

ISSN 2072-0297

# МОЛОДОЙ УЧЁНЫЙ

МЕЖДУНАРОДНЫЙ НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ



28  
2025  
ЧАСТЬ II

16+

# Молодой ученый

## Международный научный журнал

### № 28 (579) / 2025

Издается с декабря 2008 г.

Выходит еженедельно

*Главный редактор:* Ахметов Ильдар Геннадьевич, кандидат технических наук

*Редакционная коллегия:*

Жураев Хусниддин Олгинбоевич, доктор педагогических наук (Узбекистан)  
Иванова Юлия Валентиновна, доктор философских наук  
Каленский Александр Васильевич, доктор физико-математических наук  
Кошербаева Айгерим Нуралиевна, доктор педагогических наук, профессор (Казахстан)  
Куташов Вячеслав Анатольевич, доктор медицинских наук  
Лактионов Константин Станиславович, доктор биологических наук  
Сараева Надежда Михайловна, доктор психологических наук  
Абдрасилов Турганбай Курманбаевич, доктор философии (PhD) по философским наукам (Казахстан)  
Авдеюк Оксана Алексеевна, кандидат технических наук  
Айдаров Оразхан Турсункожаевич, кандидат географических наук (Казахстан)  
Алиева Тарана Ибрагим кызы, кандидат химических наук (Азербайджан)  
Ахметова Валерия Валерьевна, кандидат медицинских наук  
Бердиев Эргаш Абдуллаевич, кандидат медицинских наук (Узбекистан)  
Брезгин Вячеслав Сергеевич, кандидат экономических наук  
Данилов Олег Евгеньевич, кандидат педагогических наук  
Дёмин Александр Викторович, кандидат биологических наук  
Дядюн Кристина Владимировна, кандидат юридических наук  
Желнова Кристина Владимировна, кандидат экономических наук  
Жуйкова Тамара Павловна, кандидат педагогических наук  
Игнатова Мария Александровна, кандидат искусствоведения  
Искаков Руслан Маратбекович, кандидат технических наук (Казахстан)  
Калдыбай Кайнар Калдыбайулы, доктор философии (PhD) по философским наукам (Казахстан)  
Кенесов Асхат Алмасович, кандидат политических наук  
Коварда Владимир Васильевич, кандидат физико-математических наук  
Комогорцев Максим Геннадьевич, кандидат технических наук  
Котляров Алексей Васильевич, кандидат геолого-минералогических наук  
Кузьмина Виолетта Михайловна, кандидат исторических наук, кандидат психологических наук  
Курпаяниди Константин Иванович, доктор философии (PhD) по экономическим наукам (Узбекистан)  
Кучерявенко Светлана Алексеевна, кандидат экономических наук  
Лескова Екатерина Викторовна, кандидат физико-математических наук  
Макеева Ирина Александровна, кандидат педагогических наук  
Матвиенко Евгений Владимирович, кандидат биологических наук  
Матроскина Татьяна Викторовна, кандидат экономических наук  
Матусевич Марина Степановна, кандидат педагогических наук  
Мусаева Ума Алиевна, кандидат технических наук  
Насимов Мурат Орленбаевич, кандидат политических наук (Казахстан)  
Паридинова Ботагоз Жаппаровна, магистр философии (Казахстан)  
Прончев Геннадий Борисович, кандидат физико-математических наук  
Рахмонов Азизхон Боситхонович, доктор педагогических наук (Узбекистан)  
Семахин Андрей Михайлович, кандидат технических наук  
Сенцов Аркадий Эдуардович, кандидат политических наук  
Сенюшкин Николай Сергеевич, кандидат технических наук  
Султанова Дилшода Намозовна, доктор архитектурных наук (Узбекистан)  
Титова Елена Ивановна, кандидат педагогических наук  
Ткаченко Ирина Георгиевна, кандидат филологических наук  
Федорова Мария Сергеевна, кандидат архитектуры  
Фозилов Садриддин Файзуллаевич, кандидат химических наук (Узбекистан)  
Яхина Асия Сергеевна, кандидат технических наук  
Ячинова Светлана Николаевна, кандидат педагогических наук

*Международный редакционный совет:*

Айрян Заруи Геворковна, кандидат филологических наук, доцент (Армения)  
Арошидзе Паата Леонидович, доктор экономических наук, ассоциированный профессор (Грузия)  
Атаев Загир Вагитович, кандидат географических наук, профессор (Россия)  
Ахмеденов Кажмурат Максutowич, кандидат географических наук, ассоциированный профессор (Казахстан)  
Бидова Бэла Бертовна, доктор юридических наук, доцент (Россия)  
Борисов Вячеслав Викторович, доктор педагогических наук, профессор (Украина)  
Буриев Хасан Чутбаевич, доктор биологических наук, профессор (Узбекистан)  
Велковска Гена Цветкова, доктор экономических наук, доцент (Болгария)  
Гайич Тамара, доктор экономических наук (Сербия)  
Данатаров Агахан, кандидат технических наук (Туркменистан)  
Данилов Александр Максимович, доктор технических наук, профессор (Россия)  
Демидов Алексей Александрович, доктор медицинских наук, профессор (Россия)  
Досманбетов Динар Бакбергенович, доктор философии (PhD), проректор по развитию и экономическим вопросам (Казахстан)  
Ешиев Абдыракман Молдоалиевич, доктор медицинских наук, доцент, зав. отделением (Кыргызстан)  
Жолдошев Сапарбай Тезекбаевич, доктор медицинских наук, профессор (Кыргызстан)  
Игисинов Нурбек Сагинбекович, доктор медицинских наук, профессор (Казахстан)  
Кадыров Култур-Бек Бекмурадович, доктор педагогических наук, и.о. профессора, декан (Узбекистан)  
Каленский Александр Васильевич, доктор физико-математических наук, профессор (Россия)  
Козырева Ольга Анатольевна, кандидат педагогических наук, доцент (Россия)  
Колпак Евгений Петрович, доктор физико-математических наук, профессор (Россия)  
Кошербаева Айгерим Нуралиевна, доктор педагогических наук, профессор (Казахстан)  
Курпаяниди Константин Иванович, доктор философии (PhD) по экономическим наукам (Узбекистан)  
Куташов Вячеслав Анатольевич, доктор медицинских наук, профессор (Россия)  
Кыят Эмине Лейла, доктор экономических наук (Турция)  
Лю Цзюань, доктор филологических наук, профессор (Китай)  
Малес Людмила Владимировна, доктор социологических наук, доцент (Украина)  
Нагервадзе Марина Алиевна, доктор биологических наук, профессор (Грузия)  
Нурмамедли Фазиль Алигусейн оглы, кандидат геолого-минералогических наук (Азербайджан)  
Прокопьев Николай Яковлевич, доктор медицинских наук, профессор (Россия)  
Прокофьева Марина Анатольевна, кандидат педагогических наук, доцент (Казахстан)  
Рахматуллин Рафаэль Юсупович, доктор философских наук, профессор (Россия)  
Ребезов Максим Борисович, доктор сельскохозяйственных наук, профессор (Россия)  
Сорока Юлия Георгиевна, доктор социологических наук, доцент (Украина)  
Султанова Дилшода Намозовна, доктор архитектурных наук (Узбекистан)  
Узаков Гулом Норбоевич, доктор технических наук, доцент (Узбекистан)  
Федорова Мария Сергеевна, кандидат архитектуры (Россия)  
Хоналиев Назарали Хоналиевич, доктор экономических наук, старший научный сотрудник (Таджикистан)  
Хоссейни Амир, доктор филологических наук (Иран)  
Шарипов Аскар Калиевич, доктор экономических наук, доцент (Казахстан)  
Шуклина Зинаида Николаевна, доктор экономических наук (Россия)

---

---

На обложке изображен *Николай Николаевич Лузин* (1883–1950), советский математик.

Николай Николаевич Лузин родился в Иркутске. Его отец происходил из крепостных крестьян графа Строганова, но к моменту рождения сына владел небольшой торговой лавкой в городе. Когда пришло время отдавать Николая в гимназию, семья переехала в Томск, где была Томская мужская гимназия.

Поначалу у юного Николая никак не складывались отношения с математикой, родителям даже пришлось нанять репетитора — студента Томского политехнического института. И вот внимательный студент с задатками хорошего педагога заметил, что мальчику с трудом удается заучивать правила и решать шаблонные задачи, тогда как трудные и оригинальные он наоборот решает с удовольствием и вполне успешно.

Когда Николай окончил гимназию, его семья переехала в Москву, а сам он поступил на физико-математический факультет Московского университета. Именно тут он встретил своего главного учителя — молодого профессора Дмитрия Федоровича Егорова, который в будущем стал президентом Московского математического общества. Он же поспособствовал тому, чтобы после окончания обучения Лузина оставили в университете на кафедре.

Но в те годы Николай Лузин переживал тяжелейшую депрессию и даже помышлял о самоубийстве. Он сомневался в правильном выборе жизненного пути и разочаровался в науке. Преодолеть душевный кризис Николаю помог его близкий друг, однокурсник по университету и будущий религиозный философ Павел Александрович Флоренский. Вероятно, под его влиянием, вернувшись в Москву, Николай Лузин начал изучать медицину и теологию. Но все же любовь к математике победила: в 1908 году он сдал магистерские экзамены и получил право преподавать математику.

Николай Лузин стал приват-доцентом университета и вместе с Дмитрием Егоровым занимался наукой. В последующие годы он учился и работал за границей — в немецком Геттингене и Париже. А в 1915 году Лузин защитил диссертацию по теме «Интеграл и тригонометрический ряд», которая во многом была необычна: в каждом ее разделе содержались новые проблемы и новые подходы к решениям классических задач, использовались обороты «мне кажется», «я уверен», что было не принято в научной среде. Тем не менее, защита прошла успешно, а сама диссертация стала настольной книгой молодого поколения русских математиков. Так 34-летний Николай Лузин стал профессором Московского университета.

