich

Student, Saint Petersburg State University of Economics, Russia, Saint Petersburg

*Scientific Advisor – Associate Professor of the Department of Advertising and Public Relations,
Candidate of Art History Kashchuk Alexander Anatolyevich*

TOOLS FOR COMMUNICATION SUPPORT OF A COMPANY IN THE B2B MARKET

Abstract. The article systematizes tools for communication support of a company in the B2B market. Business correspondence, commercial proposals, digital materials and organizational documents used in the initial interaction with corporate clients are considered. Based on the analysis of academic literature, a sequence for their use is proposed. The study shows that communication effectiveness depends on the coordinated use of these tools.

Keywords: communication support, B2B, corporate clients, business correspondence, commercial proposal, digital materials, interaction regulations.

ВАСИЛЬЕВА Алёна Вячеславна

магистрантка,

Российский государственный гуманитарный университет, Россия, г. Москва

СПЕЦИФИКА ИНТЕРНЕТ-КОММУНИКАЦИЙ КАК ФАКТОР ПРОДВИЖЕНИЯ АВТОСЕРВИСНОЙ КОМПАНИИ

Аннотация. В статье рассматривается роль интернет-коммуникаций в продвижении компаний автосервисной отрасли в условиях цифровой трансформации рынка. На основе анализа отечественных и зарубежных эмпирических исследований выявляются ключевые факторы эффективности онлайн-присутствия автосервисных предприятий. На основе систематизации эмпирических данных предлагается модель интегрированных интернет-коммуникаций для автосервисных компаний, учитывающая специфику целевой аудитории и отраслевые особенности.

Ключевые слова: интернет-коммуникации, автосервис, цифровой маркетинг, клиентская лояльность, онлайн-запись, CRM-системы, социальные сети, веб-сайт, послепродажное обслуживание.

Автосервисная отрасль представляет собой один из наиболее конкурентных сегментов сферы услуг, где ключевым фактором успеха становится способность предприятия выстраивать долгосрочные отношения с клиентами. Традиционно лояльность в автосервисе формировалась за счет личных взаимодействий, репутации «из уст в уста» и территориальной доступности. Однако цифровая трансформация последних лет фундаментально изменила поведение потребителей: сегодня поиск автосервиса, сравнение цен, изучение отзывов и запись на обслуживание всё чаще осуществляются через интернет.

Цель данной статьи - выявить и систематизировать специфические характеристики интернет-коммуникаций, влияющие на эффективность продвижения автосервисных компаний, и предложить на этой основе практические рекомендации для управления digital-присутствием.

Теоретические подходы к изучению интернет-коммуникаций в сфере услуг

Исследование качества электронных услуг (e-service quality) берет начало в работах Parasuraman, Zeithaml и Berry, разработавших в 2005 году шкалу E-S-QUAL для измерения качества веб-сайтов. Эта шкала включала такие параметры, как эффективность, выполнение обязательств, доступность и конфиденциальность. Однако последующие исследования показали, что измерение e-service quality требует контекстуальной адаптации: факторы, значимые для интернет-магазинов, не всегда релевантны для сервисных предприятий [1].

В контексте автосервисной отрасли адаптацию шкалы e-service quality предприняли Yee и Faziharudean (2018), которые модифицировали ES-QUAL, добавив параметры, связанные с веб-дизайном, скоростью загрузки страниц, удобством навигации и оперативностью обслуживания. Авторы предложили операционализировать эти параметры применительно к автосервису: скорость загрузки страниц интерпретируется как время ожидания перед обслуживанием, а удобство навигации - как ясность и прозрачность описания услуг [8].

Японское исследование, проведенное в рамках гранта KAKENHI (2016–2018), подтвердило, что e-service quality оказывает значительное влияние на восприятие социальной ответственности компании и, опосредованно, на лояльность клиентов. Исследователи выделили такие измерения качества электронных услуг, как осязаемость (качество визуального представления), уверенность (надежность цифровых каналов) и отзывчивость (скорость реакции на онлайн-запросы) [5].

Лояльность клиентов автосервисных предприятий имеет свою специфику. Как показало исследование, проведенное на выборке клиентов канадских независимых автосервисов, ключевыми факторами, влияющими на повторные обращения, являются качество обслуживания, доверие, репутация, воспринимаемая ценность и привычка. При этом доверие играет особую роль: в силу асимметрии информации (клиент не может полностью оценить качество выполненных работ) и уязвимости

(риск быть обманутым), автосервис относится к категории «товаров доверия» [8, с. 6].

Цифровые каналы коммуникации становятся инструментом преодоления этого барьера доверия. Сайт автосервиса, содержащий прозрачную информацию о ценах, квалификации сотрудников, гарантиях и реальных кейсах, снижает информационную асимметрию и формирует базу для доверительных отношений еще до первого визита.

Эмпирический анализ эффективности интернет-каналов продвижения автосервиса

Дискуссия о сравнительной эффективности собственного веб-сайта и социальных сетей как каналов продвижения автосервиса активно ведется как в академической, так и в практической плоскости. Исследование, проведенное на базе автосервиса «Номер один» (Россия), показало, что 84% потенциальных клиентов (16 из 19 опрошенных) считают веб-сайт более удобной формой получения информации об автосервисе по сравнению с альтернативными каналами. Наиболее высокие оценки респонденты дали таким параметрам сайта, как обратная связь (средний балл 4,68 из 5), удобство навигации (4,47) и дизайн (3,95) [7, с. 38].

Анализ, проведенный российским агентством WORKSPACE на основе данных сети сервисных центров RENOSTART (2020–2025), выявил, что после технической оптимизации сайта, расширения структуры (количество страниц увеличено в 10+ раз под каждую

модель и услугу) и внедрения региональных поддоменов, продажи автосервиса выросли в 2 раза. Ключевыми факторами успеха стали: адаптация под мобильные устройства (почти половина аудитории заходила со смартфонов), добавление элементов доверия (HTTPS, гарантии, рейтинги, реквизиты) и создание отдельных страниц под каждую услугу [4].

В то же время практика показывает, что социальные сети решают иные задачи. Кейс компании «Ситидрайв» (каршеринговый сервис, развивающий, в том числе направление ремонта автомобилей) демонстрирует, что при комплексном подходе к SMM и ORM за восемь месяцев было получено 10,9 млн просмотров контента в VK и Telegram при среднем ER в Telegram 2%. Авторы кейса отмечают, что соцсети позволили решить операционную задачу перегона автомобилей между городами, сэкономив «многомиллионные бюджеты» [2].

Однако, как отмечают эксперты, «соцсети создают внимание, сайт создает продажи». Социальные платформы являются «витриной», инструментом формирования доверия и поддержания контакта, но не обеспечивают системного привлечения коммерческого трафика. Сайт же – это «точка контроля» и «инфраструктура продаж», позволяющая запускать SEO с четкой аналитикой, настраивать онлайн-запись, собирать базу клиентов и рассчитывать стоимость привлечения.

Сравнительный анализ эффективности каналов представлен ниже.

Таблица

Сравнительная характеристика веб-сайта и социальных сетей как каналов продвижения автосервиса (составлено автором на основе [4, 7, 9])

Критерий сравнения	Веб-сайт	Социальные сети
Основная функция	Продажи, конверсия коммерческого спроса	Формирование доверия, бренд-коммуникация
Характер трафика	Целевой, коммерческий (поиск решения проблемы)	Пассивный, ленточный (потребление контента)
Контроль над каналом	Полный (собственный актив)	Ограниченный (зависимость от алгоритмов платформы)
Возможность аналитики	Высокая (сквозная аналитика от визита до записи)	Средняя (риск потери заявок в direct)
SEO-потенциал	Высокий (накопление позиций в выдаче)	Низкий (контент не индексируется полноценно)
Затраты	Высокие первоначальные (разработка, хостинг), низкие операционные	Низкие первоначальные, высокие операционные (рекламный бюджет)

Исследование, проведенное коллективом авторов Казанского федерального университета (А. И. Садриев, О. В. Прошкина, О. И. Хаджибаева, 2025) на примере

официального дилера ЛАДА (ООО «Авто-1»), выявило прямое влияние цифровых сервисов на удовлетворенность клиентов при послепродажном обслуживании [3]. К числу наиболее

значимых цифровых сервисов исследователи относят:

1. Онлайн-запись на обслуживание. Как показал анализ, возможность выбора удобного времени через интернет значительно повышает воспринимаемое качество сервиса, особенно для занятой аудитории.

2. Мобильные уведомления (напоминания о ТО, статус готовности автомобиля, информирование о специальных предложениях).

3. Цифровая история ремонта - возможность для клиента в личном кабинете отслеживать все выполненные работы, использованные запчасти и предстоящие операции.

4. Интеграция с CRM-системами, позволяющая персонализировать коммуникацию и учитывать историю взаимодействия.

Исследователи отмечают, что цифровые сервисы не только повышают операционную эффективность, но и формируют дополнительную ценность для клиента (так называемую «дифференцирующую выгоду»), что особенно важно в условиях, когда базовые параметры качества (профессионализм механиков, использование качественных запчастей) становятся стандартом рынка [3, с. 884].

Специфика интернет-коммуникаций автосервисной компании

Целевая аудитория автосервисных компаний сегментируется по нескольким основаниям: опыт владения автомобилем, пол, возраст, канал первичного контакта. Эмпирическое исследование, проведенное в рамках разработки сайта автосервиса «Номер один», показало, что преимущественно веб-сайтом пользуются мужчины в возрастном сегменте 18–35 лет (12 из 19 респондентов) [7, с. 38]. Однако данные о гендерных различиях в поведении требуют уточнения: как отмечают зарубежные исследования, женщины (76%) более лояльны к выбранному сервисному центру, чем мужчины (66%), при условии, что их доверие завоевано [8, с. 3].

Информационные потребности клиентов автосервиса при обращении к интернет-каналам включают:

- возможность быстрого поиска по специализации (ремонт конкретной марки, типа узла);
- прозрачность цен (ориентировочная стоимость работ до визита);
- наличие реальных кейсов и отзывов;
- удобный инструмент записи (выбор даты, времени, мастера);

- информацию о гарантиях и сертификации [9].

На основе анализа эмпирических исследований и практических кейсов может быть сформулирован перечень ключевых требований к эффективному веб-сайту автосервисной компании:

1. Технические требования: адаптивный дизайн (мобильный трафик составляет до 50%), скорость загрузки (влияет на ранжирование в поисковых системах), наличие HTTPS-сертификата.

2. Структурные требования: создание отдельных страниц под каждую услугу и каждую марку автомобиля (для SEO-продвижения по низкочастотным запросам), региональная адаптация (поддомены или отдельные разделы для каждого города присутствия).

3. Контентные требования: наличие реальных кейсов (фото «до/после»), подробное описание услуг с указанием цен, информация о квалификации сотрудников и используемом оборудовании, раздел с отзывами, FAQ по типовым неисправностям.

4. Функциональные требования: онлайн-запись с возможностью выбора даты и времени, интеграция с CRM (для последующих напоминаний и персонализированных предложений), виджет обратного звонка или онлайн-чат.

Современные исследования маркетинговых коммуникаций автосервисных предприятий подчеркивают необходимость интеграции различных цифровых каналов. Это означает, что социальные сети и сайт не противопоставляются, а рассматриваются как взаимодополняющие элементы единой системы. Сайт выступает местом, куда ведут все каналы трафика и где происходит конверсия в заявку. Социальные сети формируют узнаваемость, доверие и интерес, а также служат каналом ретаргетинга для посетителей сайта, не совершивших целевое действие.

Заключение

Проведенный анализ позволяет сформулировать следующие выводы относительно специфики интернет-коммуникаций как фактора продвижения автосервисной компании:

1. Собственный веб-сайт является базовым элементом digital-присутствия автосервиса, обеспечивающим контроль над коммуникацией, возможность SEO-продвижения по коммерческим запросам и сбор управляемой аналитики. Социальные сети выполняют

вспомогательную функцию, формируя доверие и обеспечивая ретаргетинг.

2. Цифровые сервисы (онлайн-запись, мобильные уведомления, цифровая история ремонта) напрямую влияют на удовлетворенность и лояльность клиентов, причем их влияние может быть выше, чем традиционных параметров качества обслуживания.

3. Эффективность интернет-коммуникаций автосервиса зависит от контекстуальной адаптации инструментов под особенности целевой аудитории: возрастные, гендерные, поведенческие характеристики требуют индивидуализации как контента, так и каналов коммуникации.

4. Интеграция цифровых каналов в единую экосистему с центральной ролью веб-сайта и сквозной CRM-аналитикой является ключевым условием достижения измеримых бизнес-результатов.

Перспективы дальнейших исследований связаны с изучением влияния искусственного интеллекта и чат-ботов на клиентский опыт в сфере автосервиса.

Литература

1. Parasuraman A., Zeithaml V.A., Malhotra A. E-S-QUAL: A Multiple-Item Scale for Assessing Electronic Service Quality // Journal of Service Research. – 2005. Vol. 7, No. 3. P. 213-233.

2. Как Resonance и «Ситидрайв» превратили соцсети в двигатель роста каршеринга // Sostav.ru. 2025. URL: <https://www.sostav.ru/publication/kak-resonance-i-sitidrajv-prevratili-sotsseti-v->

dvigatel-rosta-karsheringa-80711.html (дата обращения 31.05.2026).

3. Садриев А.И., Прошкина О.В., Хаджибаева О.И. Влияние цифровых сервисов на удовлетворенность клиентов при послепродажном обслуживании // Экономика и предпринимательство. 2025. № 7(180). С. 883-886.

4. Увеличили продажи с сайта в 2 раза и чуть не потеряли клиента из-за экспериментов – кейс BondSoft // WORKSPACE. 2025. URL: <https://workspace.ru/cases/uvelichili-prodazhi-sayta-v-2-raza-i-chut-ne-poteryali-klienta-iz-za-eksperimentov/> (дата обращения 31.05.2026).

5. KAKENHI Grant-in-Aid for Scientific Research (C) No. 16K03939: A study on the framework for customer satisfaction index models and quality management considering social quality and serviceability. 2016-2018.

6. Японцы недовольны автосервисом: онлайн-бронирование растёт, но до идеала далеко // NaAvtotrasse.ru. 2025. URL: <https://naavtotrasse.ru/auto-news/yaponczy-nedovolny-avtoservisom-onlajn-bronirovanie-rastet-no-do.html> (дата обращения 31.05.2026).

7. Мелькова А.В. Разработка web-сайта автосервиса Екатеринбург: УрГПУ, 2019. 56 с.

8. Yee C.J., Faziharudean T.M. Modifying e-Service Quality for Automotive Repair Shops // Artificial Intelligence and Network Applications. WAINA 2019. Advances in Intelligent Systems and Computing, vol 927. Springer, Cham. – P. 1-12.

9. Соцсети или сайт? Где автосервис реально зарабатывает // WORKSPACE. 2026. URL: <https://workspace.ru/blog/socseti-ili-sayt-gde-avtoservis-realno-zarabatyvaet/> (дата обращения 31.05.2026).

VASILEVA Alena Vyacheslavna

Graduate Student, Russian State University for the Humanities, Russia, Moscow

THE SPECIFICS OF INTERNET COMMUNICATIONS AS A FACTOR IN THE PROMOTION OF A CAR SERVICE COMPANY

Abstract. The article examines the role of Internet communications in the promotion of car service industry companies in the context of the digital transformation of the market. Based on the analysis of domestic and foreign empirical studies, the key factors of the effectiveness of the online presence of car service companies are identified. Based on the systematization of empirical data, a model of integrated Internet communications for car service companies is proposed, taking into account the specifics of the target audience and industry specifics.

Keywords: Internet communications, car service, digital marketing, customer loyalty, online registration, CRM systems, social networks, website, after-sales service.

МАТВЕЕВА Алина Александровна

студентка, Санкт-Петербургский государственный университет телекоммуникаций
им. проф. М. А. Бонч-Бруевича, Россия, г. Санкт-Петербург

ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ДИЗАЙН КАК ИНСТРУМЕНТ ФОРМИРОВАНИЯ ЛОЯЛЬНОСТИ К БРЕНДУ

Аннотация. В статье рассматриваются особенности и значимость эмоционального дизайна как эффективного инструмента формирования лояльности к бренду. Мы акцентируем внимание на том, что современный маркетинг выходит за рамки традиционных методов продвижения товаров и услуг и сосредотачивается на создании ярких, индивидуальных пользовательских впечатлений. Показано, что эмоциональный дизайн позволяет не только привлекать внимание аудитории, но и выстраивать с ней долгосрочные отношения за счет формирования у потребителей ощущений значимости и принадлежности. Анализируются механизмы воздействия эмоционального дизайна на рефлексивные ожидания клиента, а также приводятся примеры успешных практик внедрения его элементов в брендинг и пользовательский опыт.

Ключевые слова: эмоциональный дизайн, лояльность бренду, пользовательский опыт, ожидания потребителей, маркетинг, брендинг, эмоциональное воздействие, UX, бренд-коммуникации.

В современном мире, где конкуренция между брендами обостряется с каждым днём, особое значение приобретает не только качество предлагаемых товаров или услуг, но и то, какие эмоции вызывает у пользователей взаимодействие с брендом. Именно здесь центральное место занимает эмоциональный дизайн – особый подход к разработке продуктов, услуг и пользовательских интерфейсов, в котором первостепенной задачей становится пробуждение у аудитории определённых эмоциональных состояний и формирование прочной эмоциональной связи между брендом и клиентом. Эмоциональный дизайн, будучи концепцией, выросшей на стыке психологии, поведенческих наук, теории коммуникаций и дизайна, предполагает не только рациональный подход к удовлетворению базовых потребностей пользователя, но и глубокую работу с их чувствами, ожиданиями и подсознательными реакциями.

Научное обоснование эмоционального дизайна находит отражение в трудах выдающегося специалиста по когнитивной эргономике Дональда Нормана, который выделяет три уровня человеческой эмоциональной реакции на продукт: интуитивный, поведенческий и рефлексивный. На первом, интуитивном уровне, происходит мгновенное и почти автоматическое восприятие предмета, интерфейса или визуального образа, когда ещё до осознания

пользователь испытывает симпатию или антипатию. Именно здесь цвет и форма, композиционное построение, динамика анимаций или мельчайшие нюансы визуального ряда способны производить сильнейшее первое впечатление, которое в дальнейшем с трудом поддаётся коррекции. Второй – поведенческий уровень связан с процессом использования продукта: здесь на первый план выходят такие характеристики, как удобство, простота, последовательность, ощущения от тактильного взаимодействия, реакция на действия пользователя. Любое проявление заботы о пользователем опыте в деталях, вплоть до фидбека в интерфейсе или скорости реакции программы, способно вызвать удовлетворение, гордость, чувство контроля и даже радость. Наконец, на рефлексивном уровне человек анализирует свой опыт взаимодействия, вспоминает значимые моменты, сопоставляет с альтернативами, рассказывает о бренде друзьям – и на этом стратегическом рубеже формируется лояльность, которая определяет не только повторные покупки, но и личное участие клиента в продвижении имиджа бренда на уровне рекомендаций [4].

Современные исследования в области нейромаркетинга и психологии подтверждают, что эмоции играют ключевую роль в процессе принятия решений, зачастую преобладая над рациональными доводами. Например,

визуальные стимулы, воздействующие на дофаминовые и серотониновые системы головного мозга, могут вызывать мгновенную симпатию или антипатию к марке, влиять на намерение совершить покупку и запоминание рекламных сообщений. Эффективность эмоционального дизайна как инструмента формирования долгосрочной лояльности объясняется тем, что эмоционально окрашенные впечатления фиксируются в памяти гораздо прочнее, чем нейтральные или негативные. Кроме того, регулярное получение позитивного опыта при взаимодействии с брендом формирует у пользователя надёжную ассоциативную связь между собственным хорошим настроением и конкретным брендом. Это явление объясняет тот феномен, когда клиенты даже готовы платить больше за привычный, эмоционально близкий продукт, обходя стороной, казалось бы, более выгодные, но не знакомые товары конкурентов.

Применение инструментов эмоционального дизайна требует учёта множества факторов. Одной из важнейших составляющих является цветовая палитра. Научные исследования показывают, что цвета обладают способностью влиять на физиологическое и психологическое состояние человека: красные и оранжевые оттенки стимулируют и возбуждают, зелёные и голубые – успокаивают, а чёрные и тёмно-синие – ассоциируются с надёжностью и устойчивостью [2]. Подобранная с учётом целевой аудитории цветовая гамма способна вызывать

нужные эмоции на подсознательном уровне, подкрепляя ключевые сообщения бренда. Не менее важно уделять внимание типографике: плавные и дружелюбные шрифты создают ощущение открытости и современности, а строгие гарнитуры внушают уверенность и авторитетность. Композиция, то есть расположение элементов на экране, определяет, насколько легко пользователю ориентироваться в интерфейсе, насколько интуитивно понятно управлять содержимым – и, следовательно, насколько комфортно и безопасно он себя чувствует. Иллюстрации, иконки, мультимедийные вставки и анимации несут не только эстетическую функцию, но и мощно воздействуют на эмоции, помогая передавать характер марки, рассказывать истории, вовлекать пользователя и делать его опыт незабываемым.

Важнейшим инструментом эмоционального дизайна стал сторителлинг, или искусство рассказа историй. Через истории и яркие метафоры бренды способны обращаться к глубинным чувствам и ценностям пользователей, делая свои коммуникации человечными. Согласно отчету Advertising Research Foundation за 2024 год, бренды, которые строят свои коммуникации вокруг эмоциональных ценностей и историй, демонстрируют рост продаж в среднем на 23% по сравнению с компаниями, использующими преимущественно рациональные или фактологические подходы.

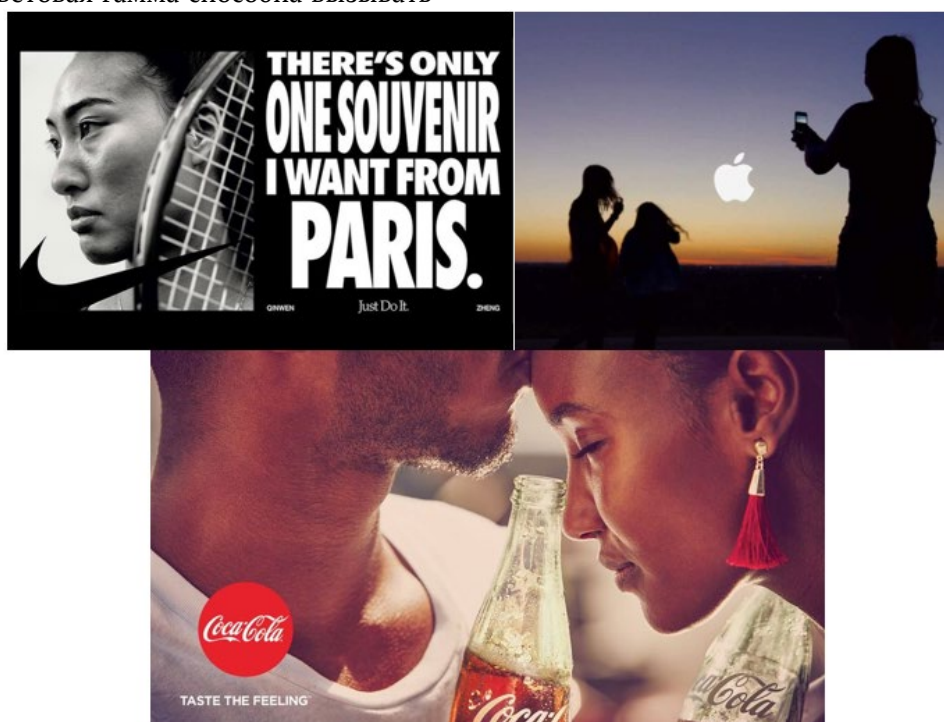


Рис. Примеры эмоционального дизайна

Coca-Cola остаётся одним из наиболее ярких примеров: в 2024 году продажи напитка по всему миру выросли на 7,2% во многом благодаря новым глобальным рекламным кампаниям, построенным на темах радости, единения и семейных традиций (по данным отчёта самой компании и агентства Statista). Характерно, что в странах, где акцент делался на локальном сторителлинге (например, в Индии и Бразилии), показатели прироста превысили 10%. В тематических опросах Millward Brown за март 2025 года более 61% потребителей Coca-Cola отметили, что их выбор напитка связан именно с «эмоциями из рекламы» и «ощущением праздника», а не только со вкусом или узнаваемостью бренда.

Nike также продолжает расширять влияние через эмоциональный storytelling: после запуска кампании «You're Stronger Than You Think» в 2024 году, подчёркивающей силу преодоления и личного роста, рост онлайн-продаж в США составил 15% за полгода. А Apple, согласно отчету Interbrand 2024-2025, удерживает первое место в мире по уровню лояльности, причем 68% пользователей продукции этого бренда заявили, что воспринимают Apple как часть собственной идентичности, а не только производителя техники. Эти примеры демонстрируют, что бренды, вызывающие сильные эмоции и ценностный отклик, обладают значительно более прочной и длительной потребительской базой.

Успешное применение эмоционального дизайна невозможно без глубокого понимания целевой аудитории. Проведение качественных и количественных исследований, анализ ментальных моделей пользователей, выявление их скрытых мотивов и реальных потребностей позволяет формулировать точные гипотезы и разрабатывать релевантные решения. Эффективный эмоциональный дизайн строится на принципе аутентичности: бренд должен не только заявлять о своих ценностях, но и системно подтверждать их реальными действиями – начиная с дизайна упаковки и заканчивая тоном коммуникаций в социальных сетях [1, с. 174-176]. Важно, чтобы и визуальные, и вербальные, и, если речь идёт об обслуживании, аудиальные стимулы были выстроены в единую, продуманную экосистему впечатлений, способствующую возникновению доверия и чувства принадлежности.

В не меньшей степени значимым является и фактор вовлечённости пользователя, его активного участия во взаимодействии с брендом. Здесь на помощь приходят механики

геймификации, персонализации, контекстной настройки. Внимание к деталям – например, тёплое приветствие в приложении по имени, своевременные и лаконичные push-уведомления, шутки, поднимающие настроение, или лёгкие сюрпризы-«пасхалки» – способны вызывать у пользователя чувство заботы, индивидуального отношения, быть особенно ценными в условиях формирования положительного эмпатического восприятия бренда. Персонализация, в свою очередь, становится важнейшим вектором развития эмоционального дизайна, так как современные технологии, в том числе искусственный интеллект и большие данные, открывают новые горизонты для создания уникальных и персонально значимых пользовательских путешествий, провоцирующих эмоции «меня поняли, меня ценят».

Регулярная проработка обратной связи, мониторинг пользовательских реакций, работы с отзывами – критически важный элемент для поддержания и укрепления эмоционального контакта. Эффективная реакция на комментарии клиентов демонстрирует внимательность, эмпатию и готовность бренда к диалогу, что многократно усиливает ощущение значимости каждого отдельного пользователя и способствует сохранению долгосрочной лояльности [3]. В рамках поддержки доверия и избежания разочарования значимую роль начинает играть честность: пользователи положительно реагируют на искренние сообщения о временных сложностях, а также на открытость в вопросах изменения условий или характеристик продукта. Демонстрация уязвимости и готовности исправлять ошибки воспринимается современным потребителем как проявление зрелости бренда, что в конечном итоге тоже способствует укреплению лояльности.

С точки зрения технологической реализации, эмоциональный дизайн предполагает интеграцию инноваций, востребованных аудиторией. Например, внедрение виртуальной и дополненной реальности, инновационных способов интерактивного взаимодействия, индивидуализированных видеороликов делает пользовательский опыт насыщеннее и эмоциональнее [5]. Оригинальная анимация, звуковое сопровождение, тщательно подобранные работающие переходы способны не только улучшать навигацию и восприятие информации, но и усиливать эмоциональный окрас опыта, помогая бренду выделяться на информационно-перегруженном рынке.

Подводя итог, следует констатировать, что эмоциональный дизайн становится ключевым

фактором, отделяющим успешные бренды от их менее удачливых конкурентов. В современном цифровом пространстве пользователи сталкиваются с огромным объёмом информации, и только те компании, которые способны вызвать отклик на подсознательном уровне, обретают устойчивую и длительную лояльность своей аудитории. Благодаря синтезу данных из поведенческих наук, психологии, теории дизайна, а также широкому спектру современных технологий становится возможным строить не просто успешные кампании и продукты, а создавать целые эмоциональные вселенные, в которых пользователь ощущает себя значимым и желанным участником. Именно в этой способности вызывать эмоции, формировать у аудитории уникальный, запоминающийся опыт, а также работать с рефлексивными ожиданиями заключается истинная сила эмоционального дизайна как инструмента формирования лояльности к бренду.

Литература

1. Глуховская П.С. Коллаборативный маркетинг как инструмент приращения эмоционального капитала / П.С. Глуховская // Медиа в современном мире. 62-е Петербургские чтения: Сборник материалов ежегодного 62-го Международного научного форума. В 2-х томах, Санкт-Петербург, 28 июня – 01 2023 года / Отв. редактор А.А. Малышев. Том 2. – Санкт-Петербург: ООО «Медиапапир», 2023. – С. 174-176. – EDN LKASKI.
2. Иост И.А., Соловьева Д.В., Внутренний брендинг в инновационно-активных компаниях на основе концепции эмоционального маркетинга // Практический маркетинг. 2023. № 3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vnutrenniy-brening-v-innovatsionno-aktivnyh-kompaniyah-na-osnove-kontseptsii-emotsionalnogo-marketinga> (дата обращения: 09.05.2025).
3. Медиа в современном мире. 62-е Петербургские чтения: Сборник материалов ежегодного 62-го Международного научного форума. В 2-х томах, Санкт-Петербург, 28 июня – 01 2023 года / Отв. редактор А.А. Малышев. Том 2. – Санкт-Петербург: ООО «Медиапапир», 2023. – 269 с. – ISBN 978-5-00110-364-6. – EDN IATLFF.
4. Студенческая наука – взгляд в будущее: материалы XVIII Всероссийской студенческой научной конференции, Красноярск, 15–17 марта 2023 года. Том Часть 5. – Красноярск: Красноярский государственный аграрный университет, 2023. – 425 с. – EDN TJJLPI.
5. Целютина Т.В., Масловская А.Г., Эмоционирование бренда как высокоэффективный маркетинговый инструмент формирования лояльности целевой аудитории // Евразийский Союз Ученых. 2015. № 1-3 (10). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/emotsionirovani-e-brenda-kak-vysokoeffektivnyy-marketingovyy-instrumentariy-formirovaniya-loyalnosti-tselevoy-auditorii> (дата обращения: 09.05.2025).

MATVEEVA Alina Aleksandrovna

Student, St. Petersburg State University of Telecommunications
named after Prof. M. A. Bonch-Bruевич, Russia, St. Petersburg

EMOTIONAL DESIGN AS A TOOL FOR BUILDING BRAND LOYALTY

Abstract. *The article examines the features and importance of emotional design as an effective tool for building brand loyalty. We emphasize that modern marketing goes beyond traditional methods of promoting goods and services and focuses on creating vivid, individual user experiences. It is shown that emotional design allows not only to attract the attention of the audience, but also to build long-term relationships with it due to the formation of consumers' feelings of importance and belonging. The mechanisms of the impact of emotional design on the reflexive expectations of the client are analyzed, and examples of successful practices of introducing its elements into branding and customer experience are given.*

Keywords: *emotional design, brand loyalty, user experience, consumer expectations, marketing, branding, emotional impact, UX, brand communications.*

ФЕДОТОВА Екатерина

студентка, Новосибирский государственный университет экономики и управления,
Россия, г. Новосибирск

*Научный руководитель – доцент Новосибирского государственного университета экономики
и управления, кандидат экономических наук Бабина Юлия Васильевна*

МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ ЦЕЛЕВОЙ АУДИТОРИИ

Аннотация. В статье рассматривается методология исследования целевой аудитории как системный научно обоснованный подход к изучению потребителей, их потребностей, мотивов и предпочтений. Автор опирается на работы ведущих специалистов в области маркетинга (С.Г. Божук, А.П. Карасев, Ф. Котлер, К. Келлер, Е.Н. Голубков, О.Н. Жильцова), подчеркивая необходимость сочетания качественных и количественных методов для достижения глубины и достоверности результатов. Раскрывается классическая последовательность этапов исследования: от постановки цели и задач до интерпретации данных и выработки практических рекомендаций. Особое внимание уделяется выбору методов сбора первичной информации (опросы, наблюдение, глубинные интервью, фокус-группы), а также анализу вторичных данных. Обсуждаются вопросы обработки информации с помощью статистических методов (кластеризация, корреляционный анализ) и программных средств (SPSS, Excel). Дополнительно рассматриваются этические аспекты – конфиденциальность, добровольность участия, информированное согласие. Статья адресована маркетологам, аналитикам, исследователям рынка и специалистам в области управления, стремящимся организовать научно обоснованное изучение целевой аудитории для разработки эффективных маркетинговых стратегий.

Ключевые слова: методология исследования, целевая аудитория, маркетинговые исследования, количественные методы, качественные методы, сегментация аудитории, сбор первичных данных, опросы, фокус-группы, глубинное интервью, обработка данных, интерпретация результатов, поведение потребителей, психографические характеристики, этика исследований.

Методология исследования целевой аудитории представляет собой совокупность принципов и подходов, обеспечивающих научно обоснованное проведение анализа потребителей с целью получения достоверной и полезной информации. Методология выступает основой, на которой строится весь процесс исследования: от постановки целей до интерпретации полученных данных и выработки практических рекомендаций. В маркетинге методология играет важную роль, обеспечивая системный и целостный подход к изучению рыночной ситуации и поведения потребителей, включая сегментацию, мотивацию и предпочтения целевых групп.

С. Г. Божук подчёркивает, что методология исследования целевой аудитории строится на сочетании качественных и количественных подходов, которые позволяют получить как описательные характеристики аудитории, так и глубинное понимание её потребностей [1, с. 89-95]. Такое сочетание методов

обеспечивает полноту анализа, поскольку количественные методы дают числовые показатели распространённости явлений, а качественные методы раскрывают мотивационные механизмы и психологические особенности поведения респондентов. В методологии маркетинговых исследований целевой аудитории важно учитывать, что каждый метод сбора данных должен соответствовать исследовательской задаче, а совокупность методов – обеспечивать взаимную дополняемость результатов.

Методологической основой любого маркетингового исследования, включая исследование целевой аудитории, является последовательность этапов, направленных на решение поставленных задач. Так, классическая методологическая схема включает следующие этапы: постановка проблемы, формулирование целей и задач исследования, выбор методов сбора данных, сбор первичной и вторичной информации, обработка данных, анализ и интерпретация результатов, формулирование

выводов и рекомендаций.

А. П. Карасев также акцентирует внимание на важности чёткого определения целей и задач на этапе планирования исследования целевой аудитории: без этого невозможно выбрать адекватные методы, определить объём выборки и корректно интерпретировать результаты [4, с.102-109]. В частности, автор указывает, что постановка целей должна отвечать на вопросы: «Что именно мы хотим узнать о целевой аудитории?» и «Какие управленческие решения будут зависеть от полученной информации?». Такая ориентация на практический результат отличает маркетинговую методологию от простого сбора фактов и позволяет обеспечить её ценность для управления маркетингом.

Методология исследования целевой аудитории предполагает комбинацию первичных и вторичных методов сбора данных. Вторичные данные включают уже существующую информацию, собранную ранее для других целей – статистику посещаемости, отчеты, данные аналитики, результаты предыдущих исследований и др. Эти данные позволяют получить начальную картину рынка и определить направления дальнейшего исследования.

Первичные данные собираются специально для текущего исследования и обеспечивают информацию, непосредственно связанную с характеристиками целевой аудитории. Основные методы сбора первичных данных в маркетинговых исследованиях включают опросы (анкетирование), наблюдение, глубинное интервью и фокус-группы. Ф. Котлер и К. Келлер описывают эти методы как фундаментальные для изучения поведения и предпочтений потребителей. Авторы подчёркивают, что выбор конкретного метода зависит от исследовательской задачи: количественные опросы позволяют получить данные о распространённости характеристик в большой выборке, а качественные методы дают понимание мотивов и смысла потребительского поведения.

Опрос (анкетирование) как метод исследования аудитории предполагает формулирование стандартизированных вопросов, на которые респондент отвечает в фиксированной форме. Анкетирование может проводиться в различных форматах: лично, по телефону, в интернете или посредством почтовых отправок. Этот метод широко используется при необходимости оценить распространённость тех или иных характеристик аудитории, например частоту посещений, мотивацию, уровень

удовлетворённости услугами или предпочтения в выборе культурных программ.

Качественные методы, такие как глубинное интервью или фокус-группы, позволяют получить более глубокое понимание мотивов, ценностей и восприятия аудитории. Глубинное интервью представляет собой беседу между исследователем и респондентом, где вопросы носят открытый характер и направлены на раскрытие личной точки зрения респондента. Фокус-группы, в свою очередь, объединяют несколько респондентов для обсуждения тем под руководством модератора. По мнению многих исследователей, качественные методы особенно эффективны при изучении сложных мотивационных структур и эмоциональных составляющих поведения аудитории, которые не всегда очевидны при использовании количественного подхода.

Е. Н. Голубков обращает внимание на важность инструментария анализа данных, полученных в ходе исследования целевой аудитории, который включает статистические и аналитические методы, такие как кластеризация, корреляционный анализ, SWOT-анализ и другие. Он отмечает, что количественные данные требуют математической обработки, позволяющей выявить значимые взаимосвязи и закономерности, что особенно важно при сегментации аудитории и составлении её профиля [2, с.220-230]. Это позволяет не только описать аудиторию, но и выделить ключевые группы с различными характеристиками – психографическими, поведенческими, социально-демографическими, – что впоследствии будет использовано в маркетинговой стратегии.

О. Н. Жильцова подчёркивает, что выбор методов и техники сбора данных должен быть обусловлен спецификой объекта исследования, характером продукта или услуги и особенностями аудитории. В сфере культуры, в частности исследователи часто сталкиваются с тем, что аудитория неоднородна по степени вовлечённости, культурному опыту и мотивам посещения учреждения. Поэтому комбинированный подход с использованием количественных опросов и качественных обсуждений позволяет получить более полную картину, чем применение одного метода в отрыве от других [3, с.112-119].

Методология также предусматривает этические аспекты исследования, связанные с защитой личных данных респондентов, добровольного участия, информированным согласием и

анонимностью ответов. Соблюдение этических стандартов укрепляет доверие респондентов и повышает качество используемой информации.

Наконец, методология включает этап обработки, анализа и интерпретации данных, который предполагает использование специализированных программ (например, SPSS, Excel) для обработки количественных данных и качественных аналитических техник для анализа интервью и групповых обсуждений. Это обеспечивает не только техническую обработку информации, но и преобразование данных в знания, пригодные для принятия управленческих решений.

Таким образом, методология исследования целевой аудитории представляет собой системный подход, объединяющий этапы планирования, выбора методов, сбора данных и их анализа. Её основное назначение – обеспечить достоверность, объективность и практическую значимость результатов исследования, что особенно важно при разработке маркетинговых стратегий в различных сферах.

Литература

1. Божук С.Г. Маркетинговые исследования: учебник для вузов / С.Г. Божук. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2025. – 304 с. – Текст: электронный – URL: <https://urait.ru/bcode/561710>.
2. Голубков Е.П. Маркетинг для профессионалов: практический курс: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Е.П. Голубков. – Москва: Издательство Юрайт, 2022. – 474 с. – Текст: электронный. – URL: <https://urait.ru/bcode/507921>.
3. Интернет-маркетинг: учебник для вузов / под общей редакцией О.Н. Жильцовой. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2025. – 335 с. – Текст: электронный – URL: <https://urait.ru/bcode/560243>.
4. Карасев А.П. Маркетинговые исследования и ситуационный анализ: учебник и практикум для вузов / А.П. Карасев. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2025. – 286 с. – Текст: электронный. – URL: <https://urait.ru/bcode/569590>.

FEDOTOVA Ekaterina

Student, Novosibirsk State University of Economics and Management, Russia, Novosibirsk

Scientific Advisor – Associate Professor of Novosibirsk State University of Economics and Management,
Candidate of Economic Sciences Babina Yulia Vasilyevna

METHODOLOGY OF TARGET AUDIENCE RESEARCH

Abstract. The article examines the methodology of target audience research as a systematic, scientifically grounded approach to studying consumers, their needs, motives, and preferences. Drawing on the works of leading marketing scholars – including S.G. Bozhuk, A.P. Karasev, F. Kotler, K. Keller, E.N. Golubkov, and O.N. Zhiltsova – the author emphasizes the necessity of combining qualitative and quantitative methods to achieve both depth and reliability of results. The classical sequence of research stages is outlined, from problem definition and objective setting to data interpretation and the formulation of practical recommendations. Special attention is given to the selection of primary data collection methods (surveys, observation, in-depth interviews, focus groups), as well as the use of secondary data. The article discusses data processing techniques using statistical methods (clustering, correlation analysis) and software tools (SPSS, Excel). Ethical considerations – such as confidentiality, voluntary participation, and informed consent – are also addressed. The article is intended for marketers, analysts, market researchers, and management professionals seeking to organize evidence-based target audience research for the development of effective marketing strategies.

Keywords: research methodology, target audience, marketing research, quantitative methods, qualitative methods, audience segmentation, primary data collection, surveys, focus groups, in-depth interviews, data processing, interpretation of results, consumer behavior, psychographic characteristics, research ethics.

ГОСУДАРСТВЕННОЕ И МУНИЦИПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

АКСЕНОВА Екатерина Андреевна

студентка, Государственный университет «Дубна», Россия, г. Дубна

АЛГОРИТМЫ ОЦЕНКИ ПОЛЬЗОВАТЕЛЬСКОГО ИНТЕРЕСА В МОБИЛЬНЫХ И ЦИФРОВЫХ МЕДИАСИСТЕМАХ И ИХ ВЛИЯНИЕ НА ЭКОНОМИЧЕСКУЮ ЭФФЕКТИВНОСТЬ

Аннотация. В статье анализируются алгоритмы оценки пользовательского интереса в мобильных и цифровых медиасистемах и их влияние на вовлеченность и монетизацию платформ. Рассмотрены коллаборативная фильтрация, контентно-ориентированные методы и гибридные модели машинного обучения. Показано, что точность персонализации связана с ростом времени взаимодействия, частоты возврата пользователей, эффективности рекламного таргетинга и удержания подписчиков. Сделан вывод о значимости данных алгоритмов для устойчивого развития цифровых медиаплатформ.

Ключевые слова: алгоритмы оценки интереса пользователей, рекомендательные системы, цифровые медиаплатформы, персонализация контента, пользовательская вовлеченность, алгоритмы машинного обучения.

Введение

Цифровые медиаплатформы и мобильные приложения стали основными каналами распространения контента, рекламы и сервисов. Их бизнес-модели зависят от алгоритмического анализа поведения пользователей, поскольку именно оценка интереса определяет персонализированные рекомендации, рекламные потоки и удержание аудитории [4]. В условиях высокой конкуренции точность выявления пользовательских предпочтений становится фактором экономической устойчивости медиасистем.

Современные рекомендательные системы используют анализ поведения, машинное обучение и обработку больших данных. Коллаборативная фильтрация, контентно-ориентированные методы и гибридные модели позволяют прогнозировать дальнейшую активность пользователя, однако мобильная среда осложняет этот процесс из-за динамичности поведения, ограниченного экранного пространства и быстрой смены контента [7, с. 1–6].

Целью настоящей статьи является анализ алгоритмов оценки пользовательского интереса в мобильных и цифровых медиасистемах

и исследование их влияния на экономическую эффективность платформ.

Объекты и методы исследования

Объектом исследования являются алгоритмы оценки пользовательского интереса в мобильных и цифровых медиаплатформах (User Interest Evaluation Algorithms, UIEA). Предметом выступает их влияние на ключевые показатели эффективности: вовлеченность, время взаимодействия, удержание аудитории и монетизацию. Эмпирическая база включает открытые данные и аналитические материалы по YouTube, Instagram, TikTok и Netflix за 2022–2025 гг. Используются сравнительный анализ, системное моделирование, статистическая обработка данных, корреляционный анализ и архитектурный анализ цифровых платформ.

Результаты и их обсуждение

Архитектура алгоритмов оценки пользовательского интереса в цифровых медиасистемах

Современные цифровые медиасистемы используют многоуровневую архитектуру обработки пользовательских данных. Основным источником информации для алгоритмов оценки интереса выступают поведенческие сигналы

пользователей: клики, время просмотра контента, взаимодействие с рекомендациями и частота возврата к платформе. Эти данные поступают в аналитические модули платформы, где

проходят обработку с использованием методов машинного обучения.
Ниже представлена концептуальная схема функционирования алгоритмов оценки пользовательского интереса (рис. 1).

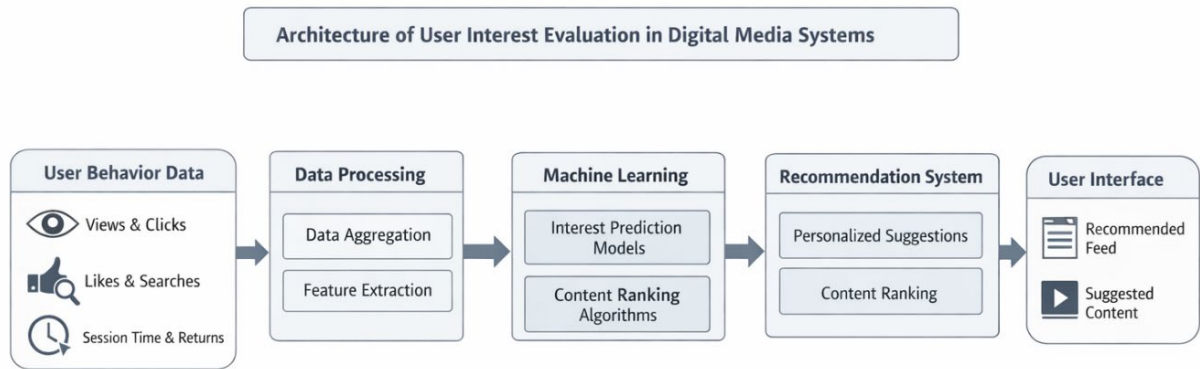


Рис. 1. Архитектура оценки интересов пользователей [3]

На рисунке 1 показан процесс формирования рекомендаций на основе анализа пользовательского поведения. На первом этапе осуществляется сбор поведенческих данных, включая просмотры, реакции и поисковые запросы. Далее данные поступают в систему обработки больших данных, где происходит их агрегирование и фильтрация.
Следующий этап включает применение алгоритмов машинного обучения для определения вероятности интереса пользователя к различным типам контента [1, с. 1-6]. Полученные результаты используются рекомендательной системой для ранжирования медиаматериалов, которые отображаются пользователю в персонализированной ленте.
Подобная архитектура применяется в большинстве современных медиаплатформ. Например, в системах рекомендаций TikTok

основным фактором ранжирования является вероятность полного просмотра видео, тогда как алгоритмы YouTube ориентированы на максимизацию времени просмотра и удержания пользователя на платформе.
Метрики пользовательской вовлеченности как результат работы алгоритмов интереса
Эффективность алгоритмов оценки пользовательского интереса напрямую отражается в показателях пользовательской активности. К основным метрикам вовлеченности относятся среднее время использования приложения, количество взаимодействий с контентом и частота возврата пользователей.
Ниже представлена сравнительная динамика вовлеченности пользователей на различных медиаплатформах (табл.).

Таблица

Влияние алгоритмов оценки интереса на пользовательскую вовлеченность [5]			
Платформа	Среднесуточное использование (в минутах)	Влияние на точность рекомендаций (%)	Влияние на рост доходов от рекламы (%)
TikTok	95	72	68
YouTube	74	64	61
Instagram	62	59	55
Netflix	58	66	60

Как видно из таблицы, наиболее высокий уровень вовлеченности демонстрирует платформа TikTok, что связано с высокой точностью алгоритмов персонализации контента. Система рекомендаций анализирует большое количество поведенческих сигналов и быстро адаптирует контентную ленту под предпочтения пользователя.