Профессор Лузин был необычайно популярен у студентов. Он обладал даром преподносить математику как «зрелище необычайной красоты» (его слова). Постепенно вокруг Лузина начал складываться особый кружок, а точнее целый мир, который уже в 1920 году получил название «Лузитания». «Лузитане» собирались на квартире Николая Николаевича в доме № 25 на Арбате (сейчас там установлена памятная доска). Атмосфера интеллектуальной игры, театральности, тон которой задавал Лузин, сплотила молодых людей. Вместе они ездили в Петроград, занимая целый вагон,

а там ходили по улицам и пели песни. Но главной, конечно же, оставалась математика.

По воспоминаниям его учеников, Лузин учил их в первую очередь самостоятельности мышления, умению искать нестандартные пути для решения той или иной математической задачи. Сами «лузитане» даже называли свои творческие изыскания «научным театром».

Но в конце 1920-х годов «Лузитания» подошла к своему распаду. Бывшие студенты и аспиранты повзрослели и захотели самостоятельности. Накопились и внутренние претензии к учителю, которые в полной мере проявились во время так называемого «дела Лузина». В сентябре 1930 года по делу «катакомбной церкви» (антисоветское движение в православной среде Советской России) был арестован учитель и друг Николая Лузина Дмитрий Егоров. Он умер в ссылке в Казани. К тому времени Лузин стал известным советским ученым — вице-президентом Московского математического общества, который выступил с докладом о своих достижениях на VIII Международном математическом конгрессе в Болонье и издал монографию по дескриптивной теории множеств. Одним из создателей этой теории был молодой талантливый математик Михаил Суслин, ученик Лузина. Он очень рано ушел из жизни, скончавшись от тифа. Спустя несколько лет его смерть поставили в вину Николаю Лузину, который якобы ревновал к успехам Суслина и препятствовал ему в поисках работы.

Официальная политическая травля Лузина началась в июле 1936 года двумя статьями в газете «Правда»: «Ответ академику Н. Лузину» и «О врагах в советской маске». Лузина обвиняли в идолопоклонстве перед Западом, в том, что он — один из тех советских ученых, кто свои передовые разработки считает нужным сначала публиковать в иностранной печати, а не в советской. Часть учеников Лузина также выступила против него, обвиняя в том, что он присвоил себе чужие идеи. Но за Николая Лузина заступились многие советские ученые с мировым именем, в том числе академики Владимир Вернадский и Петр Капица. Поэтому специально созданная комиссия Президиума Академии наук СССР смягчила свою позицию, и дело Лузина не переросло в судебное.

Но на несколько лет ученый остался без работы. Клеймо «врага в советской маске» осложнило последние четырнадцать лет жизни Лузина. В 1939 году Виктор Сергеевич Кулебакин принял Лузина на работу в Институт автоматики и телемеханики АН СССР (ныне Институт проблем управления им. В. А. Трапезникова). И здесь, когда травили другого исследователя, Георгия Владимировича Щипанова, Лузин (вместе с Кулебакиным) поднял голос в его защиту. Позднее условия компенсации Щипанова были признаны выдающимся открытием.

Умер Николай Николаевич Лузин 28 февраля 1950 года в Москве от острого сердечного приступа. Похоронен на Введенском кладбище.

Спустя много лет после смерти, в 2012 году, академик Лузин был полностью оправдан.

*Информацию собрала ответственный редактор  
Екатерина Осянина*

---

---

## СОДЕРЖАНИЕ

### ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ

<b>Ашихмина А. Р., Тимеркаева А. М.</b> Организация и проведение соревнований в художественной гимнастике: теоретические основы, практические рекомендации .....	65
<b>Брюшков Н. В.</b> Интеграция ESG-факторов в инвестиционные решения и корпоративные стратегии: экономические драйверы и барьеры.....	67
<b>Буртасова А. М., Сергеева И. А.</b> Система управления затратами организации: принципы, функции и целевые задачи .....	69
<b>Вааг Ю. В.</b> Реализация проектов бережливого производства на примере Областного государственного автономного учреждения дополнительного образования «Спортивная школа «Сахалин» .....	72
<b>Kosov D. Y.</b> «Drivers shortage», or How to retain drivers while enhancing overall safety without increase in cost of operations.....	82
<b>Подшивалов Н. П.</b> Проблемы и пути совершенствования государственного управления в социокультурной сфере.....	84
<b>Подшивалов Н. П.</b> Теоретико-правовые основы государственного управления в социально- культурной сфере .....	86
<b>Тарабанова И. О., Яркова Е. Н.</b> Современные тренды организационного дизайна .....	88

### МАРКЕТИНГ, РЕКЛАМА И PR

<b>Кочерга А. В.</b> Антикризисные коммуникации в эпоху цифровой прозрачности: вызовы и подходы.....	90
--	----

<b>Лощилова Д. О., Макарова Н. Н.</b> Анализ использования кросс- дисциплинарного подхода: рекламный кейс ....	92
<b>Лощилова Д. О., Макарова Н. Н.</b> Социологические знания и методы в рекламопроизводстве: анализ реальной рекламной кампании .....	95
<b>Лощилова Д. О., Макарова Н. Н.</b> Преимущества и недостатки кросс-дисциплинарного подхода в рекламопроизводстве .....	97
<b>Лощилова Д. О., Макарова Н. Н.</b> Использование знаний и методов психологического воздействия в рекламных сообщениях.....	99
<b>Хованскова Е. Е.</b> Дополненная реальность в маркетинге: новые формы взаимодействия бренда с аудиторией .....	101

### ЮРИСПРУДЕНЦИЯ

<b>Алексеева Е. Е.</b> Имплементация международных норм в сфере прав человека.....	104
<b>Алексеева Е. Е.</b> Правовые системы современности в условиях глобализации .....	106
<b>Ананьева Д. И., Березовская О. А.</b> Возможность использования придомовой территории многоквартирного дома собственником жилого помещения для ведения подсобного хозяйства .....	108
<b>Андрюков А. Д.</b> Этические нормы и профессиональные стандарты защитника в уголовном судопроизводстве .....	109
<b>Березовская О. А., Ананьева Д. И.</b> Участники уголовного судопроизводства со стороны защиты: процессуальный статус и функции.....	112

**Березовская О. А., Ананьева Д. И.**

Сущность и правовое регулирование  
экономической безопасности государства  
как элемента системы национальной  
безопасности Российской Федерации ..... 113

**Березовская О. А.**

Основные теоретические положения  
о народном элементе в судебной системе  
Российской Федерации ..... 115

**Борщев-Лотоцкий С. Б.**

Уголовная ответственность соучастников  
при совершении налоговых преступлений ..... 117

**Волошин Н. Е., Низамиев И. Р.**

Изменения в налоговом законодательстве  
после принятия Налогового кодекса РФ:  
причины и проблемы ..... 129

**Глуховская Е. О.**

Проблемы института права на иск  
в гражданском процессе современной  
России ..... 130

# ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ

## Организация и проведение соревнований в художественной гимнастике: теоретические основы, практические рекомендации

Ашихмина Алина Руслановна, студент магистратуры;  
Тимеркаева Алина Маратовна, студент магистратуры  
Удмуртский государственный университет (г. Ижевск)

*Данная статья посвящена вопросам организации и проведения соревнований по художественной гимнастике. В статье рассматриваются основные этапы подготовки мероприятия, а также рекомендации по эффективному управлению соревнованиями, что способствует повышению их качества и популяризации художественной гимнастики. Материал статьи предназначен для тренеров, организаторов, спортсменов и специалистов, заинтересованных в проведении успешных спортивных мероприятий в области художественной гимнастики.*

**Ключевые слова:** художественная гимнастика, спортивное мероприятие, соревнования, этапы подготовки, рекомендации.

**Введение.** Организация и проведение соревнований в художественной гимнастике являются важными аспектами развития этого вида спорта. Эти мероприятия требуют тщательной подготовки, координации действий организаторов, судей и участников, а также соблюдения всех правил и стандартов. Правильная организация способствует созданию благоприятной атмосферы, повышению уровня соревнований и популяризации художественной гимнастики среди широкой аудитории. В данном контексте особое значение имеет планирование, логистика, подготовка судейской бригады и обеспечение безопасности спортсменов [1].

Таким образом, **целью** нашего исследования является разработка практических рекомендаций по организации спортивных соревнований по художественной гимнастике. Результаты данного анализа могут быть полезны широкому кругу лиц, которые заинтересованы в спорте и в проведении спортивных мероприятий. В первую очередь это организаторы соревнований, тренеры, судьи, спортсмены. Кроме того данные результаты могут быть полезны исследователям в области спорта, а также преподавателям физической культуры и спорта, студентам, которые интересуются спортивными мероприятиями и их организацией.

**Методы исследования.** Основными методами исследования организации и проведения соревнований по художественной гимнастике стали анализ нормативных документов, регулирующих проведение соревнований и наблюдение за проведением соревнований для оценки организационных аспектов.

**Результаты исследования и их обсуждение.** На основе предложенных рекомендаций возможна тщательно

продуманная организация спортивных мероприятий по художественной гимнастике любого масштаба.

Спортивные мероприятия, включенные в Единый календарный план межрегиональных, всероссийских и международных физкультурных и спортивных мероприятий, календарные планы физкультурных и спортивных мероприятий субъектов Российской Федерации, муниципальных образований. Соревнования проводятся в течение определенного периода времени и объединяют множество соревнующихся спортсменов. Участники соревнуются по правилам, установленным спортивными организациями, а также программе соревнований, представленной в регламенте спортивного мероприятия [3].

Организация соревнований включает в себя этапы подготовки, представленные ниже. Грамотные организованные соревнования способствуют честной конкуренции, росту спортивных результатов гимнасток и популяризации художественной гимнастики.

Определим этапы подготовки по организации спортивных мероприятий:

**1 этап** — организационно-подготовительный. На этом этапе согласовываются следующие задачи:

- Принятие решения о проведении соревнований, назначение руководителей;
- Составление календарного плана совместно с регламентом соревнований, включающего определение целей и задач, а также места и дату проведения спортивного мероприятия;
- Определение сметы и принятие решений о финансировании;
- Рассылка приглашений, регистрация участников;

- Прием заявок и подтверждение участия;
- Обеспечение необходимого инвентаря и оборудования;
- Обустройство места проведения, площадки и монтаж оборудования [2].

Чем масштабнее соревнования, тем больше времени уходит на их подготовку. Подготовка к соревнованиям осуществляется заблаговременно. Также необходимо заранее составить расписание соревнований, определить последовательность выступлений и время каждого из них.

**2 этап** — основной, т. е. осуществление проведения соревнований. Основные задачи данного этапа:

- Мандатная комиссия;
- Церемония-открытие соревнований;
- Подготовка судейской коллегии;
- Проведение соревнований с учетом составленной программы;
- Судейство и оценивание выступлений;
- Церемония-закрытие, объявление результатов и награждение победителей и призеров.

Заявки на участие предоставляются в установленный срок мандатной комиссии.

**3 этап** — заключительный. Включает в себя следующие задачи:

- Демонтаж спортивного зала;
- Подготовка отчетной документации;
- Анализ проведенного мероприятия.

При подведении итогов необходимо выяснить, были ли недостатки и ошибки при проведении, а также достигнуты ли цели и задачи мероприятия.

Исходя из вышесказанного, предлагаются следующие практические рекомендации по организации и проведению спортивных соревнований:

### **1. Заблаговременное бронирование спортивного зала.**

Для проведения соревнований по художественной гимнастике важным критерием является хороший спортивный зал с высокими потолками и достаточным пространством как для выступательной площадки, так и для разминочной зоны. Во многих регионах ограниченное количество таких спортивных комплексов, поэтому необходимо заранее забронировать зал на определенные даты.

### **2. Назначение ответственных за разные направления.**

Следует выделить ответственных лиц, отвечающие за определенные функции. Например, можно выделить ответственного за судейство, он подбирает судейскую команду, обучает их правилам; ответственного за логистику и инфраструктуру — обеспечивает подготовку площадки, инвентаря, оборудования; ответственного за награждение и церемонию закрытия — готовит призы, дипломы, организует награждение; ответственного за безопасность — следит за соблюдением правил безопасности, организует медпомощь и др. Это помогает обеспечить эффективное управление мероприятием и своевременное выполнение всех необходимых действий.

### **3. Обеспечение прозрачности судейства.**

Художественная гимнастика — субъективный вид спорта, важно честно и объективно проводить судейство соревнований. В этом может помочь: использование видеотехники и автоматизированных систем, внедрение систем видеонаблюдения и повторного просмотра для проверки решений судей, четкое и публичное описание правил и критериев оценки, используемых судьями, демонстрация оценок в режиме реального времени или через публичные платформы, а также публикация отчетов о работе судейских бригад, включая статистику ошибок или спорных решений. Эти меры помогут сделать процесс судейства более открытым, справедливым и объективным, что повысит доверие к результатам соревнований по художественной гимнастике.

### **4. Использование социальных сетей, сайтов и другие каналы для информирования участников и зрителей.**

Эффективное использование социальных сетей, телеканалов, сайтов и других каналов коммуникации играет ключевую роль в информировании участников и зрителей о ходе соревнований, результатах и важных событиях. Ниже представлены основные стратегии и рекомендации по использованию этих каналов:

- Официальный сайт соревнований с актуальной информацией, расписанием, результатами, новостями и контактами.
- Посты с изменениями программы.
- Фото и видеоматериалы с тренировок, подготовительных мероприятий и самих соревнований.
- Организация прямых эфиров для широкой аудитории.
- Сотрудничество с телеканалами и радиостанциями для освещения соревнований.
- Рассылка пресс-релизов и информационных бюллетеней журналистам.
- Использование уникальных хештегов для объединения контента (например, #Чемпионат2024).
- Публикация итоговых материалов: фотоотчеты, видеообзоры, интервью с участниками.

Использование этих каналов позволяет сделать соревнования более прозрачными, доступными и интересными для широкой аудитории, а также способствует повышению уровня вовлеченности и доверия к организаторам.

### **5. Спонсорство.**

Спонсоры играют важную роль в организации соревнований, оказывая влияние на различные аспекты мероприятия. Их участие может значительно повысить качество и масштаб проведения соревнований. Ниже представлены основные способы влияния спонсоров на организацию соревнований:

- Обеспечивают необходимые бюджеты для аренды площадок, приобретения оборудования и других расходов.
- Предоставляют спортивный инвентарь, экипировку, техническое оборудование для трансляций и судейства.

— Обеспечивают комфортные условия для участников и зрителей (например, питание, медобслуживание).

— Спонсоры могут привлекать известных тренеров, судей или экспертов, что повышает престиж соревнований.

— Спонсоры используют свои каналы для продвижения мероприятия, привлекая больше внимания СМИ и публики.

— Наличие известных спонсоров повышает доверие участников и зрителей к мероприятию.

В целом, спонсоры являются ключевыми партнерами в организации соревнований по художественной гимнастике, помогая сделать мероприятие более качественным, масштабным и привлекательным для всех участников и зрителей [6].

#### Литература:

1. Винер, И. А. Подготовка высококвалифицированных спортсменов в художественной гимнастике: дис. канд. пед. наук / И. А. Винер; С.- Петерб. гос. акад. физ. культуры им. П. Ф. Лесгафта. — Санкт-Петербург, 2003. — 120 с.
2. Галкин В. В. Экономика и управление физической культурой и спортом: Учеб. пособие. Ростов н/Д: Феникс, 2006. 448 с.
3. Гусов К. Н., Шевченко О. А. Спортивное право 2-е изд. М., 2011. — 215 с.
4. Камалетдинов, В. Г. Физкультурно-спортивное движение: управление и пути совершенствования / В. Г. Камалетдинов // Теория и практика физической культуры. — 2009. — № 4. — С.19–21.
5. Менеджмент и экономика физической культуры и спорта: Учеб. пособие/М. И. Золотов, В. В. Кузин, М. Е. Кутепов, С. Г. Сейранов. М.: ИЦ «Академия», 2004. 432 с.
6. Ромашова, И. Б. проблемы финансирования спорта в России / И. Б. Ромашова, Е. А. Спирина // Спортивный менеджмент — 2019: сборник тезисов докладов и статей Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, Нижний Новгород, 04 июня 2019 года. — Нижний Новгород: Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н. И. Лобачевского, 2019. — С. 165–171. — EDN DYVTML.
7. Теория и методика физической подготовки в художественной и эстетической гимнастике: учебное пособие / [Карпенко Л. А. и др.]; под общ. ред. Л. А. Карпенко, О. Г. Румба. — Москва: РЕГЕНС, 2013. — 147 с.: ил.; 21 см. — Библиогр.: с. 145–147. — 300 экз. — ISBN 978–5–906294–05–0: 40 р.
8. Федеральный стандарт спортивной подготовки по виду спорта художественная гимнастика (утв. Приказом Министерства спорта РФ от 5 февраля 2013г.

#### Выводы

Таким образом, данная научная статья подробно раскрыла важность организации и проведения соревнований по художественной гимнастике и предложила конкретные шаги по улучшению данного процесса. Организация требует тщательной подготовки, профессионализма и внимания к деталям. Успешное мероприятие включает в себя разработку четкого регламента, обеспечение необходимой инфраструктуры, подготовку судейской коллегии и создание комфортных условий для участников и зрителей. Важную роль играет соблюдение правил безопасности, справедливое судейство и создание атмосферы поддержки и вдохновения для спортсменок. Проведение соревнований способствует популяризации художественной гимнастики.

## Интеграция ESG-факторов в инвестиционные решения и корпоративные стратегии: экономические драйверы и барьеры

Брюшков Никита Владимирович, студент  
Московский государственный технологический университет «СТАНКИН»

*В условиях современных глобальных вызовов, таких как изменение климата, социальное неравенство и повышение требований к прозрачности управления, концепция ESG (экологические, социальные и управленческие факторы) приобретает все большее значение для мировой экономики и бизнеса. Данная статья посвящена комплексному исследованию процесса интеграции принципов ESG в инвестиционные решения и корпоративные стратегии. В работе подробно рассматриваются ключевые экономические драйверы, побуждающие компании и инвесторов обращаться к ESG. Однако автор также акцентирует внимание на серьезных барьерах, затрудняющих повсеместное внедрение ESG. На основе анализа этих аспектов в статье делается вывод о необходимости совместных усилий всех заинтересованных сторон — компаний, инвесторов, регуляторов и международных организаций — для преодоления существующих препятствий. Подчеркивается, что успешная и глубокая интеграция ESG, выходящая за рамки простой отчетности, является не*

*просто данью моде, а стратегической необходимостью для обеспечения долгосрочной устойчивости, конкурентоспособности и создания реальной стоимости в современном мире.*

**Ключевые слова:** ESG, устойчивое инвестирование, корпоративная стратегия, экономические драйверы, барьеры внедрения, стандартизация данных.

В современном мире, который стремительно меняется и сталкивается с серьезными вызовами, такими как изменение климата, социальное неравенство и потребность в прозрачном управлении, все большую актуальность приобретает концепция ESG. ESG — это аббревиатура, обозначающая Экологические (Environmental), Социальные (Social) и Управленческие (Governance) факторы [1]. В последние годы наблюдается настоящий бум интереса к ESG как со стороны инвесторов, так и со стороны компаний. Эта тема стала не просто модным трендом, а важнейшим элементом глобальной экономической повестки дня. Можно с уверенностью сказать, что интеграция принципов устойчивого развития в бизнес-процессы и инвестиционные стратегии перешла из разряда факультативных в разряд необходимых.

Одним из ключевых драйверов внедрения ESG-подходов, безусловно, является снижение рисков. В современной нестабильной среде компании сталкиваются с целым спектром ESG-рисков. Например, экологические риски: ужесточение экологического законодательства (как углеродные налоги в Европе), физические риски от изменения климата (наводнения, засухи), могут существенно увеличить издержки компаний. Социальные риски, такие как нарушения прав работников, проблемы с безопасностью продукции или неэтичные действия в цепочке поставок, способны нанести огромный ущерб репутации бренда и привести к падению рыночной капитализации. Управленческие риски (некорректное вознаграждение топ-менеджмента, слабый контроль, конфликты интересов) подрывают доверие акционеров и могут спровоцировать кризисы. Компании с сильными ESG-практиками лучше подготовлены к управлению этими рисками [2].