Для платформ потокового видео, таких как Netflix, алгоритмы оценки интереса выполняют другую функцию – удержание пользователя внутри экосистемы контента. Персонализированные рекомендации позволяют сократить время поиска контента и увеличить длительность просмотра.

Таким образом, эффективность UIEA напрямую коррелирует с ростом ключевых показателей пользовательской активности, что в свою очередь оказывает влияние на экономическую эффективность медиаплатформ.

Технологические модели персонализации контента в мобильных медиаплатформах

В UIEA применяются три основные модели персонализации: коллаборативная фильтрация, контентно-ориентированные методы и гибридные системы [2, с. 4-15]. Коллаборативная фильтрация выявляет сходство между пользователями и рекомендует материалы, востребованные аудиторией со схожим поведением. Контентно-ориентированные методы сопоставляют профиль пользователя с характеристиками контента: темой, жанром, форматом и ключевыми словами.

Наиболее эффективными являются гибридные рекомендательные системы, объединяющие разные типы данных и алгоритмов.

Модели глубокого обучения позволяют учитывать историю поведения, характеристики контента, тип устройства, время суток, географическое положение и текущие медиатренды [5, с. 208-213; 6, с. 12-15]. Благодаря этому рекомендации становятся более адаптивными и точнее отражают текущий интерес пользователя.

Экономическое влияние алгоритмов оценки пользовательского интереса

Алгоритмы оценки пользовательского интереса оказывают существенное влияние на экономическую модель цифровых медиаплатформ. Основным механизмом воздействия является увеличение времени взаимодействия пользователя с платформой, что приводит к росту рекламных показов, подписок и транзакционной активности.

На рисунке 2 представлена модель влияния алгоритмов персонализации на экономические показатели медиаплатформ (рис. 2).

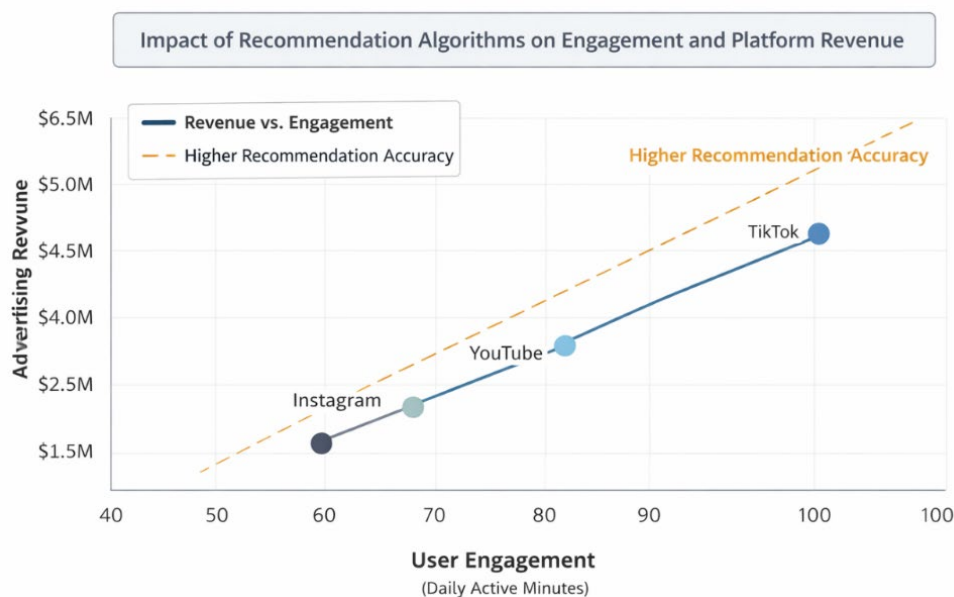


Рис. 2. Влияние алгоритмов рекомендаций на доходы [4]

График демонстрирует зависимость между уровнем пользовательской вовлеченности и доходами платформы. Рост точности алгоритмов рекомендаций приводит к увеличению времени взаимодействия пользователя с системой, что напрямую отражается на объемах рекламной монетизации. Для рекламно-ориентированных платформ, таких как Instagram и YouTube, повышение точности оценки пользовательского интереса позволяет более эффективно таргетировать рекламные объявления. Это повышает кликабельность рекламы и увеличивает стоимость рекламных размещений

[8]. В свою очередь, для сервисов подписки, например, Netflix, алгоритмы персонализации влияют на уровень удержания аудитории. Чем точнее рекомендации, тем выше вероятность того, что пользователь продолжит пользоваться сервисом и продлит подписку.

Таким образом, алгоритмы оценки пользовательского интереса выступают ключевым элементом экономической архитектуры цифровых медиасистем. Их развитие напрямую связано с ростом доходов платформ и формированием устойчивых бизнес-моделей в цифровой медиасреде.

Заключение

Алгоритмы оценки пользовательского интереса являются ключевым механизмом персонализации в мобильных и цифровых медиасистемах. Их применение повышает точность рекомендаций, увеличивает время взаимодействия с платформой, усиливает удержание аудитории и улучшает показатели монетизации. Экономическая значимость UIEA проявляется в росте эффективности рекламных моделей и поддержке подписочных сервисов. Дальнейшее развитие таких алгоритмов связано с использованием искусственного интеллекта, расширением анализа поведенческих данных и повышением адаптивности рекомендаций в условиях конкуренции цифровых платформ.

Литература

1. Andreev G. Development of ranking systems based on engagement metrics: hotness algorithms and user interest models // International Journal of Latest Engineering and Management Research. 2025. Vol. 10, № 9. P. 1-6.
2. Andreev G. Integration of UGC into traditional digital media and its impact on media platform business metrics: from retention rate to user LTV assessment // Cold Science. 2025. № 19. P. 4-15.
3. Dekker C. A., Jansen P., Müller T. The effectiveness of algorithmic personalization in driving user engagement on social media platforms // Telematics and Informatics. 2025. Vol. 92. Art. 102146.
4. Kwon Y., Lee H. A hybrid recommendation system combining collaborative filtering and textual relevance for e-commerce platforms // Applied Sciences. 2025. Vol. 15, № 19. Art. 10758.
5. Malikov A. Effective marketing strategies for business development: from traditional methods to digital platforms // International Journal of Humanities and Natural Sciences. 2024. Vol. 12-4 (99). P. 208-213.
6. Mustafayev T. Big data processing methods in consumer behavior analysis // Professional Bulletin: Information Technology and Security. 2024. № 1. P. 12-15.
7. Nuzhdin D. Architectural patterns and performance optimization in mobile applications: implementing scalable solutions on iOS under high user load // ISJ Theoretical & Applied Science. 2025. Vol. 148, № 8. P. 1-6.
8. Singh A. Deep dive into recommendation systems for smart content platforms // SSRN Electronic Journal. 2023.

AKSENOVA Ekaterina Andreevna

Student, Dubna State University, Russia, Dubna

USER INTEREST EVALUATION ALGORITHMS IN MOBILE AND DIGITAL MEDIA SYSTEMS AND THEIR IMPACT ON ECONOMIC PERFORMANCE

Abstract. *The article examines user interest evaluation algorithms in mobile and digital media systems and their impact on engagement and monetization. Collaborative filtering, content-based methods, and hybrid machine learning models are considered. It is shown that personalization accuracy is associated with longer interaction time, higher user return frequency, more effective advertising targeting, and stronger subscription retention. The study concludes that these algorithms are an important technological and economic factor in the sustainable development of digital media platforms.*

Keywords: *user interest evaluation algorithms, recommendation systems, digital media platforms, content personalization, user engagement, machine learning algorithms.*

ДЮКАРЕВА Арина Викторовна

студентка,

Белгородский государственный национальный исследовательский университет,
Россия, г. Белгород

*Научный руководитель – доцент кафедры социальных технологий и государственной службы
Белгородского государственного национального исследовательского университета,
кандидат социологических наук Шаповал Жанна Александровна*

РОЛЬ ЛИДЕРСТВА В ПРОВЕДЕНИИ РЕФОРМ НА РЕГИОНАЛЬНОМ УРОВНЕ: КАКИЕ КОМПЕТЕНЦИИ НЕОБХОДИМЫ РУКОВОДИТЕЛЯМ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЙ?

Аннотация. Статья посвящена комплексному исследованию роли и компетенций политического лидерства в процессе проведения реформ на региональном уровне. На основе анализа теоретических подходов и эволюции института губернаторства в России выявляются ключевые вызовы, с которыми сталкивается региональный лидер. Особое внимание уделяется проблеме трансляции стратегических целей через сложную управленческую иерархию и рискам их искажения. В работе идентифицирован и детально проанализирован набор критически важных компетенций, необходимых руководителям для успешного проведения изменений, включая стратегическое мышление, коммуникацию, мотивацию, делегирование и адаптивность. Предложена интегральная модель лидера-реформатора, сочетающая функции стратега, мотиватора и публичного представителя.

Ключевые слова: региональное лидерство, политическое лидерство, реформы, управление изменениями, компетенции руководителя, региональное развитие, стратегическое видение, коммуникация, мотивация, делегирование, адаптивность, вертикаль власти.

В современной России региональный уровень власти является ключевым для реализации масштабных национальных проектов и социально-экономических преобразований. Именно здесь стратегические замыслы федерального центра сталкиваются с реальностью, трансформируясь в конкретные программы и управленческие решения. В этих условиях фигура регионального лидера выходит на первый план, он становится не просто администратором, но и катализатором изменений. Эффективность проведения реформ напрямую зависит от его способности не только разработать грамотный план, но и обеспечить его поддержку как внутри управленческого аппарата, так и со стороны широкой общественности.

Лидерство представляет собой процесс влияния, благодаря которому лидер получает поддержку со стороны других членов сообщества для достижения целей организации [2, с. 21–24].

Лидерство в контексте управления регионом представляет собой сложный многогранный феномен. Это способность оказывать

влияние, вдохновлять, мотивировать и вести за собой команду и все региональное сообщество для достижения общих стратегических целей [1, с. 136–142]. В отличие от формального руководства, опирающегося на властные полномочия, лидерство основывается на авторитете, доверии и личностном влиянии. В ситуации реформ, которые всегда связаны с ломкой устоявшихся практик и преодолением сопротивления, именно лидерские качества руководителя определяют, станут ли преобразования успешными и устойчивыми или останутся на бумаге.

Цель данной статьи – проанализировать роль лидерства в проведении региональных реформ и идентифицировать ключевые компетенции, необходимые руководителям для эффективного управления изменениями. Для достижения этой цели в работе решаются следующие задачи: раскрывается сущность и эволюция регионального политического лидерства в России; анализируются специфические вызовы, связанные с трансляцией целей реформ через управленческую иерархию;

формулируется и обосновывается система компетенций лидера-реформатора.

Как верно подчеркивает М. Н. Коршунов, феномен политического лидерства остается ключевым для понимания механизмов государственного управления. В контексте проведения реформ на региональном уровне особую актуальность приобретает вопрос о том, как лидер доносит свои стратегические цели через сложную иерархию исполнительной власти [3, с. 41–44]. Прямой контакт между региональным лидером и рядовыми исполнителями-чиновниками отсутствует, что создает значительный риск искажения первоначальных целей реформы на нижних уровнях управления. Эта «дистанция реализации» является одной из центральных проблем, которую приходится преодолевать лидеру.

Эволюция института регионального лидерства в постсоветской России, детально проанализированная Т. А. Штукиной, оказывает непосредственное влияние на характер проводимых реформ. Т. А. Штукина прослеживает путь от назначения глав администраций Президентом в 1991 году, через период всенародных выборов (1996–2004 гг.), к современной системе наделения полномочиями по представлению Президента и утверждению региональным законодательным органом (с 2004 года) [5, с. 78–88].

Данная трансформация имела фундаментальные последствия для природы лидерства. В эпоху всенародных выборов губернаторы являлись, прежде всего, политическими лидерами. Обладая собственным мандатом доверия от населения, они имели значительную самостоятельность и могли выстраивать политику, в том числе, исходя из специфических интересов региона. Такие фигуры, как Ю. Лужков или М. Шаймиев, стали не просто управленцами, а полноценными политиками общенационального масштаба.

С введением новой системы природа власти региональных руководителей претерпела изменения. Хотя они, безусловно, сохраняют лидерские функции, доминирующей становится роль «управляющего» или «менеджера». Их власть в значительной степени делегирована сверху, а ключевой задачей является эффективная реализация политики федерального центра. Это смещение акцента требует от лидера иного набора компетенций: большей

ориентации на исполнение федеральных указаний, выстраивание четкой «вертикали» внутри региона и нахождение баланса между общегосударственными и местными интересами.

Таким образом, независимо от модели наделения полномочиями, ключевая роль лидерства в проведении региональных реформ заключается в способности руководителя транслировать стратегические цели на все уровни управленческой вертикали, минимизируя риски их искажения, и обеспечивать их разделение всеми участниками процесса.

В условиях масштабной иерархии исполнительной власти региональный лидер не может осуществлять прямое взаимодействие с каждым рядовым исполнителем. Поэтому его центральной задачей становится не только инициирование изменений, но и создание системы, в которой подчиненные на всех этапах аппарата воспринимают поставленные задачи не как рутинные указания, а как осмысленную деятельность, ведущую к позитивной перспективе развития региона.

Для успешного проведения реформ лидеру недостаточно просто делегировать полномочия; необходимо найти инструменты мотивации сотрудников, чтобы они видели в своих задачах не просто рутину, а часть общей позитивной перспективы развития региона.

По нашему мнению, преодоление разрыва между стратегическими замыслами и их реальным воплощением требует от регионального лидера наличия нескольких ключевых качеств.

Во-первых, необходима способность к стратегическому мышлению. Речь идет не просто о планировании, а о глубоком анализе ситуации и прогнозировании долгосрочных последствий принимаемых решений. Такой подход позволяет не только ставить верные цели, но и оперативно корректировать курс в условиях нестабильности, обеспечивая гибкость всей реформы.

Во-вторых, критически важна искренняя и эффективная коммуникация. Лидер должен уметь доступно и вдохновляюще доносить свою позицию до самой разной аудитории — от сотрудников аппарата до рядовых граждан. В основе этого умения лежит развитый эмоциональный интеллект: способность понимать собственные чувства и настроения других

людей, что позволяет управлять диалогом и выстраивать прочные отношения доверия.

В-третьих, подлинный лидер умеет превращать подчиненных в единомышленников. Его задача – помочь сотрудникам увидеть в своей работе часть общего значимого дела. Для этого необходим целый арсенал нематериальных мотиваторов. Сюда можно отнести своевременное публичное признание заслуг, предоставление разумной степени свободы в принятии решений и создание такой рабочей атмосферы, где поощряются инициатива и командный дух. Именно это создает ту самую вовлеченность, которая и движет изменениями.

В-четвертых, лидер должен уметь делегировать. Делегирование является стратегическим инструментом управления, который позволяет

руководителю сконцентрироваться на решении ключевых вопросов, одновременно развивая профессиональные компетенции своей команды. Эффективное делегирование основывается на четком определении ожидаемого результата, предоставлении сотруднику необходимых полномочий и ресурсов, а также на установлении системы отчетности.

В-пятых, реформы почти всегда встречают сопротивление и порождают конфликты интересов. Лидер должен быть готов к непредвиденным вызовам, проявлять гибкость в методах управления и уметь эффективно гасить возникающие конфликты, переводя их в конструктивное русло.

Ключевые компетенции регионального лидера-реформатора представлены в таблице 1.

Таблица 1

Ключевые компетенции регионального лидера-реформатора

Компетенция	Содержание компетенции	Инструменты развития
Стратегическое мышление	Способность формулировать видение, анализировать системные взаимосвязи, прогнозировать долгосрочные последствия.	SWOT-анализ, сценарное планирование, стратегические сессии.
Коммуникация и эмоциональный интеллект	Умение вдохновлять, убеждать, слушать и выстраивать доверительные отношения с разными аудиториями.	Тренинги по публичным выступлениям, развитие эмпатии, коучинг.
Мотивация команды	Способность создавать среду, где сотрудники чувствуют причастность к общему делу и видят смысл в своей работе.	Программы признания, предоставление автономии, развитие корпоративной культуры.
Делегирование	Эффективная передача полномочий и ответственности для развития команды и концентрации на стратегических задачах.	Обучение менеджеров, постановка задач по SMART, система контрольных точек.
Адаптивность	Гибкость в управлении, готовность к изменениям, умение управлять конфликтами и сопротивлением.	Методологии управления изменениями, тренинги по разрешению конфликтов.

Выделенные компетенции не существуют изолированно, а образуют целостную систему, требующую комплексного развития. На практике это предполагает создание целевых программ подготовки и переподготовки управленческих кадров для региональных органов власти. Особое значение приобретает внедрение системы менторства и наставничества, при которой опытные руководители передают практический опыт молодым управленцам. Не менее важным представляется разработка индивидуальных траекторий развития для перспективных сотрудников, включающих стажировки

в успешных регионах и участие в федеральных проектах.

Следует признать, что процесс развития лидерских качеств сталкивается с рядом системных ограничений. К ним относятся бюрократические барьеры, ригидность управленческих структур, дефицит ресурсов для реализации программ обучения, а также сопротивление изменениям со стороны части управленческого аппарата. Преодоление этих барьеров требует не только усилий со стороны самих руководителей, но и создания благоприятной организационно-правовой среды на федеральном уровне, включая модернизацию системы

оценки эффективности госслужащих и внедрение стимулирующих механизмов.

Перспективным направлением дальнейших исследований видится разработка дифференцированных моделей компетенций для руководителей различных типов регионов, учитывающих их специфику. Также требует изучения вопрос эффективного сочетания формальных и неформальных практик лидерства в условиях цифровой трансформации государственного управления. Особый научный интерес представляет сравнительный анализ региональных моделей лидерства в странах с различными типами государственного устройства для выявления универсальных и специфических элементов успешного управления изменениями.

Таким образом, проведение реформ на региональном уровне – это сложный, многогранный процесс, успех которого в решающей степени детерминирован качествами и компетенциями лидера. В условиях, когда прямая коммуникация с рядовыми исполнителями ограничена, а цели реформ могут искажаться при прохождении через управленческие уровни, именно лидер выступает тем «стержнем», который обеспечивает целостность и направленность преобразований.

Как показывает анализ эволюции института губернаторства в России, конкретная модель наделения властью накладывает отпечаток на стиль и природу лидерства – смещая акцент от политического лидера с прямым мандатом от избирателей к топ-менеджеру, реализующему общегосударственную стратегию. Однако независимо от этого, базовый набор компетенций, необходимых для проведения изменений, остается неизменным.

Стратегическое видение, позволяющее видеть конечную цель за сиюминутными проблемами; эффективная коммуникация, обеспечивающая трансляцию этого видения на все

уровни; умение мотивировать и вовлекать команду; грамотное делегирование, высвобождающее ресурсы для стратегических задач; и, наконец, адаптивность, позволяющая уверенно вести регион через турбулентность изменений – вот те пять опор, на которых держится успешное лидерство в эпоху реформ. Целенаправленное развитие этих компетенций в действующих и будущих региональных руководителях является ключевым условием для реализации масштабных преобразований и обеспечения устойчивого социально-экономического развития территорий Российской Федерации.

Литература

1. Бурмакина А.Л. Генезис понятия «политическое лидерство» в русской классической социологии / А.Л. Бурмакина // Вестник ВЭГУ. – 2017. – № 1 (87). – С. 136-142.
2. Клементьев Д.В. Лидерство: определение, подходы, перспективы / Д.В. Клементьев // Журнал прикладных исследований. – 2021. – Т. 2, № 1. – С. 21-24.
3. Коршунов М.Н. Региональное политическое лидерство: к вопросу эффективности постановки и реализации управленческих решений / М.Н. Коршунов // Теория и практика общественного развития. – 2021. – № 5 (159). – С. 41-44.
4. Петров К.Е. Образы политических лидеров в условиях современности сквозь призму классических концепций / К.Е. Петров // Гуманитарные науки. Вестник Финансового университета. – 2020. – № 10 (3). – С. 6-14.
5. Штукина Т.А. Региональное политическое лидерство в современной России / Т.А. Штукина // Вестник Московского университета. Серия 12. Политические науки. – 2008. – № 1. – С. 78-88.

DYUKAREVA Arina Viktorovna

Student, Belgorod State National Research University, Russia, Belgorod

*Scientific Advisor – Associate Professor of the Department of Social Technologies
and Public Administration of the Belgorod State National Research University,
Candidate of Sociological Sciences Shapoval Zhanna Alexandrovna*

THE ROLE OF LEADERSHIP IN IMPLEMENTING REFORMS AT THE REGIONAL LEVEL (IDENTIFICATION OF COMPETENCIES NEEDED BY MANAGERS TO IMPLEMENT CHANGES)

Abstract. *The article is devoted to a comprehensive study of the role and competencies of political leadership in the process of reform at the regional level. Based on the analysis of theoretical approaches and the evolution of the institute of governorship in Russia, the key challenges faced by the regional leader are identified. Special attention is paid to the problem of translating strategic goals through a complex management hierarchy and the risks of their distortion. The paper identifies and analyzes in detail a set of critical competencies needed by managers to successfully implement change, including strategic thinking, communication, motivation, delegation, and adaptability. An integral model of a reformer leader is proposed, combining the functions of a strategist, motivator and public representative.*

Keywords: *regional leadership, political leadership, reforms, change management, leadership competencies, regional development, strategic vision, communication, motivation, delegation, adaptability, vertical of power.*

ЖУКОВСКИЙ Денис Андреевич

магистрант,

Белгородский государственный национальный исследовательский университет,
Россия, г. Белгород

РУДАКОВА Анастасия Дмитриевна

магистрантка,

Белгородский государственный национальный исследовательский университет,
Россия, г. Белгород

*Научный руководитель – доцент кафедры социальных технологий и государственной службы
Белгородского государственного национального исследовательского университета,
кандидат социологических наук Шаповал Жанна Александровна*

ПРАКТИКА РЕАЛИЗАЦИИ СОЦИАЛЬНОЙ ПОДДЕРЖКИ УЧАСТНИКОВ СПЕЦИАЛЬНОЙ ВОЕННОЙ ОПЕРАЦИИ И ЧЛЕНОВ ИХ СЕМЕЙ (НА ПРИМЕРЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ФИЛИАЛОВ ГОСУДАРСТВЕННОГО ФОНДА «ЗАЩИТНИКИ ОТЕЧЕСТВА» В БЕЛГОРОДСКОЙ И ПСКОВСКОЙ ОБЛАСТЯХ)

Аннотация. В статье рассматривается практика реализации социальной поддержки участников специальной военной операции и членов их семей на примере деятельности региональных филиалов Государственного фонда «Защитники Отечества» в Белгородской и Псковской областях. Анализируются основные направления работы фонда, включая социальное сопровождение, юридическую и психологическую помощь, медицинскую и социальную реабилитацию, трудоустройство, переобучение, адаптацию жилья, обеспечение специальными средствами мобильности и адаптивной одеждой. На основе статистических сведений и материалов открытых источников проведено сопоставление деятельности филиалов двух регионов. Сделан вывод о том, что Государственный фонд «Защитники Отечества» выступает важным координационным инструментом региональной социальной политики, обеспечивающим адресное сопровождение ветеранов СВО и членов их семей.

Ключевые слова: социальная поддержка, участники специальной военной операции, члены семей участников СВО, фонд «Защитники Отечества», региональная социальная политика, социальное сопровождение, Белгородская область, Псковская область.

Введение

Социальная поддержка участников специальной военной операции и членов их семей является одним из значимых направлений современной государственной социальной политики. В условиях необходимости адресного сопровождения ветеранов СВО, семей погибших (умерших) военнослужащих и иных категорий граждан особое значение приобретает деятельность региональных филиалов Государственного фонда «Защитники Отечества» (далее – Фонд), обеспечивающих практическую реализацию мер социальной помощи на уровне субъектов Российской Федерации.

За сравнительно непродолжительный период деятельности Фонд сформировал систему межведомственного взаимодействия органов государственной власти, учреждений социальной сферы, медицинских организаций и общественных объединений, ориентированную на комплексное сопровождение ветеранов и членов их семей. Использование в исследовании материалов региональных филиалов Фонда позволило проанализировать практику реализации мер социальной поддержки на примере Белгородской и Псковской областей.