Не менее важным драйвером является расширение доступа к капиталу. Сегодня все больше инвесторов — как крупных институциональных (пенсионные фонды, страховые компании, суверенные фонды), так и частных — стремятся вкладывать средства в соответствии со своими ценностями и принципами устойчивого развития. Возник целый класс устойчивых финансовых инструментов, таких как «зеленые» облигации, выпускаемые для финансирования экологических проектов, или социальные облигации. Эмпирические наблюдения показывают, что такие инструменты часто пользуются повышенным спросом и могут предлагать более выгодные условия заемщикам.

Кроме того, существует мнение, что компании, серьезно относящиеся к ESG, демонстрируют более высокую операционную эффективность и производительность. Внедрение ресурсосберегающих технологий (экологический фактор) снижает затраты на энергию и сырье.

Создание благоприятных условий труда, инвестиции в развитие персонала, построение диалога с местными сообществами (социальный фактор) повышают мотивацию сотрудников, снижают текучесть кадров и укрепляют лояльность. Эффективное управление (фактор G) способствует принятию более взвешенных стратегических решений и предотвращению скандалов. Все это в совокупности может положительно влиять на финансовые результаты в долгосрочной перспективе.

Несмотря на очевидные преимущества и растущее давление, процесс интеграции ESG сталкивается с значительными трудностями.

Пожалуй, главной проблемой является проблема данных. Отсутствие стандартизации в ESG-отчетности — это настоящий бич для всех участников рынка. Разные компании используют разные методики, разные наборы показателей, разные рамки отчетности (GRI, SASB, TCFD и др.). Это делает данные несопоставимыми как между компаниями одной отрасли, так и между разными секторами. Кроме того, остро стоит вопрос качества и достоверности данных. Существует риск «зеленого камуфляжа» или «гринвошинга» (greenwashing), когда компании преувеличивают свои достижения в области устойчивости или предоставляют вводящую в заблуждение информацию [3].

Экономические барьеры также весьма существенны. Внедрение комплексных ESG-программ, особенно на начальном этапе, требует значительных инвестиций. Переход на «зеленые» технологии, модернизация производств для снижения выбросов, обеспечение справедливых условий труда по всей цепочке поставок — все это сопряжено с высокими капитальными и операционными затратами. Для многих компаний, особенно среднего и малого бизнеса, эти затраты могут быть неподъемными без государственной поддержки или специальных финансовых инструментов. Также существует сложность в оценке возврата на инвестиции (ROI) в ESG. Эффект от многих ESG-инициатив носит долгосрочный и не всегда легко измеримый в денежном выражении характер (например, улучшение репутации или повышение лояльности сотрудников), что затрудняет их экономическое обоснование перед акционерами, ориентированными на краткосрочную прибыль.

Несмотря на перечисленные барьеры, движение в сторону ESG является необратимым. Для успешной интеграции необходимы совместные усилия всех заинтересованных сторон.

Унификация стандартов и улучшение качества данных — это первоочередная задача. Работа международных организаций (таких как ISSB, выпустивший стандарты IFRS S1 и S2) в этом направлении крайне важна.

Широкое внедрение единых, понятных и проверяемых стандартов отчетности повысит прозрачность и доверие.

Для решения проблемы высоких затрат необходима поддержка со стороны государства: налоговые льготы, субсидии, «зеленое» финансирование через государственные банки развития. Финансовые институты могут разрабатывать специальные продукты, такие как ESG-кредиты с плавающей ставкой, зависящей от достижения компанией определенных показателей устойчивости [4].

В заключение можно сказать, что интеграция ESG-факторов — это сложный, но неизбежный и крайне важный процесс для современной экономики. Экономические драйверы, такие как снижение рисков, доступ к «длинным» деньгам и повышение эффективности, делают ESG не просто этическим выбором, а прагматичной бизнес-стратегией. Как отмечают многие эксперты, ESG — это уже не просто тренд, это новая реальность ведения бизнеса и инвестирования в XXI веке.

#### Литература:

1. ESG-принципы: что это такое и зачем компаниям их соблюдать // РБК — Тренды URL: <https://trends.rbc.ru/trends/green/614b224f9a7947699655a435> (дата обращения: 08.07.2025).
2. ESG-повестка стала драйвером развития регионов России // Ведомости URL: <https://www.vedomosti.ru/esg/regulation/columns/2024/03/27/1028217-esg-povestka-stala-draiverom-razvitiya-regionov-rossii> (дата обращения: 08.07.2025).
3. Сложности внедрения ESG-требований в цепочках поставок // KEPT URL: [https://kept.ru/news/slozhnosti-vnedreniya-esg-trebovaniy-v-tsepochkakh-postavok/?utm\\_source=google.com&utm\\_medium=organic&utm\\_campaign=google.com&utm\\_referrer=google.com](https://kept.ru/news/slozhnosti-vnedreniya-esg-trebovaniy-v-tsepochkakh-postavok/?utm_source=google.com&utm_medium=organic&utm_campaign=google.com&utm_referrer=google.com) (дата обращения: 08.07.2025).
4. Жизнь — долгосрочный бизнес // Коммерсантъ URL: <https://www.kommersant.ru/doc/6745605> (дата обращения: 08.07.2025).

## Система управления затратами организации: принципы, функции и целевые задачи

Буртасова Анастасия Михайловна, студент магистратуры;  
Сергеева Ирина Александровна, кандидат экономических наук, доцент  
Московский финансово-юридический университет МФЮА

*В статье рассматриваются вопросы трактовки понятия «управление затратами организации», а также определяются цели, задачи, элементы и принципы формирования эффективной системы управления затратами экономического субъекта.*

**Ключевые слова:** затраты, текущие расходы, управление затратами организации.

Рассматривая систему управления затратами организации, необходимо указать, что до сих пор не выработано единого подхода к трактовке данной дефиниции. Каждый автор или их группа делают упор на одну какую-то черту и/или задачу, цель, что приводит к достаточно обширной дискуссии. Например, согласно подходу Н. Н. Бондина, И. А. Бондина, И. В. Павлова, под управлением затратами следует понимать процесс, который обладает определенными параметрами и специфическими чертами, имеет основные характеристики предпринимательской деятельности и ориентирован на обеспечение максимальной ее эффективности посредством выполнения ее функций и использования специальных инструментов управления затратами [1, с. 17].

Ряд других авторов, под управлением затратами понимают комплексную систему сбора и обработки информации, которая может помочь руководству хозяйствующего субъекта получать все необходимые данные для принятия управленческих решений как на уровне предприятия в целом, так и на уровне отдельных подразделений, технологических звеньев или производственных линий [2, с. 12; 5, с. 108].

Н. Г. Низовкина в своих работах под управлением затратами понимает подсистему комплексной системы управления предприятием, характеризующую умение экономить ресурсы организации и максимизировать отдачу от них [4, с. 16].

Е. Н. Яковлева под управлением затратами подразумевает средство достижения предприятием высокого экономического результата. Оно не сводится только к снижению затрат, так как распределяется на все элементы управления [8, с. 108].

Исходя из вышеизложенного, по нашему мнению, наиболее полно характеризует систему управления затратами организации следующее определение — система управления затратами организации представляет собой совокупность методов и инструментов, которые направлены на учет, планирование, анализ и контроль затрат, разработку организационных управленческих решений, направленных на оптимизацию затрат и действующих для достижения стратегических и тактических целей хозяйствующего субъекта.

Грамотное управление затратами хозяйствующего субъекта позволяет достичь ряда целей, представленных на рисунке 1 в непосредственной связи с задачами, которые необходимо решить для достижения указанной цели.

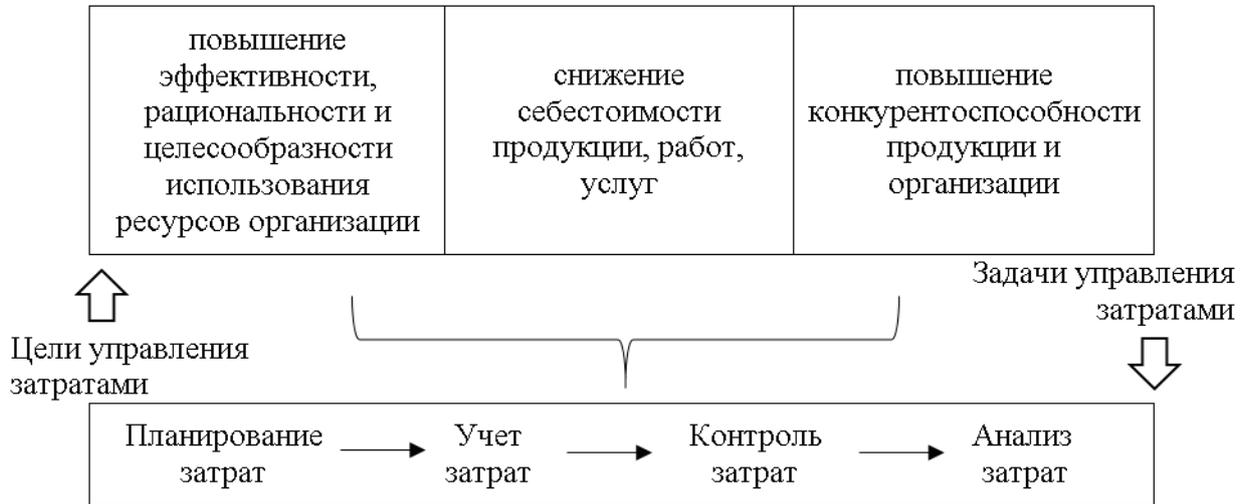


Рис. 1. Цели и задачи системы управления затратами организации

Рассматривая управление затратами организации, необходимо указать, что это открытая система, которая базируется на ряде элементов, представленных на рисунке 2.



Рис. 2. Элементы системы управления затратами организации

Каждый элемент системы управления затратами организации при этом направлен на решение определенной задачи и достижение цели при управлении затратами хозяйствующего субъекта.

При исследовании системы управления затратами организации необходимо выделить субъектов и объекты.