Методы и организация исследования

В рамках исследования рассмотрена практика реализации социальной поддержки участников специальной военной операции и членов их семей на примере деятельности филиалов Фонда в Белгородской и Псковской областях. Выбор данных субъектов Российской Федерации обусловлен возможностью сопоставить деятельность региональных филиалов по нескольким направлениям: количеству обращений, доле решенных вопросов, юридической и психологической помощи, адаптации жилья, обеспечению специальными средствами мобильности и иным формам индивидуального сопровождения.

Методологическую основу исследования составили анализ открытых источников, обобщение статистических сведений, сравнительный анализ, а также контент-анализ публикаций региональных филиалов Фонда в средствах массовой информации и социальных сетях. При проведении сравнительного анализа учитывалось, что отдельные показатели по Белгородской и Псковской областям представлены за разные периоды и имеют различную степень детализации. В связи с этим сопоставление деятельности филиалов носит не рейтинговый, а аналитический характер и направлено на выявление общих направлений работы Фонда и региональных особенностей реализации социальной поддержки.

Информационной базой исследования выступили материалы официального сайта государственного фонда «Защитники Отечества», публикации региональных органов власти, средства массовой информации, официальные страницы региональных филиалов фонда в социальных сетях, а также статистические сведения, предоставленные филиалом Фонда по Псковской области.

Основные направления деятельности Фонда

Социальная поддержка участников специальной военной операции и членов их семей представляет собой систему правовых, организационных, медицинских, психологических, юридических и иных мер, направленных на обеспечение социальной защищенности, реабилитации и адаптации граждан,

принимавших участие в выполнении задач специальной военной операции, а также их близких. Одним из ключевых институтов, обеспечивающих реализацию данной поддержки, является государственный Фонд, созданный в целях персонального сопровождения ветеранов СВО и членов семей погибших бойцов [1, 2].

Основными направлениями деятельности региональных филиалов Фонда являются социальное сопровождение, юридическая помощь, психологическая поддержка, содействие в получении медицинской реабилитации, помощь в трудоустройстве и профессиональном переобучении, адаптация жилых помещений, обеспечение ветеранов техническими средствами реабилитации, автомобилями с ручным управлением, адаптивной одеждой, а также организация патриотических, спортивных и культурно-досуговых мероприятий.

Деятельность Фонда на региональном уровне строится вокруг принципа персонального сопровождения. Это означает, что участник специальной военной операции или член его семьи получает не разовую консультацию, а комплексную помощь по конкретной жизненной ситуации. Такая помощь может включать оформление документов, содействие в получении выплат и мер социальной поддержки, юридическое и психологическое сопровождение, медицинскую и социальную реабилитацию, трудоустройство, переобучение, адаптацию жилья и иные формы поддержки.

Фонд был создан Указом Президента Российской Федерации от 03 апреля 2023 года № 232 «О создании Государственного фонда поддержки участников специальной военной операции «Защитники Отечества» [1]. Задачи Фонда связаны с персональным социальным сопровождением ветеранов СВО и членов семей погибших бойцов, оказанием помощи в получении медицинской и социальной реабилитации, лекарственного обеспечения, психологической помощи, технических средств реабилитации, а также содействием в переобучении и трудоустройстве [2, 3].

Для систематизации направлений деятельности Фонда целесообразно представить их в виде таблицы (табл. 1).

Таблица 1

Основные направления деятельности региональных филиалов Фонда

Направление деятельности	Содержание поддержки
Социальное сопровождение	приём обращений, сопровождение заявителей, помощь в оформлении документов, содействие в получении мер социальной поддержки
Юридическая помощь	консультации, помощь в подготовке заявлений, взаимодействие с юридическими бюро, адвокатами, судами
Медицинская помощь и реабилитация	содействие в прохождении диспансеризации, медицинской реабилитации, санаторно-курортного лечения
Психологическая помощь	индивидуальные консультации, психолого-психотерапевтическая помощь, работа с ветеранами и членами их семей
Трудоустройство и переобучение	помощь в поиске работы, профессиональное обучение, переобучение, поддержка предпринимательских инициатив
Адаптация жилья	оборудование жилых помещений с учётом потребностей ветеранов с инвалидностью и ограниченной мобильностью
Технические средства и специальная поддержка	обеспечение спортивными протезами, автомобилями с ручным управлением, адаптивной одеждой
Общественная, спортивная и патриотическая работа	организация уроков мужества, встреч с молодёжью, спортивных, культурно-досуговых и памятных мероприятий, содействующих социальной адаптации ветеранов и членов их семей

Практика работы региональных филиалов показывает, что Фонд выполняет не только функцию приёма обращений, но и функцию межведомственного координатора. Многие вопросы требуют взаимодействия с органами исполнительной власти, медицинскими организациями, Социальным фондом России, государственными юридическими бюро, кадровыми центрами «Работа России», образовательными организациями и муниципальными структурами. Поэтому деятельность филиалов Фонда можно рассматривать как элемент региональной системы социальной политики, обеспечивающий адресное сопровождение граждан.

Практика деятельности филиала Фонда в Белгородской области

Белгородский филиал Фонда демонстрирует комплексную модель поддержки участников СВО и членов их семей. За три года работы в филиал поступило более 20 тысяч обращений, из которых свыше 90% решены. Чаще всего заявители обращались по вопросам получения мер социальной поддержки, выплат, оформления удостоверений ветерана боевых действий и юридической помощи. В регионе также работают социальные координаторы, обеспечивающие сопровождение ветеранов СВО во всех муниципалитетах области [4].

Отдельным направлением деятельности Белгородского филиала является содействие занятости и профессиональной адаптации

ветеранов. Согласно опубликованным данным, трудоустроены 69% ветеранов, обратившихся за содействием в поиске работы; более 140 ветеранов получили государственную услугу по профессиональной ориентации и профессиональному обучению по востребованным специальностям; 39 участников проекта «Время своих героев» стали победителями и развивают бизнес с наставниками; ещё 30 ветеранов открыли собственное дело по социальному контракту при поддержке Фонда [4].

Значительное место в деятельности филиала занимает медицинская и социальная реабилитация. В Белгородской области адаптировано 25 жилых помещений под индивидуальные потребности ветеранов, два ветерана с тяжёлыми травмами получили автомобили с ручным управлением, а также выдано более 100 комплектов адаптивной одежды. Кроме того, почти 2 тыс. человек прошли углублённое обследование, более 500 были направлены на медицинскую реабилитацию, а за психологической помощью обратились свыше 400 человек [4, 5].

Для Белгородской области также характерна активная общественная и патриотическая работа. Филиалом организовано более тысячи встреч ветеранов с молодёжью, включая уроки мужества и патриотические мероприятия. Данное направление имеет значение не только для воспитательной работы, но и для социальной адаптации самих ветеранов, поскольку

позволяет им включаться в общественную деятельность и передавать личный опыт молодому поколению [4].

Практика деятельности филиала Фонда в Псковской области

Практика деятельности филиала Фонда в Псковской области также охватывает несколько направлений социальной поддержки участников СВО и членов их семей. Согласно опубликованным данным, в филиал поступило более 80 тысяч обращений, из которых более 94% были решены. Данный показатель отражает значительный масштаб работы филиала и востребованность мер сопровождения среди ветеранов СВО и членов их семей. Отдельное внимание в Псковской области уделяется сопровождению уволенных ветеранов СВО, их трудоустройству и включению в программы профессионального развития. На сопровождении филиала Фонда находятся 990 уволенных ветеранов СВО, из которых трудоустроены 635 ветеранов, находящихся на сопровождении Фонда. Кроме того, в регионе запущена программа «Герои земли Псковской», являющаяся региональным аналогом федеральной президентской программы «Время Героев». На очное обучение по данной программе отобраны 13 кандидатов, ещё 13 кандидатов зачислены на отложенное обучение. Одним из направлений работы Псковского филиала является индивидуальная адаптационная поддержка ветеранов с инвалидностью и ограничениями мобильности. В регионе проведено 10 адаптаций жилья, из них 7 – в городе Пскове, 1 – в Великих Луках, 1 – в Печорах и 1 – в Псковском муниципальном округе. Ещё 15 заявок направлены в центральный аппарат Фонда [9].

Важное место занимает обеспечение ветеранов специальными средствами мобильности

и адаптации. В Псковской области 11 участников СВО с инвалидностью обеспечены спортивными протезами, ещё по 6 ветеранам направлены заявки для обеспечения спортивными протезами. Автомобили с ручным управлением получили 8 ветеранов, ещё 5 заявок направлены в центральный аппарат Фонда. Адаптивной одеждой обеспечены 28 человек, 40 заявок находятся в работе [6, 9].

Юридическая помощь в Псковской области реализуется во взаимодействии с профильными организациями. Бесплатную правовую помощь получили 724 участника СВО и члены их семей, также было составлено 260 заявлений, преимущественно в суд. Это направление показывает, что Фонд выступает не только как место приёма обращений, но и как площадка правового сопровождения граждан [7].

Отдельное значение имеет психологическая помощь. На базе филиала работают два психолога, которые проводят консультации, в том числе в комнате психологической разгрузки. За три года работы филиала психолого-психотерапевтическая помощь клиническими психологами оказана более чем 2,3 тыс. ветеранов, их родным и близким. Более 800 человек получили помощь при личном посещении филиала. В 2026 году на площадке филиала психологическую помощь при личном посещении получили около 150 человек, также проведено 12 дистанционных консультаций по телефону [8].

Количество обращений в филиалы Фонда характеризует масштаб востребованности социальной поддержки и уровень нагрузки на систему сопровождения. В то же время данный показатель целесообразно рассматривать во взаимосвязи с долей решенных вопросов и конкретными направлениями оказанной помощи (табл. 2).

Таблица 2

Сравнительные показатели деятельности филиалов Фонда в Белгородской и Псковской областях

Показатель	Белгородская область	Псковская область
Количество обращений	более 20 тыс.	более 80 тыс.
Доля решённых обращений	свыше 90%	свыше 94%
Адаптация жилья	25 жилых помещений	10 завершено, 15 заявок направлены в ЦА
Автомобили с ручным управлением	2 автомобиля	8 автомобилей, 5 заявок направлены в ЦА
Адаптивная одежда	более 100 комплектов	28 комплектов, 40 заявок в работе
Психологическая помощь	свыше 400 обращений к медицинскому психологу в 2025 г.	свыше 700 обращений к медицинскому психологу в 2025 г.

Показатель	Белгородская область	Псковская область
Трудоустройство	трудоустроены 69% ветеранов, обратившихся за содействием в поиске работы	трудоустроены 64% ветеранов, обратившихся за содействием в поиске работы
Профессиональное развитие/обучение	более 140 ветеранов получили государственные услуги по профессиональной ориентации и профессиональному обучению	26 ветеранов получили государственные услуги по профессиональной ориентации и профессиональному обучению

В Белгородской области медицинскую реабилитацию прошли более 500 ветеранов СВО, а углублённое медицинское обследование – почти 2 тыс. человек. В Псковской области значительное внимание уделяется обеспечению ветеранов спортивными протезами: 11 участников СВО уже обеспечены такими средствами реабилитации, ещё по 6 заявкам ведётся работа. Кроме того, юридическую помощь получили 724 человека, при этом в работе

находились ещё 260 обращений. Указанные данные свидетельствуют о многообразии направлений поддержки, реализуемых региональными филиалами Фонда.

Для наглядного сопоставления отдельных мер индивидуальной адаптационной поддержки ветеранов СВО в Белгородской и Псковской областях данные представлены в виде диаграммы (рис.).



Рис. Основные меры индивидуальной адаптационной поддержки ветеранов СВО в Белгородской и Псковской областях

Важным направлением деятельности филиалов Фонда является оказание психологической помощи ветеранам СВО и членам их семей. В Псковской области за период деятельности филиала психологическую помощь получили более 2300 человек, из них около 150 человек получили очные консультации в 2026 году, а также проведено 12 дистанционных консультаций. Работа осуществляется как специалистами филиала, так и во взаимодействии с медицинскими и социальными учреждениями региона.

Анализ статистических сведений о деятельности филиалов Фонда «Защитники Отечества» в Белгородской и Псковской областях позволяет выделить основные направления практической реализации социальной поддержки участников СВО и членов их семей. В Белгородской области значительное место занимает комплексная социальная адаптация ветеранов, включающая медицинскую реабилитацию, углублённое обследование, психологическую помощь, трудоустройство, переобучение и

поддержку предпринимательских инициатив. Данные направления отражают ориентацию филиала на восстановление здоровья, профессиональную самореализацию и социальную адаптацию ветеранов к условиям мирной жизни.

В Псковской области выраженное значение имеют меры индивидуальной адаптационной поддержки ветеранов с инвалидностью и ограничениями мобильности, а также сопровождение уволенных ветеранов СВО в вопросах трудоустройства и профессионального развития. К числу таких направлений относятся адаптация жилых помещений, обеспечение спортивными протезами, автомобилями с ручным управлением, адаптивной одеждой, юридическая и психологическая помощь, а также участие ветеранов в региональной программе «Герои земли Псковской» [9].

Представленные данные свидетельствуют, что региональные филиалы Фонда выполняют не только функцию приёма обращений, но и функцию межведомственного координатора.

Через Фонд обеспечивается взаимодействие ветеранов СВО и членов их семей с органами власти, медицинскими организациями, учреждениями социальной защиты, юридическими структурами, кадровыми центрами «Работа России» и иными организациями. Именно такой формат работы позволяет обеспечить адресность социальной поддержки и сопровождение граждан до получения конкретного результата.

Заключение

Проведенное исследование показывает, что региональные филиалы Фонда выступают важным инструментом практической реализации социальной поддержки участников специальной военной операции и членов их семей. Их деятельность направлена на персональное сопровождение граждан, помощь в оформлении документов, организацию юридической, психологической, медицинской и иной поддержки, а также содействие социальной адаптации ветеранов.

На примере Белгородской и Псковской областей установлено, что работа филиалов строится по сходным направлениям, однако имеет определенные региональные особенности. В Белгородской области значительное место занимают медицинская реабилитация, диспансеризация, трудоустройство, переобучение и поддержка предпринимательских инициатив ветеранов. В Псковской области выраженное значение имеют адаптация жилья, обеспечение спортивными протезами, автомобилями с ручным управлением, адаптивной одеждой, а также юридическая и психологическая помощь.

Таким образом, Фонд выполняет не только функцию приема обращений, но и роль координационного центра, обеспечивающего взаимодействие участников СВО и членов их семей с органами власти, медицинскими, социальными, юридическими и иными организациями. Это позволяет повысить адресность социальной поддержки и обеспечить индивидуальный подход к решению проблем ветеранов и их семей.

Литература

1. О создании Государственного фонда поддержки участников специальной военной операции «Защитники Отечества»: Указ Президента Российской Федерации от 03 апреля 2023 года № 232 // Официальный интернет-портал

правовой информации [Электронный ресурс]. URL: <https://publication.pravo.gov.ru/document/view/0001202304030001> (дата обращения: 28.05.2026).

2. О фонде // Государственный фонд «Защитники Отечества»: официальный сайт [Электронный ресурс]. URL: <https://fzo.gov.ru/o-fonde/> (дата обращения: 28.05.2026).

3. Деятельность // Государственный фонд «Защитники Отечества»: официальный сайт [Электронный ресурс]. URL: <https://fzo.gov.ru/deyatelnost/> (дата обращения: 28.05.2026).

4. Вячеслав Гладков подвёл итоги трёхлетней работы регионального фонда «Защитники Отечества» // БезФормата [Электронный ресурс]. URL: <https://alekseevka.bezformata.com/listnews/regionalnogo-fonda/158303919/> (дата обращения: 28.05.2026).

5. 500 ветеранов СВО из Белгородской области прошли реабилитацию в 2025 году // БезФормата [Электронный ресурс]. URL: <https://belgorod.bezformata.com/listnews/fondazashitniki/157526598/> (дата обращения: 28.05.2026).

6. Псковский филиал фонда «Защитники Отечества» // Официальный портал государственных органов Псковской области [Электронный ресурс]. URL: <https://pskov.ru/novosti/02.06.25/166429> (дата обращения: 28.05.2026).

7. В Псковской области более 700 участников СВО получили бесплатную правовую помощь // БезФормата [Электронный ресурс]. URL: <https://pskov.bezformata.com/listnews/besplatnuyu-pravovuyu/159753293/> (дата обращения: 28.05.2026).

8. Исцеление словом // Официальная страница филиала фонда «Защитники Отечества» по Псковской области во ВКонтакте [Электронный ресурс]. URL: https://vk.com/wall-220861201_4108 (дата обращения: 28.05.2026).

9. Материалы, предоставленные филиалом Государственного фонда поддержки участников специальной военной операции «Защитники Отечества» по Псковской области: статистические сведения об адаптации жилья, обеспечении спортивными протезами, автомобилями с ручным управлением и адаптивной одеждой. 2026.

ZHUKOVSKY Denis Andreyevich

Master's Student, Belgorod State National Research University, Russia, Belgorod

RUDAKOVA Anastasia Dmitriyevna

Master's Student, Belgorod State National Research University, Russia, Belgorod

*Scientific Advisor – Associate Professor of the Department of Social Technologies
and Public Administration of the Belgorod State National Research University,
Candidate of Sociological Sciences Shapoval Zhanna Alexandrovna*

**PRACTICE OF IMPLEMENTING SOCIAL SUPPORT FOR PARTICIPANTS
OF THE SPECIAL MILITARY OPERATION AND THEIR FAMILY MEMBERS:
A CASE STUDY OF THE REGIONAL BRANCHES OF THE STATE FUND
«ZASHCHITNIKI OTECHESTVA» («DEFENDERS OF THE FATHERLAND»)
IN THE BELGOROD AND PSKOV REGIONS**

Abstract. *The article examines the practice of implementing social support for participants of the special military operation and their family members through the activities of the regional branches of the State Fund «Zashchitniki Otechestva» («Defenders of the Fatherland») in the Belgorod and Pskov Regions. The study considers the main areas of the Fund's work, including social support, legal and psychological assistance, medical and social rehabilitation, employment assistance, professional retraining, housing adaptation, provision of special mobility aids and adaptive clothing. Based on statistical data and open-source materials, the article compares the activities of the regional branches in the two regions. The conclusion is made that the State Fund «Zashchitniki Otechestva» acts as an important coordinating instrument of regional social policy, ensuring targeted support and individual assistance for veterans of the special military operation and their family members.*

Keywords: *social support, participants of the special military operation, family members of SMO participants, Defenders of the Fatherland Foundation, regional social policy, social assistance, Belgorod Region, Pskov Region.*

КИСЕЛЕВА Анастасия Владимировна

студентка,

Белгородский государственный национальный исследовательский университет,
Россия, г. Белгород

*Научный руководитель – доцент кафедры социальных технологий и государственной службы
Белгородского государственного национального исследовательского университета,
кандидат социологических наук Шаповал Жанна Александровна*

УПРАВЛЕНИЕ СОПРОТИВЛЕНИЕМ ПРИ ВНЕДРЕНИИ ЦИФРОВЫХ ПЛАТФОРМ В ГОСУДАРСТВЕННОМ СЕКТОРЕ

Аннотация. В статье исследуются особенности управления сопротивлением изменениям при внедрении цифровых платформ в государственном секторе. Актуальность темы обусловлена активной цифровой трансформацией системы государственного и муниципального управления, сопровождающейся изменением управленческих процессов, организационной культуры и профессиональных ролей государственных служащих. Рассматриваются основные причины возникновения сопротивления цифровым преобразованиям, включая институциональные, организационные и социально-психологические факторы. Обосновывается необходимость системного подхода к управлению сопротивлением, включающего развитие управленческих коммуникаций, формирование цифровых компетенций и вовлечение персонала в процессы изменений. Делается вывод о том, что эффективное управление сопротивлением является ключевым условием успешного внедрения цифровых платформ и повышения результативности государственного управления в условиях цифровой экономики.

Ключевые слова: управление изменениями, цифровая трансформация, государственный сектор, цифровые платформы, сопротивление изменениям, государственное управление.

Введение

Цифровая трансформация государственного сектора в последние годы становится одним из приоритетных направлений развития публичного управления [4, с. 35]. Внедрение цифровых платформ, обеспечивающих автоматизацию управленческих процессов, предоставление государственных услуг в электронном виде и повышение прозрачности деятельности органов власти, рассматривается как важный инструмент повышения эффективности государственного и муниципального управления. Однако на практике цифровые преобразования нередко сталкиваются с сопротивлением со стороны участников управленческих процессов, что существенно снижает результативность реализуемых реформ и замедляет достижение поставленных целей [12, с. 64].

Сопротивление изменениям является естественной реакцией организаций и индивидов на трансформацию устоявшихся структур и практик деятельности. В государственном секторе данное явление приобретает особую значимость в силу институциональной специфики

публичного управления, характеризующейся высокой степенью формализации, иерархичности и нормативной регламентации [2, с. 213]. Государственные служащие, как правило, ориентированы на соблюдение установленных процедур и минимизацию рисков, что формирует устойчивую инерцию организационного поведения и снижает готовность к восприятию инноваций [3, с. 47]. В условиях цифровизации данная инерция усиливается, поскольку внедрение цифровых платформ затрагивает не только технические аспекты деятельности, но и систему управленческих отношений, распределение полномочий и профессиональную идентичность сотрудников [9, с. 41].

Одной из ключевых причин сопротивления цифровым изменениям является неопределённость, связанная с последствиями внедрения новых технологий [6, с. 88]. Государственные служащие могут воспринимать цифровые платформы как угрозу своему профессиональному статусу, источнику занятости или привычным формам контроля над процессами принятия решений. Опасения, связанные с возможным

сокращением функций, усложнением требований к квалификации и необходимостью освоения новых цифровых навыков, формируют негативное отношение к изменениям и снижают мотивацию к их принятию. Кроме того, недостаточный уровень цифровой грамотности персонала усиливает ощущение неуверенности и способствует формированию скрытых форм сопротивления, проявляющихся в формальном выполнении новых требований или затягивании процессов внедрения.

Институциональные факторы сопротивления также играют существенную роль. Внедрение цифровых платформ зачастую осуществляется в рамках централизованных программ, ориентированных преимущественно на технологический результат, при недостаточном учёте организационных и человеческих аспектов изменений. Отсутствие чёткого понимания целей цифровой трансформации и ожидаемых выгод для конкретных подразделений и сотрудников приводит к снижению доверия к реформам и формированию скептического отношения к их практической значимости. В результате цифровые платформы могут использоваться формально, не раскрывая своего потенциала для повышения эффективности управления [12, с. 71].

Управление сопротивлением изменениям в государственном секторе требует системного подхода, основанного на принципах управления изменениями и адаптированного к условиям публичного управления. Одним из ключевых элементов такого подхода является развитие управленческих коммуникаций. Эффективная коммуникация предполагает не только информирование сотрудников о ходе и целях цифровых преобразований, но и создание каналов обратной связи, позволяющих учитывать мнения и опасения персонала [1, с. 19]. Прозрачность процесса изменений способствует снижению уровня неопределённости и формированию доверия к цифровым инициативам со стороны государственных служащих.

Важную роль в преодолении сопротивления играет обучение и развитие цифровых компетенций персонала. Формирование навыков работы с цифровыми платформами должно рассматриваться не как разовое мероприятие, а как непрерывный процесс, интегрированный в систему управления человеческими ресурсами [4, с. 211]. Повышение уровня цифровой грамотности способствует снижению психологических барьеров и формированию уверенности

в способности эффективно использовать новые инструменты в профессиональной деятельности. При этом особое значение имеет адаптация образовательных программ к уровню подготовки и функциональным обязанностям различных категорий государственных служащих.

Не менее значимым фактором управления сопротивлением является лидерство в изменениях. Поддержка цифровой трансформации со стороны руководства органов власти и наличие лидеров изменений, способных транслировать ценности цифрового развития, оказывают существенное влияние на восприятие реформ внутри организации. Руководители, демонстрирующие личную вовлечённость в процессы цифровизации и готовность к изменениям, способствуют формированию позитивного отношения к цифровым платформам и снижению уровня скрытого сопротивления [2, с. 298].