Субъект управления затратами представляет собой лицо или же группу лиц, которые разрабатывают и принимают управленческие решения, и в последствие реализуют данные решения, связанные с оптимизацией, снижением и контролем за затратами.

Наиболее часто субъектами управления затратами в организации выступают следующие лица или группы лиц, приведенные на рисунке 3.

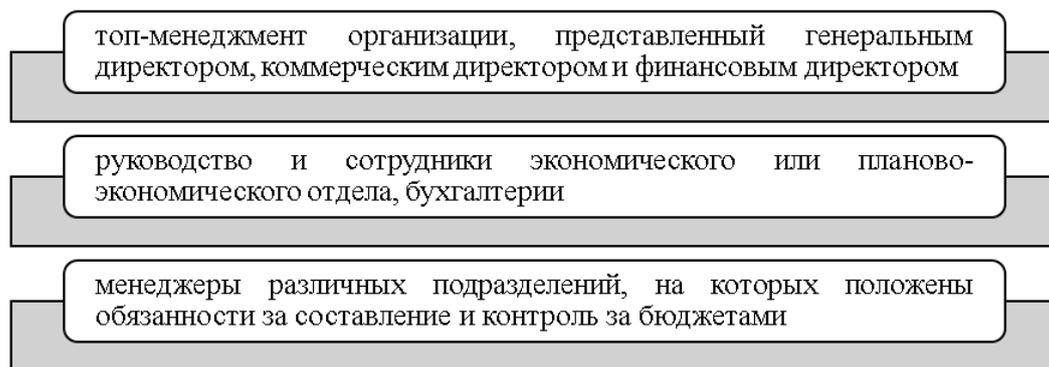


Рис. 3. Субъекты системы управления затратами организации [7, с. 12]

Объектами управления затратами при этом является совокупность всех видов затрат хозяйствующего субъекта, а также непосредственно процессы, ресурсы и расходы, которые подвержены влиянию вследствие принятых управленческих решений. Их состав также можно представить в виде схемы на рисунке 4.

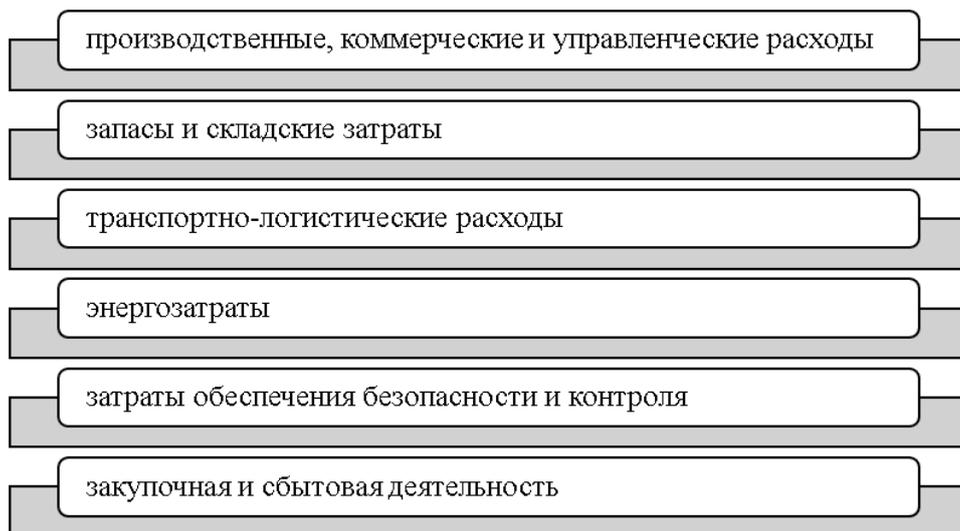


Рис. 4. Объекты управления затратами организации [6, с. 39]

Любая система управления затратами, действующая в условиях организации, призвана к поиску резервов оптимизации. К дополнительным перспективным направлениям сокращения затрат можно отнести [3, с. 12]:

- 1) аутсорсинг некоторых видов деятельности (бухгалтерский учёт, таможенное оформление, налоговый учёт, юридические консультации);
- 2) внедрение автоматизированного производства и энергосберегающего оборудования;
- 3) расширение цикла производства — самостоятельное изготовление ранее закупаемых полуфабрикатов или сырья;
- 4) применение налоговых льгот и эффективных методов ведения бухгалтерского учёта;
- 5) внедрение современных управленческих концепций в управление предприятием.

Грамотное внедрение системы оптимизации затрат и эффективное и своевременное применение методов регулярной оптимизации может стать толчком для выхода компании на новый уровень прибыли, укрепления ее позиций на современном высококонкурентном рынке. Недостаточно применять один метод оптимизации затрат, каждое предприятие делает выбор из набора методов в зависимости от текущих задач оптимизации и оценки возможных рисков.

Литература:

1. Бондина, Н. Н. Учет затрат и калькулирование себестоимости. Учебное пособие / Н. Н. Бондина, И. А. Бондин, И. В. Павлова. — М.: Инфра-М, 2019. — 254 с.

2. Горлов, В. В. Управление затратами и организация внутреннего контроля на предприятии: монография / В. В. Горлов, В. И. Сурат, С. А. Сергеева; под редакцией В. В. Горлова. — 3-е изд. — Москва: Дашков и К, 2022. — 340 с.
3. Губернаторова, Н. Н. Управленческий учет. Учебное пособие / Н. Н. Губернаторова, И. А. Сергеева. — М.: КноРус, 2022. — 176 с.
4. Низовкина, Н. Г. Управление затратами предприятия (организации): учебное пособие для академического бакалавриата / Н. Г. Низовкина. — 2-е изд., испр. и доп. — М.: Юрайт, 2019. — 187 с.
5. Осипов, В. И. Управленческий учет расходов промышленного предприятия. Монография / В. И. Осипов. — М.: Инфра-М, 2021. — 199 с.
6. Растова, Ю. И. Экономика организации (предприятия). Учебное пособие / Ю. И. Растова, С. А. Фирсова. — М.: КноРус, 2022. — 280 с.
7. Сафонова, Л. А. Экономика предприятия: учебное пособие / Л. А. Сафонова, Т. М. Левченко. — Саратов: Профобразование, 2024. — 189 с.
8. Яковлева, Е. Н. Управление затратами: учебное пособие / Е. Н. Яковлева. — М.: КноРус, 2018. — 214 с.

## Реализация проектов бережливого производства на примере Областного государственного автономного учреждения дополнительного образования «Спортивная школа «Сахалин»

Ваг Юлия Викторовна, заместитель директора  
ОГАУ ДО «Спортивная школа «Сахалин» (г. Южно-Сахалинск)

В соответствии с распоряжением правительства Сахалинской области и с участием Министерства спорта Сахалинской области, а также Министерства Сахалинской области по эффективному управлению регионом, в январе 2023 года был согласован План создания примерного учреждения на базе ОГАУ ДО «СШ «Сахалин». В рамках этого проекта была организована рабочая группа, обучен персонал основам эффективного производства и сформирован пул активных граждан. Также были определены проблемы, решением которых стали 17 проектов, направленных на оптимизацию деятельности ОГАУ ДО «СШ «Сахалин» различных направлений. Бережливые проекты были призваны улучшить качество услуг и удовлетворенность пользователей, повысить эффективность работы учреждения и устранить нынешние временные, финансовые и другие потери, а также обеспечить безопасность и комфортность работы сотрудников и пользователей.

Отличительной чертой бережливой спортивной школы является непрерывное совершенствование процесса создания системы оказания услуг, ориентированной на потребителя, и благоприятной рабочей среды. Это достигается путем рационального сочетания всех основных и вспомогательных обслуживающих процессов, повышения качества услуг и устранения потерь. Внедрение принципов бережливого производства в учреждение осуществлялось с помощью проектного подхода, поскольку этот процесс требует вовлечения специалистов всех структурных подразделений. Важно отметить, что проекты по бережливому производству не являются инвестиционными, они призваны оптимизировать текущие процессы для уменьшения издержек и затрат, сокращения

времени и повышения качества услуг. Все проекты бережливого производства были реализованы в рамках существующего бюджета учреждения.

Бережливая спортивная школа — это проекты, нацеленные на создание условий для равных возможностей реализации каждого ребенка в соответствии со специфическими потребностями и запросами детей и их родителей. Наша задача — заботиться о детях и их родителях, делая все процессы максимально удобными, быстрыми и безопасными. Мы применяем передовые технологии, чтобы повысить эффективность и качество предоставляемых услуг. Мы стремимся сделать спорт естественной частью жизни, постоянно развиваясь и содействуя самосовершенствованию, познанию и творчеству, формируя здоровый образ жизни и развивая физические, интеллектуальные и моральные способности подрастающего поколения и населения.

### Наша миссия

Все изменения в бережливой спортивной школе осуществляются с единственной целью — создать благоприятные условия для каждого ребенка, исходя из их потребностей и запросов. Мы стремимся предоставить качественные услуги в области спорта и активного отдыха, которые будут доступными, оперативными, информативными и комфортными. Мы гордимся тем, что наша миссия заключается в постоянном совершенствовании и успешном саморазвитии, а также в формировании здорового образа жизни и достижении спортивных успехов согласно способностям подрастающего поколения и насе-

ления. Мы стремимся сделать спорт органичной частью жизни.

### **Долгосрочные цели ОГАУ ДО «СШ «Сахалин»**

Долгосрочные цели ОГАУ ДО «СШ «Сахалин» можно представить следующим образом:

— Предоставление каждому ребенку равных возможностей для реализации своих потребностей и запросов, опираясь на принципы доступности, оперативности, информированности и комфорта.

— Создание образцового учебного заведения на базе ОГАУ ДО «СШ «Сахалин» с помощью внедрения технологий бережливого производства. Применение инновационных методов и подходов, которые помогут оптимизировать процессы и повысить эффективность работы.

В рамках достижения этих целей, в апреле 2023 года четыре внутренних тренера ОГАУ ДО «СШ «Сахалин» прошли обучение в направлении «Тренинг для тренеров» и «Основы бережливого производства», организованное министерством Сахалинской области по эффективному управлению регионом. По итогам обучения все участники получили сертификаты.

В мае 2023 года было проведено обучение сотрудников ОГАУ ДО «СШ «Сахалин» внутренними тренерами по «Основам бережливого производства». Благодаря этому обучению тренеры смогли максимально вовлечь большую часть сотрудников всех структурных подразделений в проекты бережливого производства. Специалисты реализовали и представили на проектном комитете несколько проектов, которые были защищены и одобрены.

Несмотря на то, что проекты имели разные цели, все целевые показатели были достигнуты. Два проекта являются продолжением ранее завершенных проектов. Один из проектов, «Оптимизация процесса подачи заявлений кандидатов в спортсмены на вакантные места в ОГАУ ДО «СШ «Сахалин» был стандартизирован в нормативных документах Министерства спорта Сахалинской области, включая Руководство Пользователя ИС-СПОРТ.513. РП.2022.

### **Оптимизация процесса управления и хранения запасов в ОГАУ ДО «СШ «Сахалин»**

Еще один проект, «Оптимизация и совершенствование процесса обучения тактическим приемам игры в футбол среди занимающихся футболом ОГАУ ДО «СШ «Сахалин», имеет федеральный масштаб. Этот проект был представлен команде Правительства Амурской области и Приморского края в рамках встречи «Дальневосточного клуба бережливых губернаторов», который направлен на повышение эффективности регионов и улучшение качества жизни жителей Дальнего Востока.

В настоящее время футбольный клуб «СКА-Хабаровск» проявил интерес к проекту и уже внедряет его. Тренер Комар Владимир Александрович активно исполь-

зует опыт и достижения «Спортивной школы «Сахалин» для улучшения работы клуба.

Цель спортивной школы остается прежней — создать равные возможности для всех детей и воплотить образец успешного учебного заведения, которое поможет развивать их таланты и уникальные способности.

#### *1. Оптимизация процесса управления и хранения запасов в ОГАУ ДО «СШ «Сахалин»*

Проект «Оптимизация процесса управления и хранения запасов в ОГАУ ДО «СШ «Сахалин» направлен на решение следующих проблем:

- Проблема передачи документов через почту;
- Большое количество распечатанных экземпляров на бумажном носителе;
- Обзвон материально-ответственных лиц для получения документов;
- Долгий поиск инвентарных номеров;
- Ошибки при внесении результатов инвентаризации в 1С.

В рамках поставленных задач был проведен комплекс мероприятий с использованием методов «бережливого производства». Были выявлены источники потерь и разработаны способы их устранения, что позволило сделать процесс инвентаризации более эффективным. Это включало переход на работу в системе электронного документооборота, внедрение терминала сбора данных с интеграцией в 1С, настройку автоматического уведомления о начале инвентаризации в системе электронного документооборота.

Реализация проекта «Оптимизация процесса управления и хранения запасов в ОГАУ ДО «СШ «Сахалин» позволила сократить время, затраченное сотрудниками на проведение инвентаризации, путем внедрения автоматизированного процесса инвентаризации основных средств с использованием терминала сбора данных в «1С: Бухгалтерии государственного учреждения 8.3». Также было произведено стандартизирование мест хранения и размещения штрих-кода на имуществе.

В результате реализации проекта удалось сократить время, затраченное на проведение инвентаризации, с 11 040 минут до 5 760 минут, а также сократить трудозатраты в год с 33 120 минут до 17 280 минут. Благодаря проекту были исключены ошибки при проведении инвентаризации.

#### *2. Организация рабочих мест по системе 5S*

Проект «Оптимизация рабочих мест по системе 5 С» призван решить следующие проблемы:

1. Длительные ожидания предоставления информации;
2. Различные формы сбора и хранения информации в разных отделах;
3. Напоминание сотрудникам о необходимости предоставить информацию для отчетов;

4. Долгий поиск необходимых документов, материалов и ресурсов при отсутствии работника.

Согласно поставленным задачам, был проведен комплекс мероприятий с использованием инструментов «бережливого производства». Были выявлены источники потерь и разработаны способы их устранения, что сделало офисные процессы более эффективными:

— Введение ежедневного поддержания порядка и чистоты на рабочих местах стало привычкой, что создает комфортные условия работы, предотвращает несчастные случаи и травмы, снижает риск случайных ошибок.

— Практически без дополнительных затрат удалось сократить потери, связанные с ожиданием, лишними движениями и переделкой документов.

— Благодаря оптимизации рабочих мест повысилась производительность труда и улучшилась корпоративная культура.

Реализация проекта «Оптимизация рабочих мест по системе 5 С» позволила стандартизировать рабочие места, исключив излишние предметы, а также систематизировать работу с документами и организовать зону карантина. Теперь регулярная проверка рабочего места позволяет поддерживать порядок и чистоту.

Данный проект демонстрирует профессиональный подход к оптимизации рабочих процессов, что приносит значительные преимущества для организации.

### *3. Оптимизация процесса сбора информации при подготовке отчетности*

Проект «Оптимизация процесса сбора информации при подготовке отчетности» был разработан для решения ряда проблем, связанных с данным процессом. В рамках проекта были выявлены следующие проблемы:

1. Длительное ожидание предоставления информации.
2. Несоответствие форм сбора и хранения информации по разным отделам.
3. Необходимость напоминаний сотрудникам о предоставлении информации для отчетов.
4. Возникновение ошибок и брака при сборе информации.
5. Занятость руководителей, что затрудняет процесс сбора данных.
6. Ненадлежащий способ передачи информации.

Для решения поставленных задач в рамках проекта был применен подход «бережливого производства» и проведен ряд мероприятий. Были выделены источники потерь и разработаны способы их решения. Например, была создана защищенная папка сети учреждения для размещения документов, а также разработаны шаблоны баз данных Excel по различным направлениям (спорт, финансы, кадры), содержащие необходимую информацию для оперативного составления отчетов. Были также закреплены ответственные лица и установлены сроки предоставления информации с помощью приказов. Также было определено, на основании какого нормативно-пра-

вового акта (НПА) должна заполняться отчетность, и данный факт был закреплен в приказе. Были созданы базы данных Excel с необходимой информацией для оперативного сбора данных.

Реализация проекта «Оптимизация процесса сбора информации при подготовке отчетности» дала возможность оперативно собирать необходимую информацию для формирования отчетов. За счет размещения документов в защищенной папке сети учреждения и создания баз данных Excel с нужной информацией удалось сократить время обработки документов (сбор, систематизация и анализ исходных данных) с 6390 минут до 1251 минуты.

Реализация проекта также способствовала созданию эффективной среды работы, в которой можно было оперативно получать необходимую информацию и своевременно составлять отчеты.

В результате проведенных мероприятий удалось оптимизировать процесс сбора информации при подготовке отчетности, устранить ряд проблем и значительно повысить эффективность работы.

### *4. Оптимизация процесса документооборота*

Проект «Оптимизация процесса документооборота» был разработан для решения ряда проблем, связанных с организацией работы с документами. В рамках проекта были определены основные источники потерь времени и ресурсов, а также разработаны эффективные методы и инструменты для их устранения.

Одной из проблем, которую удалось решить, было напоминание о предоставлении ответа на запрос в установленные сроки. Благодаря внедрению электронного документооборота (СЭД) и созданию баз данных документов в электронном виде, удалось значительно сократить время, затраченное на обработку запроса и подготовку ответа. Теперь сотрудники могут легко отслеживать сроки исполнения задач и своевременно предоставлять ответы.

Еще одной проблемой, которую удалось решить, был повышенный износ оргтехники и увеличенный расход материальных ресурсов и электроэнергии. Благодаря переводу документов в электронный вид и их направлению в электронном виде, удалось существенно снизить использование бумажных носителей и, как следствие, уменьшить расход материалов и энергии. Кроме того, внедрение СЭД позволило сократить количество ошибок при подготовке ответов, что также сэкономило ресурсы и повысило эффективность работы.

Ожидание, когда освободится директор, также было одной из проблем, которую удалось решить. Благодаря внедрению СЭД и созданию папок общего доступа для хранения документов, сотрудники могут получить доступ к необходимым документам без необходимости ждать освобождения руководителя. Это значительно ускорило процесс сбора документов и повысило эффективность работы.

Нарочная передача документов также была одной из проблем, которую удалось устранить. Благодаря вне-

дрению СЭД и электронному документообороту, теперь документы могут быть переданы в электронном виде, что значительно упростило и ускорило процесс передачи информации. Кроме того, создание баз данных документов позволило легко отслеживать и контролировать исполнение поручений.

Длительность процесса сбора и поиска документов также была сокращена благодаря внедрению СЭД и созданию баз данных документов в электронном виде. Теперь сотрудники могут быстро и легко найти необходимые документы и собрать их для дальнейшей обработки. Это значительно сократило время, затраченное на процесс поиска документов и повысило эффективность работы.

Ошибки при подготовке ответов также были существенно сокращены благодаря внедрению СЭД и созданию баз данных документов в электронном виде. Сотрудники могут получить доступ к необходимым документам и использовать их для подготовки ответов. Это значительно снизило количество допущенных ошибок и повысило качество работы. Нехватка мест хранения документов в архиве также была решена благодаря внедрению СЭД и созданию папок общего доступа для хранения документов. Документы могут быть сохранены в электронном виде, что значительно сэкономило место в архиве учреждения. Это позволило более эффективно использовать имеющееся пространство и упростить процесс хранения рабочих материалов.

В результате реализации проекта удалось сократить время, затраченное на обработку запроса и подготовку ответа с 344 минут до 105 минут. Количество возвратов на доработку также было сокращено с 3 до 1 раза. Внедрение электронного документооборота позволило систематизировать, собрать и хранить документы в электронном виде, что значительно повысило эффективность работы и персональную ответственность сотрудников учреждения.

В целом, проект «Оптимизация процесса документооборота» был успешно реализован и привел к значительным улучшениям в организации работы с документами. Внедрение электронного документооборота и использование инструментов «бережливого производства» позволило сократить время, затраченное на обработку запросов, уменьшить количество ошибок и повысить эффективность работы.