Применение теоретических моделей управления изменениями позволяет структурировать процесс преодоления сопротивления и повысить его управляемость. Использование концепций, ориентированных на формирование видения будущего состояния организации, поэтапную реализацию изменений и оценку их результатов, способствует интеграции цифровых платформ в повседневную практику государственного управления. Важно учитывать, что успешность цифровой трансформации определяется не только техническим совершенством платформ, но и степенью их принятия пользователями, что делает управление сопротивлением ключевым фактором устойчивости цифровых реформ [11, с. 1426].

Отдельного внимания заслуживает вопрос оценки эффективности управления сопротивлением при внедрении цифровых платформ в государственном секторе. Для этого целесообразно использовать как количественные, так и качественные показатели, отражающие уровень принятия цифровых решений пользователями, степень их фактического использования и влияние на результативность управленческих процессов. Мониторинг показателей вовлечённости персонала, качества оказания государственных услуг и снижения административных издержек позволяет выявлять проблемные зоны и корректировать стратегию цифровых преобразований [5, с. 18]. Такой подход способствует переходу от формального внедрения цифровых платформ к их осознанному и устойчивому использованию в системе публичного управления.

Заключение

Таким образом, сопротивление изменениям при внедрении цифровых платформ в государственном секторе представляет собой сложное и многомерное явление, обусловленное совокупностью психологических, организационных и институциональных факторов. В условиях цифровой трансформации государственного управления управление сопротивлением приобретает стратегическое значение и должно рассматриваться как неотъемлемая часть политики цифрового развития.

В статье показано, что эффективное преодоление сопротивления возможно при условии системного подхода, включающего развитие управленческих коммуникаций, обучение персонала, формирование цифровых компетенций и активную роль руководства в процессе изменений [6, с. 223]. Недостаточное внимание к данным аспектам приводит к формализации цифровых реформ и снижению их практической результативности.

Результаты исследования подтверждают, что успешное внедрение цифровых платформ в государственном секторе требует не только технологических решений, но и целенаправленного управления человеческим фактором. Формирование культуры изменений и повышение готовности государственных служащих к цифровым преобразованиям являются важнейшими условиями устойчивого развития системы публичного управления в условиях цифровой экономики.

В условиях дальнейшего развития цифрового государства особую значимость приобретает формирование институциональной среды, ориентированной на непрерывные изменения и инновации. Управление сопротивлением должно рассматриваться не как разовая задача, а как постоянный элемент управленческой деятельности, встроенный в систему стратегического и кадрового управления. Это позволит обеспечить адаптивность органов государственной и муниципальной власти к технологическим и социальным изменениям, а также повысить доверие граждан к цифровым инструментам публичного управления. В условиях дальнейшего развития цифрового государства особую значимость приобретает формирование институциональной среды, ориентированной на непрерывные изменения и инновации. Управление сопротивлением должно рассматриваться не как разовая задача, а как постоянный элемент управленческой

деятельности, встроенный в систему стратегического и кадрового управления. Это позволит обеспечить адаптивность органов государственной и муниципальной власти к технологическим и социальным изменениям, а также повысить доверие граждан к цифровым инструментам публичного управления [13, с. 121].

Литература

1. Абашкин В.Л., Богданов Т.В. Искусственный интеллект в государственном управлении // Серия информационно-аналитических материалов Института статистических исследований и экономики знаний НИУ ВШЭ. – 2024. – № 10. – С. 1-24.
2. Атаманчук Г.В. Теория государственного управления. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: Омега-Л, 2022. – 512 с.
3. Богатырева И.В. Управление изменениями в системе государственного управления // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. – 2023. – № 3. – С. 45-52.
4. Василенко И.А. Государственное и муниципальное управление: учебник для вузов. – М.: Юрайт, 2023. – 352 с.
5. Клейнер Г.Б. Цифровая трансформация и устойчивость социально-экономических систем // Экономика и математические методы. – 2022. – Т. 58, № 4. – С. 3-19.
6. Коттер Дж. П. Впереди перемен: как успешно проводить изменения. – М.: Олимп-Бизнес, 2021. – 256 с.
7. Лапин Н.И. Организационные изменения: теория и практика управления. – М.: ИНФРА-М, 2020. – 304 с.
8. Рязанцева М.В. Цифровая трансформация государственного управления // Экономика, предпринимательство и право. – 2024. – Т. 14, № 11. – С. 3895-3910.
9. Фоменко Н.М. Особенности публичного управления в условиях цифровой экономики. – Ростов-на-Дону: Беспмятнов С.В., 2022. – 100 с.
10. Чернявская Ю.А., Лавров А.В. Цифровая трансформация государственного управления в современных условиях // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2025. – № 2. – С. 112-118.
11. Cavalcante E.F.G., Vilela B. de A., Ferreira R.F.C. Digital transformation in the public sector: user resistance to the federal procurement management system // Public Management Review. – 2023. – Vol. 25, № 9. – P. 1413-1434.

12. Dunleavy P., Margetts H., Bastow S., Tinkler J. Digital Era Governance: IT Corporations, the State, and E-Government. – Oxford: Oxford University Press, 2006. – 273 p.

13. Heeks R. Implementing and Managing eGovernment: An International Text. – London: SAGE Publications, 2018. – 432 p.

KISELEVA Anastasia Vladimirovna

Student, Belgorod State National Research University, Russia, Belgorod

*Scientific Advisor – Associate Professor of the Department of Social Technologies and Public Administration of the Belgorod State National Research University,
Candidate of Sociological Sciences Shapoval Zhanna Alexandrovna*

MANAGING RESISTANCE TO THE INTRODUCTION OF DIGITAL PLATFORMS IN THE PUBLIC SECTOR

Abstract. *The article examines the features of managing resistance to change in the implementation of digital platforms in the public sector. The relevance of the topic is due to the active digital transformation of the system of state and municipal administration, accompanied by changes in management processes, organizational culture and professional roles of government employees. The main reasons for the emergence of resistance to digital transformation, including institutional, organizational, and socio-psychological factors, are considered. The necessity of a systematic approach to resistance management, including the development of managerial communications, the formation of digital competencies and the involvement of personnel in the processes of change, is substantiated. It is concluded that effective resistance management is a key condition for the successful implementation of digital platforms and improving the effectiveness of public administration in the digital economy.*

Keywords: *change management, digital transformation, public sector, digital platforms, resistance to change, public administration.*

КИСЕЛЕВА Анастасия Владимировна

студентка,

Белгородский государственный национальный исследовательский университет,
Россия, г. Белгород

КРОТОВА Елизавета Андреевна

студентка,

Белгородский государственный национальный исследовательский университет,
Россия, г. Белгород

*Научный руководитель – доцент кафедры социальных технологий и государственной службы
Белгородского государственного национального исследовательского университета,
кандидат социологических наук Шаповал Жанна Александровна*

ЭЛЕКТРОННАЯ ДЕМОКРАТИЯ И ЭЛЕКТРОННЫЙ АВТОРИТАРИЗМ

Аннотация. В статье рассматриваются концепции электронной демократии и электронного авторитаризма как альтернативные модели развития цифрового государства. Актуальность темы обусловлена активным внедрением цифровых технологий в систему публичного управления, расширением электронных форм взаимодействия власти и общества, а также ростом возможностей цифрового контроля и мониторинга гражданской активности. Анализируются институциональные, технологические и политико-управленческие факторы, влияющие на формирование электронно-демократических и электронно-авторитарных практик. Рассматриваются особенности применения цифровых платформ для расширения участия граждан в управлении и одновременно усиления централизованного контроля. Делается вывод о двойственной природе цифровизации государственного управления, способной как укреплять демократические институты, так и способствовать формированию новых форм цифрового авторитаризма.

Ключевые слова: электронная демократия, электронный авторитаризм, цифровое государство, цифровизация управления, электронное участие, цифровой контроль, государственное управление, публичное управление.

Введение

Цифровая трансформация государственного управления в XXI веке существенно изменяет формы взаимодействия государства и общества, создавая новые механизмы участия граждан в принятии решений и одновременно расширяя возможности государственного контроля [4, с. 58]. Развитие информационно-коммуникационных технологий, цифровых платформ и систем анализа данных приводит к формированию новых моделей публичного управления, среди которых особое место занимают электронная демократия и электронный авторитаризм. Данные модели отражают противоположные направления использования цифровых технологий в политико-управленческой практике, однако в реальности они часто сосуществуют и взаимно дополняют друг друга.

Электронная демократия рассматривается как система институтов и механизмов, обеспечивающих участие граждан в управлении посредством цифровых технологий. Она включает электронные голосования, цифровые платформы общественных обсуждений, онлайн-петиции, электронные консультации и другие формы взаимодействия власти и общества [9, с. 36]. Основной целью электронной демократии является повышение прозрачности государственного управления, расширение участия граждан и укрепление доверия к государственным институтам.

Вместе с тем цифровизация государственного управления создает предпосылки для формирования электронного авторитаризма, характеризующегося использованием цифровых технологий для усиления централизованного контроля, мониторинга общественной активности и управления информационными

потоками [12, с. 118]. В условиях электронного авторитаризма цифровые платформы применяются преимущественно для оптимизации административного управления, повышения эффективности контроля и ограничения политической конкуренции.

Развитие электронной демократии связано с расширением возможностей гражданского участия в управлении. Использование цифровых платформ позволяет снижать барьеры участия, ускорять процессы принятия решений и обеспечивать более широкое вовлечение населения в обсуждение государственных инициатив. Электронные общественные обсуждения, цифровые консультации и платформы инициатив способствуют формированию горизонтальных коммуникаций между государством и обществом. В результате усиливается прозрачность деятельности органов власти и повышается уровень подотчетности государственных институтов [3, с. 49].

Важным элементом электронной демократии является электронное голосование. Цифровые системы голосования позволяют повысить доступность выборов, сократить административные издержки и ускорить обработку результатов. Внедрение подобных технологий, однако, сопряжено с рядом рисков: это и уязвимость данных, и недоверие со стороны граждан, и вероятность того, что результаты будут сфальсифицированы. Потому развитие электронной демократии невозможно без создания надёжной институциональной и технологической базы, которая бы гарантировала прозрачность и легитимность всех цифровых процедур [10, с. 114].

В то же время цифровизация даёт государству более широкие возможности для контроля, и это ведёт к формированию элементов так называемого электронного авторитаризма. Сбор больших массивов данных, системы видеонаблюдения, алгоритмы, анализирующие поведение людей, цифровые идентификаторы – всё это позволяет властям получать очень детальную информацию о том, что делают граждане. С одной стороны, такие инструменты помогают повышать безопасность и делать управление эффективнее, но с другой – если демократические институты слабы, они могут усиливать централизацию власти и урезать гражданские свободы [5, с. 12].

Электронный авторитаризм отличается высокой степенью цифровой централизации и использованием технологий в качестве

инструмента для управления общественными процессами. В данной модели цифровые платформы применяются преимущественно для вертикального взаимодействия, при котором государство выступает главным субъектом формирования информационной повестки. Обратная связь с гражданами носит ограниченный характер и используется в основном для мониторинга общественных настроений, а не для реального участия в принятии решений [2, с. 219].

Существенным фактором формирования электронного авторитаризма является цифровой контроль информационного пространства. Государственные структуры могут использовать алгоритмы фильтрации информации, мониторинга социальных сетей и управления цифровыми платформами для регулирования общественного дискурса. В результате цифровые технологии становятся инструментом политического управления, позволяющим формировать общественное мнение и снижать уровень протестной активности [8, с. 3899].

Следует отметить, что электронная демократия и электронный авторитаризм не являются взаимоисключающими моделями. В большинстве государств наблюдается смешанная модель цифрового управления, сочетающая элементы открытости и контроля. Например, цифровые платформы могут использоваться одновременно для предоставления государственных услуг, общественных обсуждений и мониторинга активности пользователей. Такая двойственность отражает сложность цифровой трансформации государственного управления и необходимость балансирования между эффективностью и свободой [11, с. 1418].

То, в какую сторону пойдёт цифровое государство, во многом задаёт институциональная среда. В демократиях цифровые технологии чаще всего работают на вовлечение граждан: появляются электронные консультации, решения становятся прозрачнее. А вот в централизованных политических системах цифровизацию используют по-другому – чтобы повысить управляемость, наладить контроль и укрепить вертикаль. Иными словами, какой режим, такая и цифровая трансформация управления [7, с. 94].

Отдельно стоит поговорить о доверии людей к цифровым инструментам. Электронная демократия возможна только тогда, когда граждане в целом доверяют госинститутам и цифровой инфраструктуре. Если алгоритмы

непрозрачны, есть риски утечек или люди боятся цифрового контроля, они вряд ли станут активно участвовать в электронных формах управления. А когда усиливается электронный авторитаризм, доверие, как правило, падает, и гражданская активность снижается [6, с. 187].

Выходит, что цифровизация госуправления открывает возможности и для электронной демократии, и для электронного авторитаризма. Какую модель в итоге выберут, зависит от институтов, политической культуры и того, какие приоритеты ставит государство. Сегодня особенно важно найти баланс: с одной стороны, эффективное управление, с другой – соблюдение прав граждан. А для этого нужны комплексные подходы к регулированию цифровых технологий в публичной сфере.

Заключение

Подводя итог, можно сказать, что электронная демократия и электронный авторитаризм – это две связанные, но разные модели использования цифровых технологий в госуправлении. Первая нацелена на то, чтобы граждане больше участвовали, власть работала прозрачнее, а общественный контроль становился реальным и цифровым. Вторая, напротив, использует цифру для усиления централизации, слежки за общественной активностью и контроля над информационным пространством.

В статье мы показали: у цифровых технологий двойственная природа. Их можно применять и для демократизации управления, и для ужесточения авторитарных тенденций. Что именно получится – зависит от институциональной среды, политического режима и выбранной стратегии развития. Если механизмы общественного контроля слабы или их нет, цифровизация легко оборачивается усилением централизации и свертыванием гражданского участия.

Результаты исследования подтверждают: чтобы электронная демократия развивалась, нужны прозрачные цифровые платформы, защита данных и доверие людей к электронным инструментам. А чтобы предотвратить риски электронного авторитаризма, важно развивать правовое регулирование технологий, укреплять институты гражданского общества и делать государственное управление действительно открытым.

В условиях дальнейшей цифровизации госуправления всё более актуальной становится задача сформировать сбалансированную модель цифрового государства – такую, где

эффективность управления сочетается с демократическими принципами. Цифровые технологии должны служить не только повышению управляемости, но и расширению участия граждан в принятии решений. Только тогда публичное управление будет устойчивым, а доверие общества к государственным институтам – расти.

Литература

1. Абашкин В.Л., Богданов Т.В. Искусственный интеллект в государственном управлении // Серия информационно-аналитических материалов Института статистических исследований и экономики знаний НИУ ВШЭ. – 2024. – № 10. – С. 1-24.
2. Атаманчук Г.В. Теория государственного управления. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: Омега-Л, 2022. – 512 с.
3. Богатырева И.В. Управление изменениями в системе государственного управления // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. – 2023. – № 3. – С. 45-52.
4. Василенко И.А. Государственное и муниципальное управление: учебник для вузов. – М.: Юрайт, 2023. – 352 с.
5. Клейнер Г.Б. Цифровая трансформация и устойчивость социально-экономических систем // Экономика и математические методы. – 2022. – Т. 58, № 4. – С. 3-19.
6. Коттер Дж.П. Впереди перемен: как успешно проводить изменения. – М.: Олимп-Бизнес, 2021. – 256 с.
7. Лапин Н.И. Организационные изменения: теория и практика управления. – М.: ИНФРА-М, 2020. – 304 с.
8. Рязанцева М.В. Цифровая трансформация государственного управления // Экономика, предпринимательство и право. – 2024. – Т. 14, № 11. – С. 3895-3910.
9. Фоменко Н.М. Особенности публичного управления в условиях цифровой экономики. – Ростов-на-Дону: Беспмятников С. В., 2022. – 100 с.
10. Чернявская Ю.А., Лавров А.В. Цифровая трансформация государственного управления в современных условиях // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2025. – № 2. – С. 112-118.
11. Cavalcante E.F.G., Vilela B. de A., Ferreira R.F.C. Digital transformation in the public sector: user resistance to the federal procurement management system // Public Management Review. – 2023. – Vol. 25, № 9. – P. 1413-1434.

12. Dunleavy P., Margetts H., Bastow S., Tinkler J. Digital Era Governance: IT Corporations, the State, and E-Government. – Oxford: Oxford University Press, 2006. – 273 p.

13. Heeks R. Implementing and Managing eGovernment: An International Text. – London: SAGE Publications, 2018. – 432 p.

KISELEVA Anastasia Vladimirovna

Student, Belgorod State National Research University, Russia, Belgorod

KROTOVA Elizaveta Andreevna

Student, Belgorod State National Research University, Russia, Belgorod

*Scientific Advisor – Associate Professor of the Department of Social Technologies and Public Administration of the Belgorod State National Research University,
Candidate of Sociological Sciences Shapoval Zhanna Alexandrovna*

ELECTRONIC DEMOCRACY AND ELECTRONIC AUTHORITARIANISM

Abstract. *The article examines the concepts of e-democracy and e-authoritarianism as alternative models for the development of a digital state. The relevance of the topic is due to the active introduction of digital technologies into the public administration system, the expansion of electronic forms of interaction between government and society, as well as the growing possibilities of digital control and monitoring of civil activity. The article analyzes the institutional, technological, and political-managerial factors influencing the formation of e-democratic and e-authoritarian practices. The article considers the features of using digital platforms to expand citizen participation in governance and at the same time strengthen centralized control. The conclusion is drawn about the dual nature of digitalization of public administration, which can both strengthen democratic institutions and contribute to the formation of new forms of digital authoritarianism.*

Keywords: *electronic democracy, electronic authoritarianism, digital state, digitalization of governance, electronic participation, digital control, public administration.*

КОЛГАНОВА Елизавета Андреевна

студентка, Владивостокский государственный университет, Россия, Владивосток

КАЛЯНОВА Юлия Сергеевна

студентка, Владивостокский государственный университет, Россия, Владивосток

УГРОЗЫ И РИСКИ РАЗВИТИЯ ГАЗОРАСПРЕДЕЛИТЕЛЬНОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ ДАЛЬНЕГО ВОСТОКА: SWOT-АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АО «ГАЗПРОМ ГАЗОРАСПРЕДЕЛЕНИЕ ДАЛЬНИЙ ВОСТОК»

Аннотация. В статье проведён анализ стратегического положения АО «Газпром газораспределение Дальний Восток» с использованием метода SWOT-анализа. На основе оценки внутренних и внешних факторов выявлены ключевые конкурентные преимущества и системные ограничения компании, определены перспективные направления развития в условиях рыночной ситуации 2025-2026 годов.

Ключевые слова: SWOT-анализ, АО «Газпром газораспределение Дальний Восток», стратегическое планирование, газификация, конкурентоспособность, Дальневосточный регион.

В современных условиях динамично меняющейся экономической среды и усиливающейся конкуренции для эффективного управления и стратегического развития предприятия крайне важно иметь чёткое понимание его внутренних и внешних факторов. Такой комплексный подход помогает не только выявить текущие преимущества и проблемы, но и сформировать обоснованные рекомендации для повышения конкурентоспособности и устойчивости бизнеса. Для регионов Дальневосточного федерального округа, где АО «Газпром газораспределение Дальний Восток» является ключевым оператором газораспределительной инфраструктуры, данная задача приобретает особую значимость в силу стратегического геополитического положения, значительного ресурсного потенциала и необходимости обеспечения энергетической безопасности удалённых территорий [1].

Актуальность исследования определяется тем, что, несмотря на значительные инвестиции в развитие газораспределительной инфраструктуры Дальнего Востока, разрыв между плановыми показателями газификации и реальными результатами сохраняется на протяжении ряда лет. Анализ внутренних и внешних факторов деятельности компании позволяет выявить причины данного разрыва и сформулировать предложения по его устранению.

Цель статьи – провести комплексный SWOT-анализ АО «Газпром газораспределение

Дальний Восток» для выявления ключевых факторов, влияющих на его конкурентоспособность и устойчивость, а также определения приоритетных направлений стратегического развития компании на 2026 год.

Для достижения цели решались следующие задачи: идентификация и систематизация сильных и слабых сторон компании как внутренних факторов; анализ внешних возможностей и угроз, формирующих контекст деятельности; оценка влияния выявленных факторов на финансово-экономическое положение; формулирование рекомендаций по усилению конкурентных преимуществ и минимизации рисков.

Методы исследования: SWOT-анализ как метод стратегического планирования, позволяющий структурировать информацию о внутренних и внешних факторах; метод экспертных оценок; анализ документов и статистических данных; сравнительный анализ.

Эмпирическую базу исследования составили данные о деятельности АО «Газпром газораспределение Дальний Восток», включая показатели финансовой отчётности (совокупные активы компании достигли 31,5 млрд рублей в 2024 году), сведения о кадровом составе (более 1200 специалистов), данные о протяжённости газораспределительной сети (свыше 430 км внутренних газопроводов), а также информация из открытых источников, включая

отраслевые публикации, новостные сообщения и материалы надзорных органов [2, 3, 4, 5].

SWOT-анализ – метод стратегического планирования. Он представляет собой анализ четырёх групп факторов, которые влияют на компанию. Аббревиатура SWOT образована от сокращения слов по заглавным буквам: S (strengths) – сильные стороны – преимущества, уникальные характеристики, помогающие компании увеличить прибыль и чувствовать уверенность в конкурентной борьбе; W (weaknesses) – слабые стороны – недостатки, которые тормозят развитие компании и рост прибыли; O (opportunities) – возможности – то, на что может повлиять бизнес и что способно улучшить положение компании на рынке; T (threats) – угрозы – потенциальная опасность, из-за которой бизнес может пострадать, лишиться прибыли, клиентов, подрядчиков. Strengths и weaknesses – внутренние факторы, на которые можно повлиять. Opportunities и

threats – внешние факторы, никак не зависящие от компании.

SWOT-анализ используют для принятия решений о дальнейшем развитии компании. Чаще всего методом SWOT анализируют работу компании или её отдельных направлений, проектов, филиалов и даже продуктов. SWOT-анализ помогает: осмыслить свои сильные стороны; найти слабые места и понять, как от них избавиться; оценить возможные угрозы и разработать план их предотвращения или минимизации; спланировать цели компании на краткий или долгий срок; обнаружить направления, в которых у компании есть потенциал для развития; выяснить, какие ресурсы понадобятся, чтобы компания развивалась и усиливала конкурентоспособность.

В данном анализе подробно рассмотрено положение АО «Газпром Газораспределение Дальний Восток» с учётом его специфики, ресурсов и рыночной ситуации в 2025-2026 годах (табл.).

Таблица

SWOT-анализ АО «Газпром Газораспределение Дальний Восток»

Сильные стороны	Слабые стороны	Возможности	Угрозы
Разветвленная инфраструктура	Низкая платежеспособность ряда клиентов	Рост спроса на газификацию	Рост задолженности
Поддержка и ресурсы «Газпрома»	Проблемы клиентского сервиса	Внедрение цифровых технологий	Усиление контроля регуляторов
Финансовая устойчивость	Зависимость от тарифов	Модернизация инфраструктуры	Износ сетей и аварийные риски
Квалифицированный персонал	Сложности с соблюдением сроков проектов	Сотрудничество с образовательными учреждениями	Демографические и экономические вызовы региона
Опыт в реализации крупных проектов		Развитие новых услуг	Конкуренция альтернативных источников энергии
Государственная поддержка		Развитие программ	Падение стоимости акций
Реализация программ по газоснабжению			

Сильные стороны (Strengths):

1. Крупнейшая региональная инфраструктура. Компания располагает разветвлённой сетью газопроводов, охватывающей ключевые регионы Дальнего Востока – Хабаровский, Приморский, Камчатский края, Амурскую и Сахалинскую области. Протяжённость внутренних газопроводов превышает 430 км, что обеспечивает широкий охват потребителей и устойчивое снабжение.

2. Поддержка и интеграция в структуру «Газпром». Являясь частью группы «Газпром межрегионгаз», компания имеет доступ к передовым технологиям, инвестиционным и кадровым ресурсам, а также административной поддержке и опыту крупнейшей газовой корпорации страны.

3. Финансовая устойчивость и инвестиционный потенциал. В 2024 году совокупные активы достигли 31,5 млрд рублей, несмотря на отдельные колебания чистой прибыли.

Основной доход формируется за счёт транспортировки газа, тарифы на которую регулируются и поддерживаются государством.

4. Высокий уровень квалификации персонала. В компании работает более 1200 специалистов, включая инженерно-технических работников и рабочих, регулярно проходящих обучение и аттестацию по промышленной безопасности. Сотрудничество с профильными колледжами обеспечивает приток молодых кадров.

5. Опыт реализации крупных инфраструктурных проектов. Компания успешно реализует проекты по газификации промышленных, коммунальных и социальных объектов, включая новые аэровокзальные комплексы и производственные корпуса.

6. Государственная поддержка. Опора на государственные ресурсы является ключевым конкурентным преимуществом, позволяющим обществу развиваться даже в условиях экономической нестабильности.

7. Реализация программ по газоснабжению. Реализация программ по газоснабжению является ключевым конкурентным преимуществом компании, позволяющим ежегодно подключать тысячи новых потребителей и развивать газовую инфраструктуру региона. АО «Газпром газораспределение Дальний Восток» выступает надежным агентом государства по выполнению задач социальной газификации, обеспечивая рост доступности сетевого газа для населения и промышленности.

Слабые стороны (Weaknesses):

1. Низкая платёжеспособность части населения и предприятий. В ряде регионов Дальнего Востока отмечается высокая доля неплатежей за газ, что увеличивает дебиторскую задолженность и создает финансовые риски для компании.

2. Недостатки клиентского сервиса и коммуникаций. В отзывах потребителей отмечаются сложности с дозвоном до контакт-центра, недостаточно оперативная работа с обращениями.

3. Зависимость от регулируемых тарифов. Значительная часть доходов формируется за счет тарифов, устанавливаемых государством. Это ограничивает гибкость компании в ценообразовании и инвестиционной политике.

4. Сложности с реализацией проектов в срок. Прокуратура отмечает низкие темпы выполнения отдельных проектов по подключению новых объектов, что может привести к

нарушению обязательств и негативным последствиям для репутации.

Возможности (Opportunities):

1. Рост спроса на газификацию и расширение рынка. Реализация государственных программ догазификации и развитие промышленности на Дальнем Востоке открывают новые рынки и увеличивают число потенциальных потребителей.

2. Внедрение цифровых технологий и автоматизация. Развитие цифровых сервисов (единое окно, онлайн-оплата, дистанционное обслуживание) позволяет повысить качество клиентского сервиса, снизить издержки и увеличить прозрачность процессов.

3. Модернизация и обновление инфраструктуры. Продолжение инвестиций в реконструкцию и модернизацию газовых сетей, внедрение современных систем мониторинга и управления повышают надежность и безопасность эксплуатации.

4. Сотрудничество с образовательными учреждениями. Расширение программ подготовки кадров и целевого обучения совместно с колледжами и вузами позволит закрыть дефицит специалистов и повысить квалификацию персонала.

5. Развитие новых направлений бизнеса. Возможность диверсификации услуг – обслуживание котельных, внедрение альтернативных источников энергии, расширение сервисных и консультационных услуг для промышленных клиентов.

Угрозы (Threats):

1. Рост задолженности и неплатежей. Высокий уровень просроченной дебиторской задолженности со стороны населения и предприятий создает угрозу финансовой устойчивости и может привести к необходимости сокращения инвестиций или персонала.

2. Усиление контроля со стороны надзорных органов. Несвоевременное выполнение обязательств по подключению объектов и нарушения в сфере безопасности могут привести к санкциям со стороны прокуратуры и других регуляторов.

3. Износ инфраструктуры и аварийные риски. Старение части газораспределительных сетей и оборудования увеличивает вероятность аварийных ситуаций, что требует дополнительных затрат на ремонт и модернизацию.

4. Демографические и экономические особенности регионов. Отток населения, низкая платёжеспособность и ограниченный рост

промышленного производства в отдельных районах Дальнего Востока могут сдерживать расширение рынка и рост доходов.

5. Конкуренция со стороны альтернативных источников энергии. Развитие электрических сетей, внедрение возобновляемых источников энергии и повышение энергоэффективности объектов могут снизить спрос на услуги газоснабжения в долгосрочной перспективе.

6. Падение стоимости акции. Падение стоимости акций влечет за собой прямые финансовые убытки для акционеров. Это, в свою очередь, создает проблемы с привлечением инвестиций, так как инвесторы теряют доверие к падающим бумагам. Завершающим звеном становится ухудшение репутации компании.

По результатам проведенного исследования сформулированы следующие выводы.

Во-первых, АО «Газпром газораспределение Дальний Восток» обладает значительными конкурентными преимуществами – развитой инфраструктурой (свыше 430 км газопроводов), поддержкой материнской компании «Газпром», квалифицированным персоналом (более 1200 специалистов) и государственной поддержкой. Данные факторы обеспечивают компании устойчивое положение на рынке газораспределения Дальневосточного региона.

Во-вторых, выявленные слабые стороны – низкая платёжеспособность части населения, зависимость от регулируемых тарифов и сложности с соблюдением сроков реализации проектов – требуют системных управленческих решений. Устранение данных недостатков возможно через внедрение цифровых технологий, оптимизацию клиентского сервиса и усиление контроля за проектным циклом.

В-третьих, перспективные возможности – рост спроса на газификацию, модернизация инфраструктуры и развитие новых

направлений бизнеса – могут быть реализованы при условии активной инвестиционной политики и сотрудничества с образовательными учреждениями для подготовки кадров.

В-четвёртых, основные угрозы (рост задолженности, износ сетей, демографический отток и конкуренция альтернативных источников энергии) требуют разработки комплекса превентивных мер, включая программу снижения дебиторской задолженности, плановую замену изношенного оборудования и диверсификацию услуг.

Таким образом, для дальнейшего устойчивого развития компании необходимо усилить работу с клиентами, снизить дебиторскую задолженность и активно внедрять цифровые и инновационные решения, что позволит укрепить конкурентные позиции в долгосрочной перспективе.

Литература

1. Стратегия социально-экономического развития Дальнего Востока до 2030 года с прогнозом до 2036 года [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://government.ru/docs/57511/>.
2. АО «Газпром газораспределение Дальний Восток». Официальный сайт – финансовая отчётность [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://gazdv.ru>.
3. Прокуратура Хабаровского края. Новости о темпах газификации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://epp.genproc.gov.ru/ru/proc_27/.
4. Комсомольская правда – Хабаровск. Публикации о проблемах газоснабжения [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.hab.kp.ru/>.
5. ГТРК Саха. Новости о социальной газификации в ДФО [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://gtrksakha.ru/>.

KOLGANOVA Elizaveta Andreevna

Student, Vladivostok State University, Russia, Vladivostok

KALYANOVA Yulia Sergeevna

Student, Vladivostok State University, Russia, Vladivostok

**THREATS AND RISKS OF THE DEVELOPMENT
OF THE GAS DISTRIBUTION INFRASTRUCTURE OF THE FAR EAST:
SWOT ANALYSIS OF THE ACTIVITIES
OF GAZPROM GAS DISTRIBUTION FAR EAST JSC**

Abstract. *The article analyzes the strategic position of Gazprom Gas Distribution Far East using the SWOT analysis method. Based on the assessment of internal and external factors, the key competitive advantages and system limitations of the company have been identified, and promising areas of development have been identified in the market situation of 2025-2026.*

Keywords: *SWOT analysis, Gazprom Gas Distribution Far East, strategic planning, gasification, competitiveness, Far Eastern region.*

КРОТОВА Елизавета Андреевна

студентка,

Белгородский государственный национальный исследовательский университет,
Россия, г. Белгород

*Научный руководитель – доцент кафедры социальных технологий и государственной службы
Белгородского государственного национального исследовательского университета,
кандидат социологических наук Шаповал Жанна Александровна*

ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ В ПРИНЯТИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ НА МУНИЦИПАЛЬНОМ УРОВНЕ: ОПЫТ БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ

Аннотация. В статье рассматриваются особенности применения искусственного интеллекта в процессе принятия управленческих решений на муниципальном уровне на примере Белгородской области. Анализируется роль интеллектуальных и аналитических технологий в повышении обоснованности управленческих решений, оптимизации деятельности органов местного самоуправления и развитии системы предоставления муниципальных услуг. Особое внимание уделяется включению искусственного интеллекта в региональную политику цифрового развития, а также взаимодействию регионального и муниципального уровней управления в рамках цифровой трансформации. В статье выявляются основные направления использования элементов искусственного интеллекта в муниципальном управлении Белгородской области, а также обозначаются ключевые ограничения и перспективы дальнейшего развития интеллектуальных технологий в деятельности органов местного самоуправления.

Ключевые слова: искусственный интеллект, муниципальное управление, управленческие решения, цифровая трансформация, органы местного самоуправления, Белгородская область, аналитические системы, цифровые технологии в управлении.

Искусственный интеллект в последние годы становится одним из ключевых инструментов улучшения системы публичного управления. Если ранее цифровизация органов власти в основном ограничивалась автоматизацией документооборота и переводом услуг в электронный формат, то сегодня акцент смещается в сторону интеллектуальной поддержки управленческих решений. Особенно актуальным этот процесс является на муниципальном уровне, где решения принимаются в условиях ограниченных ресурсов, высокой социальной чувствительности и необходимости оперативного реагирования на запросы населения. В этом контексте применение технологий искусственного интеллекта рассматривается не как замена управленца, а как инструмент повышения обоснованности, точности и своевременности принимаемых решений.

Под искусственным интеллектом в сфере управления, как правило, понимаются алгоритмы и программные решения, способные

анализировать большие массивы данных, выявлять закономерности, прогнозировать развитие ситуации и предлагать варианты управленческих действий. Современные исследования в области государственного управления выделяют широкий спектр возможностей и ограничений применения искусственного интеллекта, включая повышение качества прогнозов и эффективности управленческих решений [11].

В международных исследованиях подчеркивается, что ИИ наиболее эффективно используется в задачах поддержки принятия решений, а не в полностью автономном управлении, особенно в публичном секторе, где сохраняется необходимость человеческой ответственности и политической подотчетности [2]. Организация экономического сотрудничества и развития указывает, что ключевым преимуществом ИИ является способность учитывать многомерные данные – социальные, экономические, инфраструктурные – при формировании

управленческих рекомендаций, что особенно важно для органов местного самоуправления.

Муниципальный уровень управления обладает рядом специфических особенностей, которые делают внедрение ИИ одновременно перспективным и сложным. Анализ практик показывает, что искусственный интеллект в муниципальном управлении способен повышать качество работы органов местного самоуправления и оптимизировать ресурсы, однако требует серьезных инвестиций и адаптации под локальные условия [10]. С одной стороны, муниципалитеты располагают значительным объемом данных: обращения граждан, данные ЖКХ, транспорта, социальной сферы, демографии, бюджета. С другой стороны, кадровые и финансовые возможности муниципалитетов ограничены, а уровень цифровой зрелости существенно различается. В докладе Всемирного банка по цифровой трансформации местных органов власти подчеркивается, что именно аналитические и предиктивные инструменты ИИ позволяют компенсировать дефицит ресурсов за счет более точного планирования и приоритизации задач [5].

В российской практике применение искусственного интеллекта в управлении активно развивается в рамках концепций «умного города», «умного региона» и цифровой трансформации государственного управления. В стратегических документах отмечается, что ИИ должен использоваться для анализа социально-экономических процессов, прогнозирования рисков, оптимизации распределения ресурсов и повышения качества муниципальных услуг [14]. При этом особое внимание уделяется именно региональному и муниципальному уровням как наиболее близким к населению и наиболее чувствительным к качеству управленческих решений.

Белгородская область в этом контексте представляет интересный пример региона, который последовательно развивает цифровые инструменты управления, включая элементы интеллектуальной аналитики. Это подтверждается официальным представлением опыта цифровой трансформации региона на федеральных цифровых площадках, где отмечено активное внедрение цифровых сервисов и аналитических платформ для оптимизации процессов управления [7]. Действительно, в регионе внедряются современные цифровые

решения, такие как системы электронного доступа, интеграция федеральных сервисов («Госключ»), аналитическая инфраструктура и цифровые платформы, направленные на повышение качества управления, безопасности и доступности услуг [8].

На муниципальном уровне искусственный интеллект чаще всего применяется в задачах прогнозирования и раннего выявления проблем. Например, анализ обращений граждан позволяет выявлять проблемные зоны в сфере благоустройства или ЖКХ еще до массового обострения ситуации, а интеллектуальная обработка данных о транспортных потоках – оптимизировать маршруты и графики движения.

Таким образом, искусственный интеллект становится важным элементом современной модели муниципального управления, позволяя повысить качество аналитической поддержки управленческих решений. Опыт Белгородской области демонстрирует, что даже в условиях ограниченных ресурсов регион и муниципалитеты могут последовательно внедрять интеллектуальные инструменты, если они встроены в общую стратегию цифрового развития и поддерживаются на уровне региональной политики.

Практическое применение искусственного интеллекта на муниципальном уровне в Белгородской области в первую очередь связано с анализом данных и поддержкой управленческих решений в социально значимых сферах. Одним из наиболее показательных направлений является работа с обращениями граждан. Муниципалитеты региона активно используют цифровые платформы и аналитические инструменты, которые позволяют агрегировать обращения, классифицировать их по темам, выявлять повторяющиеся проблемы и определять территории с наибольшей социальной напряженностью.

Значительное внимание в муниципалитетах Белгородской области уделяется применению интеллектуальных решений в сфере жилищно-коммунального хозяйства. Использование аналитических платформ позволяет обрабатывать данные о состоянии коммунальной инфраструктуры, аварийности, обращениях жителей и результатах работы подрядных организаций. На основе этих данных формируются управленческие решения о приоритетности ремонтов, распределении бюджетных средств и

корректировке муниципальных программ. В ряде муниципальных образований внедряются элементы предиктивной аналитики, позволяющие прогнозировать вероятность аварий и заранее планировать профилактические мероприятия. Подобная практика соответствует общим рекомендациям по цифровизации муниципального управления, изложенным в материалах Минцифры России [14].

Отдельного внимания заслуживает применение ИИ в муниципальном финансовом управлении. Анализ исполнения бюджета, мониторинг закупок, оценка эффективности муниципальных программ – все эти задачи требуют обработки значительных массивов данных. В Белгородской области используются информационно-аналитические системы, которые позволяют выявлять отклонения от плановых показателей, анализировать причины перерасхода средств и формировать рекомендации для управленческих решений. В мировой практике такие инструменты рассматриваются как важный элемент повышения финансовой дисциплины и прозрачности на местном уровне [2].

При этом важно подчеркнуть, что внедрение искусственного интеллекта в муниципальном управлении Белгородской области осуществляется не изолированно, а в рамках региональной политики цифрового развития. Цифровые технологии, включая элементы интеллектуальной аналитики, рассматриваются в регионе как инструмент повышения эффективности управления и качества жизни населения. В официальных материалах органов исполнительной власти Белгородской области подчеркивается, что ключевым принципом цифровизации является практическая направленность решений и их ориентация на реальные управленческие задачи органов государственной власти и муниципалитетов [13].

Кроме того, применение искусственного интеллекта в публичном управлении поднимает вопросы ответственности и доверия. Муниципальные решения напрямую влияют на условия жизни граждан, поэтому использование алгоритмов должно быть прозрачным и объяснимым. Международные организации подчеркивают необходимость «человеческого контроля» над решениями, принимаемыми с использованием ИИ, особенно в социально значимых сферах [4]. Для муниципального

уровня это означает, что ИИ должен выступать вспомогательным инструментом, а окончательное решение всегда остается за должностным лицом. Таким образом, опыт Белгородской области показывает, что искусственный интеллект может стать эффективным инструментом поддержки управленческих решений на муниципальном уровне, однако его внедрение требует комплексного подхода. Успех определяется не столько наличием технологий, сколько качеством данных, уровнем цифровых компетенций персонала, институциональной поддержкой и готовностью органов местного самоуправления использовать аналитические результаты в реальной управленческой практике.

Несмотря на очевидные преимущества использования искусственного интеллекта в муниципальном управлении, его внедрение сопровождается рядом системных ограничений, которые необходимо учитывать при принятии управленческих решений. Одним из ключевых рисков является избыточная технологизация управленческих процессов без достаточного учета социального и организационного контекста. Опыт исследований по готовности к использованию искусственного интеллекта в государственном секторе показывает, что в России практически отсутствует комплексный индекс оценки зрелости, что затрудняет системное внедрение ИИ-решений [15].

Муниципальный уровень управления отличается высокой степенью прямого взаимодействия с населением, поэтому любые решения, основанные на алгоритмах, должны быть адаптированы к реальным условиям конкретной территории. В противном случае существует риск принятия формально корректных, но социально неэффективных решений. В исследованиях, посвященных применению ИИ в публичном секторе, подчеркивается, что алгоритмическая логика не всегда способна учесть локальные особенности и неформальные практики, характерные для муниципального управления [3].

Особое значение имеет проблема прозрачности и объяснимости алгоритмов искусственного интеллекта. Для органов местного самоуправления важно не только получить аналитическую рекомендацию, но и понимать логику ее формирования. Это связано как с вопросами юридической ответственности, так и с

необходимостью общественного доверия. Если граждане не понимают, на основании каких данных и критериев принимаются управленческие решения, уровень доверия к муниципальной власти может снижаться. В рекомендациях ЮНЕСКО по этике искусственного интеллекта подчеркивается, что публичные организации обязаны обеспечивать прозрачность алгоритмов и сохранять человеческий контроль над ключевыми решениями [4]. Для муниципального уровня это означает, что ИИ должен использоваться прежде всего как инструмент поддержки, а не как автономный механизм управления.

Заметным ограничением является и правовое регулирование применения искусственного интеллекта. На муниципальном уровне отсутствуют специальные нормативные акты, детально регламентирующие использование ИИ в управленческих решениях, что создает правовую неопределенность. Органы местного самоуправления вынуждены опираться на общие нормы законодательства о защите персональных данных, информационной безопасности и цифровых технологиях. В аналитических материалах отмечается, что без формирования понятной правовой рамки внедрение ИИ может тормозиться из-за опасений ответственности со стороны должностных лиц [14].

Важную роль играет региональный уровень управления, который может выступать связующим звеном между федеральной политикой в сфере ИИ и муниципальной практикой. Сравнительно-правовой анализ использования искусственного интеллекта подчеркивает существующие нормативные различия и элементы правового регулирования, что важно учитывать при внедрении ИИ в практику публичного управления [12].

Перспективы дальнейшего развития искусственного интеллекта в муниципальном управлении Белгородской области во многом связаны с углублением аналитических функций и расширением интеграции информационных систем. В частности, перспективным направлением является развитие предиктивной аналитики, позволяющей прогнозировать социально-экономические процессы, нагрузку на инфраструктуру и потенциальные риски. Использование таких инструментов может повысить качество стратегического и среднесрочного планирования на муниципальном уровне.

Международный опыт показывает, что муниципалитеты, использующие прогнозные модели и аналитику больших данных, демонстрируют более устойчивые показатели развития и более высокую удовлетворенность населения качеством услуг [5].

Для Белгородской области важным направлением развития является распространение успешных муниципальных практик на региональном уровне и формирование единого аналитического пространства. Интеграция муниципальных данных, использование единых платформ и стандартов аналитики позволяют повысить сопоставимость показателей и качество управленческих решений. Такое мнение подкрепляется официальными целями министерства цифрового развития Белгородской области, которое выделяет развитие цифрового государственного управления и платформенных решений в числе приоритетных задач для повышения эффективности муниципального управления [9].

В целом, анализ опыта Белгородской области показывает, что искусственный интеллект уже сегодня становится важным инструментом поддержки управленческих решений на муниципальном уровне. Его применение позволяет повысить обоснованность решений, сократить временные и ресурсные издержки, улучшить качество муниципальных услуг и усилить ориентацию управления на потребности населения. Вместе с тем эффективность использования ИИ напрямую зависит от институциональных условий, качества данных, уровня цифровых компетенций и наличия четкой нормативной и этической рамки. Искусственный интеллект не заменяет муниципального управленца, но при грамотной интеграции становится его аналитическим помощником, способствующим развитию современной и устойчивой системы местного самоуправления.

Литература

1. Bouckaert G., Halligan J. Managing Performance: International Comparisons. Oxford University Press, 2020. URL: <https://academic.oup.com/book/55957> (дата обращения: 24.12.2025).
2. OECD. Artificial Intelligence in the Public Sector. Paris: OECD Publishing, 2020. URL: <https://www.oecd.org/gov/innovative->

government/artificial-intelligence-in-the-public-sector.pdf (дата обращения: 24.12.2025).

3. OECD. AI in the Public Sector: Opportunities and Challenges. URL: <https://www.oecd.org/gov/digital-government/ai-in-the-public-sector.htm> (дата обращения: 24.12.2025).

4. UNESCO. Recommendation on the Ethics of Artificial Intelligence. 2021. URL: <https://www.unesco.org/en/artificial-intelligence/recommendation-ethics> (дата обращения: 24.12.2025).

5. World Bank. GovTech Maturity Index Update 2022. URL: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099040723102011827> (дата обращения: 25.12.2025).

6. Алиев И. Искусственный интеллект и государственное управление: тенденции, вызовы и перспективы // Общество и инновации. 2025. № 6(6/S). С. 106-112. URL: <https://inlibrary.uz/index.php/socinov/article/view/124183> (дата обращения: 24.12.2025).

7. Белгородская область представила опыт успешной реализации цифровой трансформации региона на конференции ЦИПР-2025 // Белгород-Новости. 10.06.2025. URL: <https://belgorod-news.ru/society/2025/06/10/320593.html> (дата обращения: 25.12.2025).

8. Белгородцы меняют регион с помощью цифровизации // Время31. 22.08.2025. URL: <https://vremya31.ru/news/obshestvo/2025-08-22/belgorodtsy-menyayut-region-s-pomoschyu-tsifrovizatsii-463019> (дата обращения: 25.12.2025). vremya31.ru

9. Деятельность // Министерство цифрового развития Белгородской области. URL: <https://digital.belregion.ru/deyatelnost/> (дата обращения: 25.12.2025).

10. Каратуева Е.Н. Искусственный интеллект в муниципальном управлении: международный опыт и возможности применения в России // Социально-политические науки. 2023. № 13(2). URL: <https://journals.rcsi.science/2223-0092/article/view/145516> (дата обращения: 24.12.2025).

11. Михальченкова Н.А. Искусственный интеллект в контексте публичного управления // Власть. 2021. Т. 29, № 5. С. 122-127. DOI: <https://doi.org/10.31171/vlast.v29i5.8545> (дата обращения: 24.12.2025). Jour FNIC.

12. Нуриев Б.Д. Искусственный интеллект в системе государственного управления России и стран Европейского союза: сравнительно-правовой анализ. Часть I // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Государственное и муниципальное управление. 2025. Т. 12, № 3. С. 404-416. DOI: <https://doi.org/10.22363/2312-8313-2025-12-3-404-416> (дата обращения: 24.12.2025).

13. Официальный сайт министерства цифрового развития Белгородской области. URL: <https://digital.belregion.ru/> (дата обращения: 24.12.2025).

14. Официальный сайт Министерства цифрового развития РФ. Искусственный интеллект и цифровая трансформация государственного управления. URL: <https://digital.gov.ru/ru/activity/directions/ai/> (дата обращения: 24.12.2025).

15. Ступин Р.С. Индекс готовности к внедрению искусственного интеллекта в отраслевое государственное управление: опыт Российской Федерации // Вестник РУДН. Серия: Государственное и муниципальное управление. 2024. Т. 11, № 1. С. 157-172. URL: <https://journals.rudn.ru/public-administration/article/view/38611> (дата обращения: 25.12.2025).