##### *5. Оптимизация процесса проведения мероприятий по футболу*

Проект «Оптимизация процесса проведения мероприятий по футболу» был разработан с целью решения ряда проблем, связанных с организацией и проведением футбольных мероприятий. В рамках данного проекта был проведен комплекс мероприятий, основанных на принципах «бережливого производства», с целью оптимизации процесса и достижения более эффективных результатов.

Одной из основных проблем, выявленных в ходе анализа, были временные потери. Сотрудники тратили много

времени на изготовление приказов и выполнение задач, не относящихся к их компетенции. Было также выявлено, что заявки на участие в мероприятиях подавались с ошибками, а места для проведения мероприятий не всегда были должным образом подготовлены. Кроме того, сотрудники тратили много времени на изготовление наградной атрибутики. Для решения этих проблем были предложены следующие меры: разработка шаблона приказа, возложение на помощника руководителя обязанности по ознакомлению персонала с приказами, увеличение срока предоставления заявок, разработка типового стейдж-плана и типизация наградной атрибутики.

Реализация проекта «Оптимизация процесса проведения мероприятий по футболу» позволила значительно повысить качество проведения футбольных мероприятий. Время, затрачиваемое на подготовку мероприятий, было сокращено с 56 часов до 49 часов. Были разработаны стандарты стейдж-плана, ответственных лиц и приказа об организации и проведении мероприятий. Это позволило улучшить координацию работы и обеспечить более эффективное взаимодействие между сотрудниками.

Кроме того, благодаря оптимизации процесса проведения мероприятий удалось повысить удовлетворенность результатом работы как руководства, так и сотрудников. Количество участников команд также увеличилось, что свидетельствует о повышении имиджевой привлекательности Учреждения. В целом, реализация проекта «Оптимизация процесса проведения мероприятий по футболу» позволила достичь нового качественного уровня проведения футбольных мероприятий. Благодаря внедрению принципов «бережливого производства» и применению соответствующих инструментов удалось существенно сократить временные потери и повысить эффективность работы. Результаты проекта положительно сказались на имидже учреждения и привлекательности мероприятий, а также на удовлетворенности руководства и сотрудников.

##### *6. Оптимизация процесса навигации пребывания посетителей ОГАУ ДО «СШ «Сахалин»*

Проект «Оптимизация процесса навигации пребывания посетителей ОГАУ ДО «СШ «Сахалин» был разработан с целью решения проблем, связанных с поиском кабинетов (специалистов) и отсутствием визуальной навигации. Для достижения этой цели было проведено картирование проекта. В результате был разработан интерактивный стенд с меню навигации для посетителей/получателей услуг и специально размещенный стенд с информацией у входной группы.

Для обеспечения еще большего удобства были разработаны макеты с дизайнами навигации по всем трем этажам административного здания и размещены специализированные таблички-указатели, которые создают эффект визуального сопровождения к искомому отделам/кабинетам. Благодаря реализации проекта посетители могут перемещаться по учреждению без сопровождения, что обеспе-

чивает удобную логистику внутреннего и внешнего пространства. Визуализация расположения кабинетов на этажах и указание направлений движения к ним позволяют посетителям быстро находить нужные кабинеты. Эта технология также позволяет создать комфортные зоны ожидания для родителей.

Результаты реализации проекта включают сокращение времени, затраченного на поиск кабинета (специалиста), с 12 минут до 5 минут, а также создание визуальной навигации и интерактивного стенда. Эти изменения значительно улучшили процесс навигации посетителей и обеспечили более эффективное использование времени.

В целом, проект «Оптимизация процесса навигации пребывания посетителей ОГАУ ДО «СШ «Сахалин» успешно решает проблемы, связанные с поиском кабинетов и отсутствием визуальной навигации. Реализация данного проекта позволяет улучшить опыт посетителей и обеспечить более эффективное использование ресурсов учреждения.

#### *7. Оптимизация процесса подачи заявления кандидатов в спортсмены на вакантные места в ОГАУ ДО «СШ «Сахалин»*

Проект «Оптимизация процесса подачи заявления кандидатов в спортсмены на вакантные места в ОГАУ ДО «СШ «Сахалин» был разработан с целью решения ряда проблем, связанных с этим процессом. В рамках проекта были выявлены следующие проблемы: временные потери, необходимость улучшения процесса приема документов для зачисления, сложная организация процесса для итогового потребителя услуг и необоснованная трата финансовых средств при сборе документов.

Для решения этих проблем было проведено картирование проекта, в результате чего были определены источники потерь и способы их устранения. Одним из основных решений стало направление всех документов в электронном формате с использованием информационной системы «Спорт», что позволило освободить родителей от необходимости предоставлять документы лично. Также был оптимизирован сам процесс тестирования детей. Если ранее протоколы контрольных испытаний фиксировались на бумажных носителях, то теперь обработка данных контрольных испытаний осуществляется в электронном виде. Это позволило собирать информацию мгновенно, а результаты стали доступными для родителей и детей уже в день сдачи нормативов.

Приятным бонусом для родителей стало то, что им больше не нужно предоставлять фотографии ребенка для формирования личного дела. Теперь сотрудники ОГАУ ДО «СШ «Сахалин» делают это самостоятельно, в специально оборудованном помещении. Таким образом, родители экономят время и деньги.

В результате всех этих оптимизаций весь процесс был сокращен практически в два раза. Реализация проекта предусматривает создание единого раздела на сайте с до-

кументами, унифицированными формами, а также разработку шаблона приказа о зачислении и организацию процесса съемки спортсменов. Это позволит сократить время и исключить возможность ошибок при приеме документов для зачисления.

Результаты реализации проекта включают сокращение времени процесса от момента подачи заявления кандидатов в спортсмены на вакантные места в ОГАУ ДО «СШ «Сахалин» до первого тренировочного занятия с 416 часов до 264 часов. Также время, затрачиваемое законными представителями на предоставление фотографий в ОГАУ ДО «СШ «Сахалин», было сокращено с 5 часов до 0 часов, что позволило сэкономить 640 рублей на фотографировании ребенка.

В целом, все эти изменения позволили сократить число посещений родителями учреждения с 3 раз до 1 раза. Реализация проекта значительно улучшила процесс подачи заявлений кандидатов в спортсмены на вакантные места в ОГАУ ДО «СШ «Сахалин», сократив время и упростив процедуру.

#### *8. Оптимизация подготовки тренера к тренировочному занятию*

Проект «Оптимизация подготовки тренера к тренировочному занятию» был разработан с целью улучшения эффективности тренировочных занятий и сокращения времени, затрачиваемого на подготовку тренера к началу занятия в ОГАУ ДО «СШ «Сахалин». В ходе реализации проекта было проведено картирование процесса, выявлены проблемы и определены источники потерь времени. Были разработаны и внедрены решения, позволяющие оптимизировать подготовку тренера к тренировочному занятию.

Одним из основных изменений, внесенных в рамках проекта, была оптимизация схемы маршрута движения школьных автобусов. Это позволило сократить время транспортировки до места проведения тренировочных занятий на 14 минут, что составляет 36 % от исходного времени. Также были стандартизированы места хранения спортивного инвентаря и оборудования по системе 5S, что упростило поиск необходимых предметов и сократило время на их выбор с 11 до 5 минут.

Для более эффективного управления процессом подготовки тренера был разработан и утвержден регламент, регулирующий проходы посетителей на объекты спорта. Это позволило сократить время прохода на объект спорта с 4 до 1 минуты. Также были приняты меры по минимизации «лишних движений» тренера при подготовке места для проведения тренировочного занятия.

Результатом реализации проекта стало увеличение моторной плотности тренировочного занятия на 20 %. Это достигнуто благодаря оптимизации процесса подготовки тренера и сокращению временных издержек. Теперь тренеры могут проводить больше упражнений и тренировок за тот же отведенный период времени, что способствует

более эффективному развитию спортивных навыков у участников занятий.

В целом, проект «Оптимизация подготовки тренера к тренировочному занятию» привел к значительным улучшениям в организации тренировок в ОГАУ ДО «СШ «Сахалин». Внедрение новых методов и процессов позволило сократить временные затраты, увеличить эффективность тренировок и повысить моторную плотность занятий. Это положительно сказывается на развитии спортивных навыков и достижении лучших результатов участниками тренировок.

#### *9. Оптимизация процесса предоставления услуг от платной деятельности*

Проект «Оптимизация процесса предоставления услуг от платной деятельности» был разработан с целью решения ряда проблем, связанных с предоставлением услуг. В рамках проекта были выявлены следующие проблемы:

- Отсутствие методиста на рабочем месте;
- Необходимость сотрудника делать копии документов, так как нет их копий;
- Нарочная передача документов;
- Необходимость повторного посещения учреждения для забора документов;
- Нерабочий день для приема оплаты, что требует повторного посещения учреждения.

Для достижения поставленных целей был проведен комплекс мероприятий с использованием инструментов «бережливого производства» были определены источники потерь и разработаны способы их устранения. Это позволило сделать процесс получения платных услуг более удобным для клиентов. В рамках проекта были внедрены следующие изменения:

- На сайте учреждения была внедрена возможность онлайн заключения договора оферты и онлайн оплаты. Это позволяет клиентам сэкономить время и получить услуги без необходимости личного посещения учреждения.
- Был разработан перечень документов, необходимых для получения платных услуг. Это позволяет клиентам заранее подготовить необходимые документы и избежать лишних посещений учреждения.
- Была внедрена возможность загрузки документов для заключения договора оферты. Это упрощает процесс предоставления документов и сокращает время, затрачиваемое на оформление услуг.

Реализация проекта «Оптимизация процесса предоставления услуг от платной деятельности» позволила устранить потерю времени клиентов. Внедрение онлайн заключения договора оферты и онлайн оплаты сократило время, затрачиваемое на получение платных услуг, с 1 571 минуты до 23 минут. Это значительное улучшение, которое позволяет клиентам экономить время и получать услуги более эффективно.

Результаты проекта свидетельствуют о его успешной реализации и положительном влиянии на процесс предо-

ставления услуг. Оптимизация процесса позволила улучшить качество обслуживания клиентов и повысить их удовлетворенность. Это важный шаг в развитии учреждения и повышении его конкурентоспособности на рынке.