KROTOVA Elizaveta Andreevna

Student, Belgorod State National Research University, Russia, Belgorod

*Scientific Advisor – Associate Professor of the Department of Social Technologies
and Public Administration of the Belgorod State National Research University,
Candidate of Sociological Sciences Shapoval Zhanna Alexandrovna*

ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN MANAGEMENT DECISION-MAKING AT THE MUNICIPAL LEVEL: THE EXPERIENCE OF THE BELGOROD REGION

Abstract. *The article examines the features of the use of artificial intelligence in the process of making managerial decisions at the municipal level using the example of the Belgorod region. The article analyzes the role of intellectual and analytical technologies in improving the validity of management decisions, optimizing the activities of local governments and developing a system for providing municipal services. Special attention is paid to the inclusion of artificial intelligence in the regional digital development policy, as well as the interaction of regional and municipal levels of government within the framework of digital transformation. The article identifies the main directions of using artificial intelligence elements in the municipal administration of the Belgorod region, as well as outlines the key limitations and prospects for the further development of intelligent technologies in the activities of local governments.*

Keywords: *artificial intelligence; municipal management; management decisions; digital transformation; local governments; Belgorod region; analytical systems; digital technologies in management.*

МОХОВ Иван Юрьевич

магистрант, Московский международный университет, Россия, г. Москва

*Научный руководитель – доцент кафедры юриспруденции
Московского международного университета,
кандидат географических наук Мечковская Ольга Александровна*

СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ БЛАГОУСТРОЙСТВОМ МУНИЦИПАЛЬНЫХ ТЕРРИТОРИЙ

Аннотация. В статье рассматриваются современные подходы к управлению благоустройством муниципальных территорий в условиях трансформации системы публичного управления и роста требований к качеству городской среды. Анализируются основные управленческие модели, применяемые в сфере благоустройства, включая программно-целевой подход, проектное управление, механизмы участия населения и использование цифровых технологий. Особое внимание уделяется комплексному управлению развитием городской среды как одному из ключевых направлений повышения эффективности деятельности органов местного самоуправления.

Ключевые слова: муниципальное управление, благоустройство территорий, городская среда, проектное управление, развитие городской среды.

В последние десятилетия вопросы формирования комфортной и безопасной городской среды приобретают особую актуальность. Развитие территорий муниципальных образований напрямую связано с качеством благоустройства общественных пространств, состоянием зеленых насаждений, транспортной и пешеходной инфраструктуры, а также уровнем экологического благополучия [5, с. 163].

Благоустройство территорий представляет собой комплекс мероприятий, направленных на создание благоприятных условий проживания населения, повышение эстетической привлекательности населенных пунктов и обеспечение рационального использования городского пространства [1, с. 103]. В современных условиях оно рассматривается не только как совокупность хозяйственных работ по содержанию территорий, но и как важный инструмент социально-экономического развития муниципалитетов [2, с. 37].

Повышение внимания к вопросам благоустройства обусловлено рядом факторов:

1. Рост требований населения к качеству городской среды и общественных пространств.
2. Благоустроенная территория способствует повышению инвестиционной привлекательности муниципального образования.
3. Современная урбанизация требует внедрения новых управленческих подходов,

обеспечивающих устойчивое развитие территорий [7, с. 120].

В этих условиях особую роль играет совершенствование системы управления благоустройством на муниципальном уровне, представляющей собой деятельность органов местного самоуправления, направленную на планирование, организацию, координацию и контроль мероприятий по развитию и содержанию городской среды. Основной целью такого рода управления является формирование комфортных условий проживания населения и обеспечение устойчивого развития территории [3, с. 96].

В научной литературе благоустройство рассматривается как важный элемент муниципального хозяйства. Оно включает в себя широкий спектр направлений деятельности: озеленение территорий, содержание дорог и тротуаров, организацию освещения, создание и содержание общественных пространств, установку малых архитектурных форм, благоустройство дворовых территорий и поддержание санитарного состояния городской среды [4, с. 71].

Современные научные подходы к управлению благоустройством опираются на принципы системности, комплексности, устойчивого развития и открытости управления, что предполагает учет экономических,

экологических и социальных факторов развития городской среды [5, с. 164].

Одним из наиболее распространенных инструментов управления благоустройством является *программно-целевой подход*. Его применение предполагает разработку и реализацию муниципальных программ, направленных на системное развитие городской среды [7, с. 121].

Программно-целевой подход основан на формировании стратегических целей и задач развития территории, определении комплекса мероприятий по их достижению, а также распределении финансовых и организационных ресурсов. Муниципальные программы благоустройства обычно включают мероприятия по развитию общественных пространств, озеленению, модернизации инфраструктуры, созданию рекреационных зон и повышению экологической устойчивости городской среды [5, с. 164].

Преимуществом программно-целевого управления является возможность комплексного решения проблем благоустройства. Данный подход позволяет координировать деятельность различных органов власти, обеспечивать прозрачность бюджетных расходов и устанавливать конкретные показатели эффективности реализуемых мероприятий.

Кроме того, программно-целевой механизм способствует долгосрочному планированию развития городской среды, что особенно важно в условиях ограниченных финансовых ресурсов муниципальных образований, когда требуется рациональное распределение бюджетных средств.

В последние годы в практике муниципального управления все более широкое распространение получает *проектный подход*. Его использование связано с необходимостью повышения эффективности реализации мероприятий по благоустройству и оптимизации управленческих процессов.

Проектный подход предполагает реализацию отдельных проектов благоустройства, имеющих четко определенные цели, сроки реализации, бюджет и ожидаемые результаты. Каждый проект рассматривается как самостоятельная управленческая единица, позволяющая более эффективно планировать и контролировать процесс реализации мероприятий [5, с. 165].

Применение проектного управления способствует повышению ответственности участников проекта, улучшению координации

между различными структурами и более эффективному использованию ресурсов. Кроме того, проектный подход позволяет оперативно реагировать на изменения внешней среды и корректировать планы развития территории.

В сфере благоустройства проектный подход широко применяется при создании общественных пространств, реконструкции парков и скверов, благоустройстве набережных, дворовых территорий и пешеходных зон. Реализация подобных проектов способствует формированию современной и комфортной городской среды.

Особенность управления благоустройством заключается в его комплексном характере. Реализация мероприятий в данной сфере требует координации деятельности различных структурных подразделений муниципальной администрации, муниципальных предприятий, подрядных организаций и общественных институтов. Кроме того, значительное влияние на эффективность управления оказывает уровень взаимодействия органов власти с населением и бизнес-сообществом. Практика развития муниципальных территорий показывает, что наибольшую эффективность демонстрирует именно *комплексный подход* к управлению благоустройством. Он предполагает интеграцию различных управленческих механизмов, координацию деятельности органов местного самоуправления, муниципальных предприятий, подрядных организаций, а также активное участие населения и общественных институтов.

В рамках комплексного подхода благоустройство рассматривается не как совокупность отдельных хозяйственных мероприятий, а как системный процесс формирования городской среды, основанный на согласовании мероприятий по озеленению, развитию общественных пространств, транспортной и пешеходной инфраструктуры, освещению территорий, экологической безопасности и архитектурному облику населенных пунктов [4, с. 117].

Важным элементом комплексного управления является стратегическое планирование развития территорий. Оно позволяет определить долгосрочные приоритеты благоустройства, установить взаимосвязь между различными направлениями развития городской инфраструктуры и обеспечить последовательность реализации проектов. При этом стратегические документы муниципального уровня должны учитывать социально-экономические особенности территории,

природно-климатические условия и потребности населения [8, с. 33].

Существенную роль в реализации комплексного подхода играет межведомственное взаимодействие. Эффективное управление благоустройством требует согласованных действий различных подразделений муниципальной администрации, ответственных за жилищно-коммунальное хозяйство, архитектуру и градостроительство, экологию, транспортную инфраструктуру и социальное развитие. От уровня координации между этими структурами во многом зависит результативность проводимых мероприятий.

Кроме того, комплексный подход предполагает использование различных источников финансирования проектов благоустройства. Наряду с бюджетными средствами могут привлекаться внебюджетные ресурсы, включая средства бизнеса, механизмы государственно-частного партнерства, а также инициативные проекты граждан. Такая модель финансирования позволяет расширить возможности муниципалитетов по реализации масштабных проектов развития городской среды.

Таким образом, комплексный подход обеспечивает системность управления благоустройством муниципальных территорий, способствует более эффективному использованию ресурсов и позволяет формировать гармоничную, функциональную и комфортную городскую среду. Его применение является важным условием устойчивого развития муниципальных образований и повышения качества жизни населения.

Одной из важнейших тенденций современного муниципального управления является расширение участия граждан в принятии решений, связанных с развитием городской среды. Вовлечение населения в процессы благоустройства способствует более точному учету потребностей жителей и повышает эффективность реализуемых мероприятий [6, с. 16].

Механизмы общественного участия могут принимать различные формы. К ним относятся общественные обсуждения проектов благоустройства, проведение опросов и рейтинговых голосований, участие граждан в разработке инициативных проектов, а также деятельность общественных советов и территориальных общественных самоуправлений.

Особое значение приобретают практики инициативного бюджетирования, при которых жители муниципального образования

получают возможность самостоятельно предлагать проекты развития территории и участвовать в распределении бюджетных средств [6, с. 16]. Такой подход способствует формированию активной гражданской позиции и повышает уровень ответственности населения за состояние городской среды.

Кроме того, участие граждан в управлении благоустройством повышает прозрачность деятельности органов местного самоуправления и укрепляет доверие между властью и обществом.

Развитие цифровых технологий оказывает существенное влияние на систему управления благоустройством муниципальных территорий. Внедрение современных информационных систем позволяет значительно повысить эффективность управления городской инфраструктурой [8, с. 31].

Одним из перспективных направлений является использование геоинформационных систем для учета и мониторинга объектов благоустройства. Такие системы позволяют формировать цифровые карты городской инфраструктуры, контролировать состояние зеленых насаждений, отслеживать выполнение работ по благоустройству и планировать дальнейшее развитие территории [8, с. 31].

Важную роль играют электронные платформы взаимодействия с населением. С их помощью граждане могут направлять обращения по вопросам благоустройства, сообщать о проблемах городской инфраструктуры и участвовать в обсуждении проектов развития территорий [8, с. 31].

Использование цифровых инструментов способствует повышению прозрачности управленческих процессов, сокращению времени реагирования на обращения граждан и улучшению качества муниципальных услуг.

Таким образом, управление благоустройством муниципальных территорий в современных условиях представляет собой сложную многоаспектную систему, выходящую за рамки традиционного хозяйственного содержания территорий. Эффективность данной сферы напрямую зависит от перехода от разрозненных мероприятий к комплексному, системному и стратегическому управлению развитием городской среды.

Литература

1. Вобленко С.В. Организация городского хозяйства: Учеб. пособ. для вузов. – М.: Лань, 2025. – 468 с.
2. Корягина Н.В., Поршакова А.Н. Благоустройство и озеленение населенных мест. – 2-е изд. – М.: Юрайт, 2026. – 225 с.
3. Лобкова Е.В. Муниципальное управление и местное самоуправление: Учеб. пособ. – М.: Инфра-М, 2026. – 190 с.
4. Никифорова Т.И. и др. Инновационные траектории современного города: Коллективная монография. – М.: ООО «Актуальность.РФ». – 395 с.
5. Нипадистова Д.Д., Насонова Е.Е. Совершенствование деятельности органов местного самоуправления по вопросам развития территории в муниципальном образовании // В сборнике: Проектное управление социально-экономическим развитием региона. Материалы

Всероссийской научно-практической конференции. Липецк, 2025. С. 163-166.

6. Поликарпов Д.С. Теоретико-методологические основы электронного участия граждан в решении вопросов благоустройства территорий муниципального образования // Экономические исследования и разработки // Градостроительное право. – 2026. – № 1. – С. 15-18.

7. Токарева Г.В., Челпанова Е.С. Благоустройство территории муниципального образования: сущность и виды // В сборнике: Исследовательский потенциал современной науки в условиях цифровизации. Материалы II Национальной научно-практической конференции. Воронеж, 2026. С. 120-124.

8. Хачатрян К.В., Пасмурцева Н.Н. Стратегические проекты благоустройства в муниципальном управлении: сущность и классификация // Экономические исследования и разработки. – 2026. – № 2. – С. 30-39.

MOKHOV Ivan Yurievich

Master's Student, Moscow International University, Russia, Moscow

*Scientific Advisor – Associate Professor of the Department of Jurisprudence
of the Moscow International University,*

Candidate of Geographical Sciences Mechkovskaya Olga Aleksandrovna

MODERN APPROACHES TO MUNICIPAL LANDSCAPING MANAGEMENT

Abstract. *The article discusses modern approaches to managing the improvement of municipal territories in the context of the transformation of the public administration system and the growing demands on the quality of the urban environment. The main management models used in the field of landscaping are analyzed, including a program-oriented approach, project management, mechanisms for public participation and the use of digital technologies. Special attention is paid to the integrated management of urban environment development as one of the key areas for improving the efficiency of local government.*

Keywords: *municipal management, landscaping, urban environment, project management, urban environment development.*

САРИМОВА Алина Бислановна

студентка,

Оренбургский филиал Московского государственного юридического университета
имени О. Е. Кутафина, Россия, г. Оренбург

КУРМАНГАЛИЕВА Даяна Булатовна

студентка,

Оренбургский филиал Московского государственного юридического университета
имени О. Е. Кутафина, Россия, г. Оренбург

*Научный руководитель – доцент кафедры предпринимательского
и трудового права Оренбургского филиала*

*Московского государственного юридического университета имени О. Е. Кутафина
Чашкин Петр Владимирович*

ПРАВОВОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ АРЕНДЫ ЗЕМЕЛЬНЫХ УЧАСТКОВ: ПРОТИВОРЕЧИЯ В ОТРАСЛЕВОМ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВЕ

Аннотация. Статья посвящена анализу правового регулирования аренды земельных участков в Российской Федерации. Особое внимание уделяется выявлению и систематизации ключевых противоречий, возникающих на стыке норм земельного, гражданского и градостроительного законодательства. В статье рассматриваются проблемы соотношения договора аренды земельного участка, находящегося в государственной или муниципальной собственности, с общими положениями Гражданского кодекса РФ, а также коллизии, связанные с порядком предоставления участков, изменением целевого назначения и арендной платой.

Ключевые слова: аренда земельных участков, земельное право, гражданское право, коллизии законодательства, правовое регулирование, договор аренды, земельный участок, арендная плата, целевое назначение земли.

Правовое регулирование аренды земельных участков в Российской Федерации представляет собой сложный процесс, основанный на взаимодействии нескольких отраслей права: гражданского, земельного, градостроительного, а также административного и налогового законодательства.

Центральное место в этой системе занимает Гражданский кодекс РФ [1], который устанавливает общие положения об аренде, включая права и обязанности сторон, порядок заключения, изменения и расторжения договоров. Однако специфика земельных участков как объектов недвижимости, обладающих особым правовым режимом, требует применения специальных норм Земельного кодекса РФ [2].

Основное противоречие возникает уже на уровне базовых принципов. Гражданское законодательство, исходя из принципа свободы договора (статья 421 ГК РФ), предполагает, что

стороны могут по своему усмотрению определять условия аренды, включая срок, размер арендной платы и порядок использования участка. Земельное законодательство, напротив, исходит из приоритета публичных интересов: земля является природным ресурсом и основой жизни и деятельности народов, поэтому её использование должно быть строго целевым, а оборот – контролируемым государством.

Это противоречие проявляется при определении существенных условий договора. Если ГК РФ допускает, что условие о целевом использовании, может быть, не указано в договоре, то Земельный кодекс требует обязательного соответствия аренды виду разрешенного использования, установленному для конкретного участка. Вторым значительным противоречием является вопрос о порядке изменения размера арендной платы [5, с. 45-52].

Гражданское законодательство закрепляет возможность изменения цены договора по соглашению сторон или в судебном порядке при существенном изменении обстоятельств. Однако для аренды государственных и муниципальных земель действуют императивные правила, установленные постановлениями Правительства РФ и региональными нормативными актами. Арендная плата за такие участки нередко устанавливается на основе кадастровой стоимости, которая может пересматриваться государством, причем арендатор часто не имеет возможности повлиять на этот процесс. Более того, законодательство допускает одностороннее изменение арендной платы публичным арендодателем, что прямо противоречит гражданско-правовому принципу равенства сторон.

Третья группа противоречий связана с порядком передачи прав и обязанностей по договору аренды. ГК РФ предоставляет арендатору право без согласия арендодателя передавать участок в субаренду или перенаём, если иное не установлено законом. В то же время Земельный кодекс для аренды земельных участков вводит ограничения: передача прав возможна только с согласия собственника (за исключением случаев, предусмотренных пунктом 9 статьи 22 ЗК РФ). Эта двойственность порождает споры на практике, особенно когда договор заключен на срок более пяти лет: с одной стороны, закон стремится защитить долгосрочного арендатора, с другой – публичные интересы требуют контроля над использованием земли. Отдельного внимания заслуживает вопрос о выкупе арендованных земельных участков. Гражданское законодательство не предусматривает преимущественного права арендатора на приобретение арендованного имущества в собственность, если это не установлено договором [7, с. 35-39].

Однако Земельный кодекс содержит специальную норму (статья 39.20), дающую арендаторам земельных участков, на которых расположены здания или сооружения, принадлежащие им на праве собственности, исключительное право на выкуп этого участка. Возникает ситуация, когда арендатор строения фактически принуждает собственника земли к продаже, что входит в противоречие с принципом диспозитивности гражданского права. Противоречия проявляются и в судебной практике. Высшие судебные инстанции неоднократно пытались сгладить эти коллизии, издавая

разъяснения, однако единой линии поведения до сих пор не сложилось.

Например, Президиум ВАС РФ в 2011 году указал, что приоритет земельного законодательства над гражданским при регулировании оборота земельных участков не означает полного исключения общих норм. Речь идёт о постановлении Президиума Высшего Арбитражного Суда РФ от 5 июля 2011 года № 1721/11 [3]. В этом постановлении Президиум ВАС РФ рассмотрел дело о переходе права аренды земельного участка к собственникам возведённых на нём объектов недвижимости.

В постановлении было указано, что приоритет земельного законодательства над гражданским при регулировании оборота земельных участков не означает полного исключения общих норм. Суды применили положения Гражданского кодекса РФ (ст. 271, п. 3 ст. 552) и Земельного кодекса РФ (п. 1 ст. 35), которые закрепляют за собственниками объектов недвижимости право пользования земельным участком, занятым этими объектами.

Президиум ВАС РФ поддержал выводы судов апелляционной и кассационной инстанций о том, что при продаже недвижимости, находящейся на земельном участке, не принадлежащем продавцу на праве собственности, покупатель приобретает право на использование части земельного участка, которая занята этой недвижимостью и необходима для её использования. В рассматриваемом случае право аренды перешло к собственникам жилых домов, расположенных на спорном земельном участке, независимо от оформления договора аренды между ними и собственником земли.

В то же время Верховный Суд РФ в 2016 году в определении Судебной коллегии по экономическим спорам Верховного Суда РФ от 24 июня 2016 года №304-КГ16-369 [4], подчеркнул, что договор аренды земли – это прежде всего гражданско-правовая сделка, и к ней должны применяться общие правила о договорах, если иное прямо не установлено земельным законом.

Особую остроту эта проблема приобретает на стыке с градостроительным законодательством. Утверждение новых правил землепользования и застройки может изменить вид разрешенного использования участка, который находится в аренде. Арендатор, планировавший строительство, сталкивается с тем, что его участок теперь может использоваться только

под иные цели. Гражданский кодекс позволяет в таком случае требовать расторжения договора или изменения его условий, но Земельный кодекс не содержит механизмов компенсации арендатору убытков, вызванных публично-правовыми решениями [6, с. 88-101].

Наконец, нельзя обойти вниманием и налоговые аспекты. Земельный налог, уплачиваемый собственниками, и арендная плата – это разные платежи, но их размеры привязаны к кадастровой стоимости. Однако для арендаторов государственных и муниципальных земель законодательство устанавливает, что арендная плата не может превышать ставки земельного налога для определенных категорий арендаторов. Это создает странную ситуацию, когда арендатор оказывается в более выгодном положении, чем собственник соседнего участка, что ставит под вопрос экономическую справедливость регулирования.

На фоне выявленных противоречий особенно остро встаёт вопрос о правовой природе договора аренды земельного участка: является ли он сугубо частноправовым инструментом или же публично-правовым актом, обременённым множеством императивных предписаний. Практика показывает, что российский законодатель, стремясь сохранить баланс между интересами оборота и необходимостью государственного контроля, порождает гибридную конструкцию [8, с. 12-20].

Договор аренды земли, особенно если речь идёт о публичных участках, всё больше напоминает не классическую гражданско-правовую сделку, а административный акт, облечённый в договорную форму. Это проявляется, например, в том, что арендатор не может свободно отказаться от исполнения договора, если участок используется для социально значимых целей, или в том, что досрочное расторжение договора по инициативе арендодателя возможно лишь при строго ограниченном перечне оснований, установленном земельным законом, а не общими нормами ГК РФ [9, с. 78-85].

Не менее сложная ситуация складывается в сфере аренды земель сельскохозяйственного назначения. Здесь сталкиваются интересы аграрного производства, сохранения плодородия почв и оборота земли. Гражданское законодательство допускает субаренду и передачу прав, однако Земельный кодекс устанавливает особые требования: арендатор обязан использовать участок в соответствии с агротехническими нормами, не допускать ухудшения

качества почв, а при передаче прав требуется согласие арендодателя. Однако на практике нередко возникают споры о том, что считать «ухудшением качества почв» и кто должен проводить соответствующую экспертизу. Суды часто оказываются перед выбором: либо применить формальный подход, основанный на данных государственного мониторинга, либо вдаваться в сложные агрономические доказательства, что замедляет процесс и делает правосудие непредсказуемым.

Учитывая всю совокупность обозначенных коллизий, можно сделать вывод, что современное правовое регулирование аренды земельных участков в России нуждается в системной гармонизации. Назрела необходимость либо чёткого разграничения сфер действия гражданского и земельного законодательства с установлением приоритета одного из них в зависимости от категории участка и статуса арендодателя, либо разработки единого кодифицированного акта, который бы устранил внутренние противоречия. Пока же законодатель продолжает идти по пути точечных поправок и разъяснений высших судов, участники оборота вынуждены существовать в условиях высокой правовой неопределённости, что негативно сказывается на инвестиционном климате и эффективности использования одного из главных природных ресурсов страны.

Литература

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 26.01.1996 № 14-ФЗ (ред. от 01.03.2026) // Собрание законодательства РФ. 1996. № 5. Ст. 410.
2. Земельный кодекс Российской Федерации от 25.10.2001 № 136-ФЗ (ред. от 30.04.2026) // Собрание законодательства РФ. 2001. № 44. Ст. 4147.
3. Постановление Президиума Высшего Арбитражного Суда РФ от 5 июля 2011 г. № 1721/11 // СПС «КонсультантПлюс». – URL: <https://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=ARB&n=207033> (дата обращения: 24.05.2026).
4. Определение Судебной коллегии по экономическим спорам Верховного Суда РФ от 24 июня 2016 г. № 304-КГ16-369 // СПС «КонсультантПлюс». – URL: <https://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=ARB&n=456738> (дата обращения: 24.05.2026).

5. Галиновская Е.А. Правовые проблемы аренды земельных участков, находящихся в публичной собственности // Журнал российского права, 2022. № 5. С. 45-52.

6. Ефимова Н.В. Коллизии в регулировании арендных отношений: земельное и гражданское законодательство // Вестник гражданского права, 2021. № 3. С. 88-101.

7. Краснова И.О. Споры об изменении целевого назначения земельных участков при

аренде // Юридический мир, 2020. № 8. С. 35-39.

8. Лапач В.А. Аренда земельных участков: правовая природа и судебная практика // Хозяйство и право, 2023. № 4. С. 12-20.

9. Николаев А.В. Проблемы определения размера арендной платы за земельные участки, находящиеся в государственной собственности // Арбитражная практика, 2019. № 10. С. 78-85.

SARIMOVA Alina Bislanovna

Student, Orenburg Branch of the O. E. Kutafin Moscow State Law University, Russia, Orenburg

KURMANGALIEVA Dayana Bulatovna

Student, Orenburg Branch of the O. E. Kutafin Moscow State Law University, Russia, Orenburg

*Scientific Advisor – Associate Professor of the Department of Business and Labor Law
of the Orenburg Branch of the O. E. Kutafin Moscow State Law University
Chashkin Pyotr Vladimirovich*

LEGAL REGULATION OF LAND LEASE: CONTRADICTIONS IN INDUSTRY LEGISLATION

Abstract. *The article is devoted to the analysis of the legal regulation of land lease in the Russian Federation. Special attention is paid to the identification and systematization of key contradictions that arise at the junction of the norms of land, civil and urban planning legislation. The article discusses the problems of the relationship of the lease agreement for a land plot in state or municipal ownership with the general provisions of the Civil Code of the Russian Federation, as well as conflicts related to the procedure for granting land, changing the purpose and rent.*

Keywords: *land lease, land law, civil law, conflicts of laws, legal regulation, lease agreement, land plot, rent, purpose of the land.*

СЕВОСТЬЯНОВ Данила Дмитриевич

магистрант, Российская академия народного хозяйства и государственной службы
при Президенте Российской Федерации, Россия, г. Москва

*Научный руководитель – доцент Российской академии народного хозяйства
и государственной службы при Президенте Российской Федерации, доктор философских наук,
кандидат педагогических наук, профессор Судакова Наталия Евгеньевна*

МЕХАНИЗМЫ МЕЖТЕРРИТОРИАЛЬНОГО И МЕЖВЕДОМСТВЕННОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ С РЕСУРСНЫМ РЕАБИЛИТАЦИОННЫМ ЦЕНТРОМ ДЛЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДОСТУПНОСТИ УСЛУГ ВОДНОЙ РЕАБИЛИТАЦИИ ДЕТЯМ С ОВЗ

Аннотация. В статье рассматривается актуальная проблема муниципального управления, связанная с обеспечением доступа детей с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ) к высокотехнологичным услугам реабилитации. На примере сотрудничества муниципального образования с внешним ресурсным центром (Карпинский реабилитационный центр) выявляются правовые, финансовые и организационные препятствия, возникающие при межтерриториальном предоставлении услуг. Автором разработана комплексная модель взаимодействия, объединяющая нормативно-правовые, финансово-экономические и организационно-управленческие аспекты. Особый акцент сделан на преобразовании роли муниципалитета из пассивного получателя в активного оператора, координирующего логистику, отбор *beneficiaries* и контроль качества. В заключении обосновывается необходимость создания тиражируемых управленческих решений для интеграции ресурсов специализированных региональных центров в муниципальные системы социального обслуживания.

Ключевые слова: дети с ОВЗ, адаптивная физическая культура, водная реабилитация, межтерриториальное взаимодействие, межведомственное взаимодействие, муниципальное управление, ресурсный центр, доступность услуг.

Обеспечение комплексной реабилитации, в том числе средствами адаптивной физической культуры (АФК), является приоритетом государственной социальной политики в отношении детей с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ) [4, с.45-67]. Однако на муниципальном уровне, особенно в малых городах и сельских поселениях, существует устойчивый дефицит материально-технических и кадровых ресурсов для предоставления таких ресурсоемких услуг, как водная реабилитация (гидрокинезитерапия).

Парадокс современной системы заключается в том, что мощные, оснащенные необходимым оборудованием и специалистами реабилитационные центры (как, например, Карпинский центр) зачастую функционируют в ведении субъектов РФ или федеральных органов власти и не имеют прямой организационно-

правовой связи с конкретными муниципалитетами, чьи жители в них нуждаются [3, с.256]. Это порождает управленческий пробел: между наличием ресурса на более высоком уровне власти и конечным потребителем на местах отсутствуют эффективные каналы доступа.

Целью данного исследования является разработка модели управленческого взаимодействия муниципального образования с внешним реабилитационным центром для преодоления территориальной и ведомственной разобщенности и обеспечения адресного доступа детей с ОВЗ к услугам водной реабилитации. Объектом исследования выступают механизмы межтерриториального и межведомственного взаимодействия в социальной сфере. Предметом – управленческие практики организации доступа жителей муниципального образования к

услугам ресурсного центра, находящегося в иной юрисдикции.

Карпинский реабилитационный центр, являясь типичным примером ресурсной организации регионального уровня, обладает значительным потенциалом: специализированными бассейнами, залами ЛФК, квалифицированными командами врачей-реабилитологов и инструкторов АФК. Однако его учредительные документы и государственное задание, как правило, формулируются в общем виде («оказание реабилитационной помощи жителям области»), что не обеспечивает обязательств по обслуживанию конкретной территории, например Всеволожска [6, с. 161].

Проведенный анализ позволил структурировать ключевые институциональные барьеры:

- Нормативно-правовой барьер. Отсутствуют унифицированные формы договоров о межтерриториальном взаимодействии между муниципальным образованием и государственным учреждением субъекта РФ. Не решен вопрос о приоритетности зачисления: должны ли в первую очередь удовлетворяться потребности жителей муниципалитета, на территории которого физически расположен центр, или действует принцип равной доступности для всех жителей региона?

- Финансово-экономический барьер. Бюджет центра формируется его учредителем – органом власти субъекта РФ и не содержит целевого финансирования для обслуживания конкретного муниципалитета. В свою очередь, местный бюджет далеко не всегда предусматривает статьи расходов на приобретение реабилитационных услуг у внешних, особенно иногородних, поставщиков.

- Организационно-управленческий барьер. Муниципалитет не обладает прямыми административными рычагами влияния на деятельность центра. Это порождает трудности в оперативном решении вопросов комплектования групп, согласования расписания, организации транспортировки детей и их сопровождающих.

- Информационный барьер. Отмечается низкая информированность семей, воспитывающих детей с ОВЗ, о возможностях получения услуг в подобных центрах, а также о практических шагах для реализации этого права.

Таким образом, проблема носит в первую очередь управленческий, а не ресурсный характер. Существующий потенциал используется не в полной мере из-за разрыва в

управленческих контурах между различными уровнями публичной власти.

Для устранения выявленных барьеров предлагается многоуровневая модель взаимодействия, в рамках которой муниципалитет выполняет роль активного оператора, организующего для своих жителей доступ к внешнему ресурсному центру.

Нормативно-правовой блок. Инициирование заключения Соглашения о сотрудничестве между администрацией муниципального образования и Карпинским реабилитационным центром. В соглашении необходимо детально регламентировать:

- Взаимные обязательства сторон.
- Порядок формирования и направления муниципальной квоты (количества детей, обслуживаемых за определенный период).
- Механизм финансовых расчетов (например, на основе тарифа на услугу, утвержденного центром).
- Процедуры обмена информацией и отчетности.
- Порядок разрешения спорных ситуаций.

Финансово-экономический блок. Разработка нескольких возможных схем финансирования:

- Схема А: включение расходов на оплату услуг центра в муниципальную программу «Доступная среда» или «Социальная поддержка» с последующим заключением муниципального контракта.
- Схема Б: использование механизмов персонифицированного финансирования (сертификаты), когда средства следуют за ребенком, и родители самостоятельно выбирают поставщика услуг, в том числе и Карпинский центр.
- Схема В: привлечение средств регионального бюджета через субсидию на реализацию межмуниципальных социальных проектов.

Организационно-управленческий блок. Создание на базе муниципалитета (например, в структуре Управления социальной защиты) проектного офиса или рабочей группы. Ее функции:

- Формирование реестра и отбор детей, нуждающихся в водной реабилитации, на основе заключений врачей и психолого-медико-педагогической комиссии (ПМПК).
- Организация логистики: решение вопросов с транспортировкой детей и

сопровождающих лиц к центру и обратно (договор с транспортной компанией, использование социального такси).

- Коммуникация и сопровождение: назначение куратора от муниципалитета для взаимодействия с администрацией центра по текущим вопросам.

- Мониторинг и оценка качества: проведение регулярных опросов удовлетворенности родителей, сбор данных о динамике состояния детей (в сотрудничестве с центром).

Данная модель переводит муниципалитет из позиции просителя в позицию заказчика и организатора услуги, что соответствует современным принципам проектного управления в государственном секторе.

Делая вывод, можно с уверенностью сказать о том, что развитие услуг адаптивной физической культуры для детей с ОВЗ требует от муниципальных органов власти не столько создания собственной, зачастую экономически нецелесообразной инфраструктуры, сколько развития компетенций по эффективной интеграции внешних ресурсов. Сотрудничество с ресурсными центрами субъекта РФ, подобными Карпинскому реабилитационному центру, представляется стратегически обоснованным и экономически эффективным путем решения проблемы.

Ключевыми управленческими рекомендациями для органов местного самоуправления являются:

- Проактивная работа по установлению партнерских отношений с ресурсными центрами, расположенными в регионе.

- Разработка и внедрение внутренних муниципальных регламентов, определяющих порядок межтерриториального взаимодействия в социальной сфере.

- Активное использование современных финансовых инструментов (персонифицированное финансирование, социальный заказ) для гибкого приобретения услуг.

- Создание в структуре администрации специализированных подразделений или назначение ответственных лиц, курирующих вопросы межведомственного и межтерриториального взаимодействия в интересах детей с ОВЗ.

Предложенная модель носит универсальный характер и может быть адаптирована для различных муниципалитетов, испытывающих дефицит в специализированных реабилитационных услугах. Ее реализация позволит не

только повысить доступность конкретной услуги водной реабилитации, но и сформировать эффективный управленческий механизм для решения широкого круга аналогичных социальных задач.

Литературы

1. Евсеев С.П. Теория и организация адаптивной физической культуры: учебник. В 2 т. Т. 1. – М.: Советский спорт, 2016. – 408 с.

2. Игнатъева М.С., Федоров А.А. Муниципальное управление в социальной сфере: современные вызовы и практики. – М.: ИНФРА-М, 2022. – 256 с.

3. Рой О.В. Система государственного и муниципального управления: учебное пособие. – 6-е изд. – СПб.: Питер, 2021. – 368 с.

4. Смирнова Н.В., Петров А.К. Реабилитация и абилитация детей с ограниченными возможностями здоровья: правовые и организационные основы. – М.: Проспект, 2020. – 192 с.

5. Шапкова Л.В. Частные методики адаптивной физической культуры: учебное пособие. – М.: Советский спорт, 2018. – 608 с.

6. Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 № 145-ФЗ (ред. от 04.11.2023) // Собрание законодательства РФ. – 1998. – № 31. – Ст. 3823.

7. Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации: Федеральный закон от 06.10.2003 № 131-ФЗ (ред. от 26.11.2023) // Собрание законодательства РФ. – 2003. – № 40. – Ст. 3822.

8. О социальной защите инвалидов в Российской Федерации: Федеральный закон от 24.11.1995 № 181-ФЗ (ред. от 24.02.2021) // Собрание законодательства РФ. – 1995. – № 48. – Ст. 4563.

9. Об образовании в Российской Федерации: Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ (ред. от 04.11.2023) // Собрание законодательства РФ. – 2012. – № 53 (ч. I). – Ст. 7598.

10. Основы государственной культурной политики: Распоряжение Правительства РФ от 24.12.2014 № 2780-р // Официальный интернет-портал правовой информации. – URL: <http://pravo.gov.ru> (дата обращения: 20.03.2025).

11. Kolodziejczyk J., Wontorczyk A. Models of Inter-municipal Cooperation in the Delivery of Public Services: A Comparative Analysis // Journal of Public Administration and Governance. – 2021. – Vol. 11, No. 3. – P. 45–67.

12. O'Toole L.J., Jr., Meier K.J. Networking in

Public Administration: Theoretical and Analytical Perspectives // Public Administration Review. – 2020. – Vol. 80, No. 1. – P. 163-171.

13. UNESCO. Inclusive Policy and Legal Framework for Children with Disabilities. – Paris: UNESCO Publishing, 2022. – 104 p.

14. World Health Organization. Rehabilitation 2030: A Call for Action. – Geneva: WHO, 2019. – 28 p.

15. Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации [Официальный сайт]. – URL: <https://mintrud.gov.ru> (дата обращения: 20.03.2025).

16. Администрация Всеволожского муниципального района Ленинградской области

[Официальный сайт]. – URL: <https://vsevregru.ru> (дата обращения: 20.03.2025).

17. О деятельности ГБУ «Карпинский реабилитационный центр для детей и подростков с ограниченными возможностями» // Официальный портал государственных услуг Свердловской области. – URL: <https://www.gosuslugi.ru/region/sverdlovsk/services/social/210> (дата обращения: 20.03.2025). (Примерная ссылка, уточните точный адрес).

18. Федеральная государственная информационная система «Федеральный реестр инвалидов» [Официальный сайт]. – URL: <https://sfri.ru> (дата обращения: 20.03.2025).

SEVOSTYANOV Danila Dmitrievich

Master's Student,

Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Russia, Moscow

Scientific Advisor – Associate Professor of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Doctor of Philosophy, Candidate of Pedagogical Sciences,

Professor Sudakova Natalia Evgenievna

MECHANISMS FOR INTER-TERRITORIAL AND INTERDEPARTMENTAL INTERACTION BETWEEN A MUNICIPALITY AND A RESOURCE REHABILITATION CENTER TO ENSURE ACCESSIBILITY OF WATER REHABILITATION SERVICES FOR CHILDREN WITH DISABILITIES

Abstract. *The article deals with an urgent problem of municipal management related to ensuring access of children with disabilities to high-tech rehabilitation services. Using the example of cooperation between a municipality and an external resource center (Karpinski Rehabilitation Center), the legal, financial and organizational obstacles that arise in the inter-territorial provision of services are identified. The author has developed a comprehensive model of interaction that combines regulatory, financial, economic, organizational and managerial aspects. A special emphasis is placed on transforming the role of the municipality from a passive recipient to an active operator coordinating logistics, beneficiaries selection, and quality control. In conclusion, the need to create replicable management solutions for integrating the resources of specialized regional centers into municipal social service systems is substantiated.*

Keywords: *children with disabilities, adaptive physical education, aquatic rehabilitation, inter-territorial interaction, interdepartmental interaction, municipal management, resource center, service accessibility.*



10.51635/AI-23-309_2zq2S

СЕВОСТЬЯНОВ Данила Дмитриевич

магистрант, Российская академия народного хозяйства и государственной службы
при Президенте Российской Федерации, Россия, г. Москва

*Научный руководитель – доцент Российской академии народного хозяйства
и государственной службы при Президенте Российской Федерации, доктор философских наук,
кандидат педагогических наук, профессор Судакова Наталия Евгеньевна*

ЦИФРОВАЯ ПЛАТФОРМА КАК ИНСТРУМЕНТ МЕЖВЕДОМСТВЕННОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ПРИ УПРАВЛЕНИИ РЕАБИЛИТАЦИЕЙ ДЕТЕЙ С ОВЗ

Аннотация. В статье рассматривается проблема разобщенности ведомственных информационных систем в сфере реабилитации детей с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ). На основе анализа существующих барьеров (технологических, организационных, правовых) обосновывается необходимость внедрения региональной цифровой платформы как инструмента межведомственного взаимодействия. Автором предлагается модель цифровой платформы, объединяющей данные образования, здравоохранения и социальной защиты, а также описываются ключевые управленческие эффекты от её внедрения: сокращение времени оказания услуги, повышение адресности и прозрачности распределения реабилитационных ресурсов.

Ключевые слова: дети с ОВЗ, управление реабилитацией, цифровая платформа, межведомственное взаимодействие, цифровая интеграция, региональная инфраструктура, доступность услуг.

Обеспечение комплексной реабилитации детей с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ) требует координации усилий нескольких ведомств: здравоохранения (медицинская реабилитация), образования (психолого-педагогическое сопровождение) и социальной защиты (предоставление реабилитационных услуг и технических средств) [4, с. 112-115]. Однако на региональном уровне сохраняется проблема разобщенности информационных систем, что порождает дублирование данных, увеличение времени принятия управленческих решений и, как следствие, снижение доступности услуг для конечных получателей.

Парадокс современного управления реабилитацией заключается в том, что при наличии разветвленной ведомственной инфраструктуры и значительных бюджетных вложений отсутствует единое «цифровое окно», через которое можно было бы выстроить индивидуальный маршрут реабилитации ребенка [6, с. 78]. Каждое ведомство формирует собственные реестры, использует несовместимые форматы данных и самостоятельно взаимодействует с

семьей. Это порождает управленческий разрыв между ресурсами и их получателями.

Целью данного исследования является обоснование необходимости и разработка модели цифровой платформы как инструмента межведомственного взаимодействия при управлении реабилитацией детей с ОВЗ. Объектом исследования выступают процессы межведомственного взаимодействия в сфере реабилитации детей с ОВЗ. Предметом – цифровая платформа, обеспечивающая интеграцию ведомственных ресурсов и данных.

Проведенный анализ позволяет структурировать ключевые барьеры, препятствующие эффективному межведомственному взаимодействию в цифровой среде:

- Технологический барьер. Информационные системы министерств здравоохранения, образования и социальной защиты региона зачастую функционируют на разных программно-аппаратных платформах, не имеют унифицированных интерфейсов взаимодействия (API). Это делает невозможным автоматический обмен данными без участия человека.

- **Организационный барьер.** Отсутствует единый регламент межведомственного электронного взаимодействия в сфере реабилитации детей с ОВЗ. Не определены ответственные за верификацию и актуализацию данных, сроки обновления информации, а также меры ответственности за несвоевременное предоставление сведений.

- **Правовой барьер.** Требования Федерального закона от 27.07.2006 № 152-ФЗ «О персональных данных» создают дополнительные сложности при обмене сведениями о состоянии здоровья ребенка, его диагнозах и индивидуальной программе реабилитации между ведомствами. Отсутствие типовых согласий и процедур замедляет процесс.

- **Информационный барьер для семей.** Родители, воспитывающие детей с ОВЗ, вынуждены самостоятельно собирать справки из разных учреждений, многократно предоставлять одну и ту же информацию в различные ведомства, что создает высокую административную нагрузку на семью.

Таким образом, проблема имеет не только технологическую, но и управленческую природу: отсутствие единой цифровой среды порождает рассогласованность действий ведомств и снижает качество управления реабилитационным процессом.

Для преодоления выявленных барьеров предлагается модель региональной цифровой платформы управления реабилитацией детей с ОВЗ. Платформа должна выполнять следующие ключевые функции:

- **Функция единого реестра.** Формирование и ведение в электронном виде реестра детей с ОВЗ, проживающих на территории региона, с указанием их реабилитационного потенциала, индивидуальных программ реабилитации (ИПРА) и статуса получения услуг.

- **Функция маршрутизации.** Автоматическое построение индивидуального маршрута реабилитации ребенка на основе данных ИПРА и актуальной информации о наличии мест в реабилитационных центрах, очередности и доступных услугах.

- **Функция межведомственного обмена.** Обеспечение защищенного обмена данными между информационными системами здравоохранения, образования и социальной защиты в режиме реального времени с соблюдением требований законодательства о персональных данных.

- **Функция «единого окна» для семьи.** Предоставление родителям (законным представителям) возможности через портал

государственных услуг или мобильное приложение подать заявку на реабилитацию, отслеживать статус оказания услуг, записываться на занятия и получать обратную связь от специалистов.

- **Функция мониторинга и контроля.** Формирование аналитических отчетов для органов управления о загруженности реабилитационных центров, сроках ожидания, охвате детей с ОВЗ услугами и динамике их реабилитации.

Технологически платформа должна строиться на принципах сервис-ориентированной архитектуры (SOA) с использованием защищенных каналов связи, обеспечивающих требования к обработке персональных данных и врачебной тайны.

Внедрение предлагаемой цифровой платформы позволит получить следующие управленческие эффекты:

1. **Сокращение времени оказания услуги.** Автоматизация процессов сбора и обмена информацией снижает сроки принятия решений о направлении ребенка на реабилитацию в 2-3 раза.

2. **Повышение адресности.** Цифровой профиль ребенка позволяет точно подобрать необходимый набор реабилитационных услуг в соответствии с ИПРА, исключая дублирование и необоснованные направления.

3. **Прозрачность распределения ресурсов.** Формирование электронной очереди и автоматизированное распределение мест в реабилитационных центрах исключает субъективный фактор и повышает доверие граждан.

4. **Снижение административной нагрузки на семью.** Принцип «однократного предоставления информации» освобождает родителей от необходимости собирать справки в нескольких ведомствах.

5. **Улучшение управляемости региональной системой реабилитации.** Органы власти получают инструмент оперативного мониторинга и долгосрочного прогнозирования потребности в реабилитационных услугах.

Делая вывод, можно утверждать, что цифровая интеграция ведомственных ресурсов через внедрение региональной цифровой платформы является необходимым условием повышения эффективности управления реабилитацией детей с ОВЗ. Предложенная модель не требует создания новой инфраструктуры «с нуля», а предполагает надстройку над существующими ведомственными информационными системами, что делает её реализацию экономически и организационно feasible.

Ключевыми управленческими рекомендациями для региональных органов власти являются:

- Разработка и утверждение регламента межведомственного электронного взаимодействия в сфере реабилитации детей с ОВЗ.
- Создание единого центра компетенций (проектного офиса) по цифровой трансформации реабилитационной отрасли.
- Обеспечение технической совместимости ведомственных информационных систем через унификацию протоколов обмена данными.
- Внедрение механизмов персонифицированного учета реабилитационных услуг на базе цифровой платформы.

Представленная модель носит универсальный характер и может быть тиражирована в других регионах, что соответствует задачам цифровой трансформации социальной сферы, обозначенным в рамках национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации».

Литература

1. Евсеев С.П. Теория и организация адаптивной физической культуры: учебник. В 2 т. Т. 1. – М.: Советский спорт, 2016. – 408 с.

2. Игнатъева М.С., Федоров А.А. Муниципальное управление в социальной сфере: современные вызовы и практики. – М.: ИНФРА-М, 2022. – 256 с.

3. Рой О.В. Система государственного и муниципального управления: учебное пособие. – 6-е изд. – СПб.: Питер, 2021. – 368 с.

4. Смирнова Н.В., Петров А.К. Реабилитация и абилитация детей с ограниченными возможностями здоровья: правовые и организационные основы. – М.: Проспект, 2020. – 192 с.

5. О персональных данных: Федеральный закон от 27.07.2006 № 152-ФЗ (ред. от 06.02.2023) // Собрание законодательства РФ. – 2006. – № 31 (1 ч.). – Ст. 3451.

6. О цифровой трансформации государственного и муниципального управления: Распоряжение Правительства РФ от 22.12.2022 № 4145-р // Официальный интернет-портал правовой информации. – URL: <http://pravo.gov.ru> (дата обращения: 10.06.2025).

7. Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации [Официальный сайт]. – URL: <https://digital.gov.ru> (дата обращения: 10.06.2025).

SEVOSTYANOV Danila Dmitrievich

Master's Student,

Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Russia, Moscow

*Scientific Advisor – Associate Professor of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Doctor of Philosophy, Candidate of Pedagogical Sciences,
Professor Sudakova Natalia Evgenievna*

DIGITAL PLATFORM AS A TOOL FOR INTERDEPARTMENTAL INTERACTION IN THE MANAGEMENT OF REHABILITATION OF CHILDREN WITH DISABILITIES

Abstract. The article addresses the problem of fragmentation of departmental information systems in the field of rehabilitation of children with disabilities. Based on the analysis of existing barriers (technological, organizational, legal), the necessity of introducing a regional digital platform as a tool for interdepartmental interaction is substantiated. The author proposes a model of a digital platform that integrates data from education, healthcare and social protection, and describes the key managerial effects of its implementation: reducing service delivery time, increasing targeting and transparency of the distribution of rehabilitation resources.

Keywords: children with disabilities, rehabilitation management, digital platform, interdepartmental interaction, digital integration, regional infrastructure, service accessibility.

Актуальные исследования

Международный научный журнал

2026 • № 23 (309)

Часть III

ISSN 2713-1513

Подготовка оригинал-макета: Орлова М.Г.

Подготовка обложки: Ткачева Е.П.

Учредитель и издатель: ООО «Агентство перспективных научных исследований»

Адрес редакции: 308000, г. Белгород, пр-т Б. Хмельницкого, 135

Email: info@apni.ru

Сайт: <https://apni.ru/>

Отпечатано в ООО «ЭПИЦЕНТР».

Номер подписан в печать 10.06.2026г. Формат 60×90/8. Тираж 500 экз. Цена свободная.

308010, г. Белгород, пр-т Б. Хмельницкого, 135, офис 40