В заключение, проект «Оптимизация процесса предоставления услуг от платной деятельности» является успешным примером эффективного использования инструментов «бережливого производства» для улучшения работы учреждения. Реализация проекта привела к сокращению времени, затрачиваемого на получение услуг, и повысила удовлетворенность клиентов. Это важный шаг в развитии и совершенствовании деятельности учреждения.

#### *10. Оптимизация процесса энергосбережения в ОГАУ ДО «СШ «Сахалин»*

Проект «Оптимизация процесса энергосбережения в ОГАУ «СШ «Сахалин» был разработан с целью решения следующих проблем:

- Отвлечение рабочих от основных задач на ручное отключение освещения в здании.
- Отвлечение сотрудников от основных задач на ручное включение освещения в здании.
- Нерациональное использование осветительных приборов, отсутствие возможности регулировать освещение в зависимости от времени суток.

В рамках поставленных задач был проведен комплекс мероприятий с использованием инструментов «бережливого производства». Были выявлены источники потерь энергии и разработаны способы их устранения.

Установка системы автоматического отключения осветительных приборов позволяет автоматически включать свет в темное время суток и выключать его в светлое. В основе системы лежат фоторезисторы, фотодиоды и фототранзисторы. Когда освещенность становится недостаточной, параметры меняются, и датчик освещенности позволяет системе освещения работать в автоматическом режиме. Это позволяет снизить потребление электрической энергии и облегчить использование системы.

Реализация проекта «Оптимизация процесса энергосбережения в ОГАУ «СШ «Сахалин» позволила не только сократить излишние расходы электроэнергии, но и выбрать режим освещения в зависимости от времени суток и климатических условий. В результате реализации проекта были достигнуты следующие результаты:

- Увеличение срока эксплуатации осветительных приборов.
- Сокращение времени, затраченного на ручное отключение и включение освещения в течение дня с 40 минут до 0 минут.
- Сокращение времени, затраченного на ручное отключение и включение освещения в течение года с 9 880 минут (165 часов) до 0 минут.

Реализация данного проекта позволила значительно оптимизировать процесс энергосбережения в ОГАУ «СШ

«Сахалин». Это привело к сокращению излишних расходов электроэнергии и повышению эффективности использования осветительных приборов. Кроме того, новая система позволяет адаптировать освещение под различные условия, что способствует комфортному и энергоэффективному использованию здания.

В целом, проект «Оптимизация процесса энергосбережения в ОГАУ «СШ «Сахалин» является успешным примером внедрения инновационных решений для снижения энергопотребления и повышения эффективности работы организации.

#### 11. Оптимизация процесса по теплосбережению в ОГАУ «СШ «Сахалин»

Проект «Оптимизация процесса по теплосбережению в ОГАУ «СШ «Сахалин» был разработан для решения следующих проблем:

- Сложная система перераспределения тепла.
- Длительное ожидание при ручной регулировке задвижек на каждом радиаторе.
- Нестабильная работа системы.
- Повышенные расходы, связанные с запуском дизельного котла.
- Вынужденное хранение дизельного топлива в непосредственной близости от объекта спорта.

Для достижения поставленных задач был проведен комплекс мероприятий с использованием инструментов «бережливого производства». Были определены источники потерь, такие как:

- Отсутствие возможности регулировки подачи теплоносителя (температуры) по трем этажам здания отдельно.
- Отсутствие возможности иной регулировки.
- Система отопления административного здания ОГАУ ДО «СШ «Сахалин» имеет только один сетевой насос для прокачки теплоносителя.
- Для отопления здания при понижении температуры ниже  $-15^{\circ}\text{C}$  требуется мощность 211 кВт, а мощность одного котла составляет 116,3 кВт.
- Необходимость иметь запас топлива для работы котла, работающего на дизельном топливе.

Реализация проекта «Оптимизация процесса по теплосбережению в ОГАУ «СШ «Сахалин» позволила исключить ручную регулировку путем введения дополнительных циркуляционных насосов, предусмотреть вспомогательные системы перераспределения тепла, разбить систему отопления на три самостоятельных контура и перераспределить количество теплоносителя по трем этажам в соответствии с категориями по ГОСТ 30494–2011г. (СанПин 2.1.2.2645–10):

- Первый этаж (6 категория помещений, вестибюли, коридоры, сан.узлы) — оптимальная температура  $16\text{--}18^{\circ}\text{C}$ .
- Второй этаж (4 категория, для занятий подвижными видами спорта) — оптимальная температура  $17\text{--}19^{\circ}\text{C}$ .

— Третий этаж (2 категория, люди заняты умственным трудом) — оптимальная температура  $19\text{--}21^{\circ}\text{C}$ .

Также было решено перевести котел, работающий на дизельном топливе, в резерв и сократить хранение дизельного топлива до объема, необходимого для работы в течение трех суток. Вместо этого был использован котел, работающий на газе.

Результатом реализации проекта стало:

- Снижение расходов на дизельное топливо с 100 литров в сутки до 0 литров в сутки.
- Сокращение объемов хранения дизельного топлива в непосредственной близости от объекта спорта с  $3\text{ м}^3$  до  $0,3\text{ м}^3$ .
- Сокращение времени протекания процесса с 4325 минут до 2405 минут.

Реализация данных мероприятий позволила значительно оптимизировать процесс по теплосбережению в ОГАУ «СШ «Сахалин», снизить расходы и повысить эффективность работы системы отопления.

#### 12. Оптимизация контроля доступа к объектам спорта ОГАУ «СШ «Сахалин»

Проект «Оптимизация контроля доступа к объектам спорта ОГАУ «СШ «Сахалин» был разработан с целью решения следующих проблем:

- Неконтролируемый доступ;
- Длительное ожидание администратора;
- Задержки, связанные с идентификацией личности.

В рамках поставленных задач был проведен комплекс мероприятий с использованием принципов «бережливого производства». Были выявлены источники потерь, такие как отсутствие средств ограничения доступа, несвоевременная реакция администратора на вызовы в связи с выполнением основных функций по управлению зданием, недостаточная фиксация посещений в журнале учета ОГАУ ДО «СШ «Сахалин».

Реализация проекта «Оптимизация контроля доступа к объектам спорта ОГАУ «СШ «Сахалин» позволила предотвратить проникновение посторонних лиц и злоумышленников на территорию, установив шлагбаумы с системой видеонаблюдения на въездах для возможности удаленного открытия, а также оснастив входные устройства системой контроля доступа и цифровыми замками для организации внутреннего пропускного режима. Был составлен список транспортных средств, имеющих право доступа на территорию ОГАУ ДО «СШ «Сахалин», и предоставлено право доступа на объект определенному кругу лиц. Выдача пультов от шлагбаума сотрудникам, имеющим личный транспорт, а также водителям для служебного пользования позволила обеспечить доступ на территорию объекта только разрешенным транспортным средствам. В результате реализации проекта была достигнута антитеррористическая защищенность объекта (территории) на уровне от 15 % до 80 %, исключен риск проникновения на объект спорта, а также сокращено время,

затрачиваемое администратором спортивной школы на контроль доступа для сотрудников, спортсменов и их родителей с 4 минут до 0 минут на каждого человека.

Результаты проекта подтверждают его эффективность и значимость для обеспечения безопасности и оптимизации работы объектов спорта.

### *13. Оптимизация процесса перевозки занимающихся ОГАУ ДО «СШ «Сахалин»*

Проект «Оптимизация процесса перевозки занимающихся ОГАУ «СШ «Сахалин» был разработан с целью решения проблем, связанных с перевозкой учащихся. В рамках проекта были определены основные проблемы, такие как длительная транспортировка, повышенный расход горюче-смазочных материалов и увеличение моторесурса автотранспорта. Для достижения поставленных целей был проведен комплекс мероприятий с использованием инструментов «бережливого производства».

Одним из основных источников потерь была выявлена нерациональная схема движения автотранспорта. Для решения этой проблемы было разработано программное обеспечение, позволяющее отслеживать дорожную обстановку и выбирать оптимальные экономные поездки. Также была возможность изменять маршрут с целью экономии топлива. Благодаря этим мерам удалось сократить расход горюче-смазочных материалов с 32 510,4 литров до 30 451,2 литров в год.

Другой проблемой, которую удалось решить, был излишний километраж. Благодаря оптимизации маршрутов удалось сократить время транспортировки до места проведения занятий и обратно с 800 минут до 500 минут в день. Это позволило значительно сэкономить время учащихся и повысить их эффективность. Также было обнаружено, что повышенная эксплуатация транспортного средства приводит к увеличению периодичности технического обслуживания. Для решения этой проблемы были проведены соответствующие мероприятия, которые позволили сократить периодичность технического обслуживания транспорта в год с 3 раз до 2 раз. Это не только сэкономило средства на обслуживание, но и увеличило надежность и долговечность автотранспорта.

Реализация проекта «Оптимизация процесса перевозки занимающихся ОГАУ «СШ «Сахалин» позволила значительно улучшить процесс перевозки учащихся. Благодаря использованию инструментов «бережливого производства» удалось сократить расход горюче-смазочных материалов, уменьшить время транспортировки и сократить периодичность технического обслуживания транспорта. Это привело к повышению эффективности и экономии ресурсов.

В результате реализации проекта удалось сократить расход горюче-смазочных материалов с 32 510,4 литров до 30 451,2 литров в год. Время транспортировки до места проведения занятий и обратно было сокращено с 800 минут до 500 минут в день. Периодичность технического

обслуживания транспорта в год была сокращена с 3 раз до 2 раз. Эти результаты свидетельствуют о успешной реализации проекта и его положительном влиянии на процесс перевозки учащихся.

В заключение, проект «Оптимизация процесса перевозки занимающихся ОГАУ «СШ «Сахалин» является успешным примером использования инструментов «бережливого производства» для решения проблем, связанных с перевозкой учащихся. Реализация проекта позволила сократить расход горюче-смазочных материалов, уменьшить время транспортировки и сократить периодичность технического обслуживания транспорта. Это привело к повышению эффективности и экономии ресурсов.

### *14. Повышение уровня безопасности, снижение вероятности и предотвращение травматизма среди сотрудников и занимающихся в ОГАУ ДО «СШ «Сахалин»*

Проект «Оптимизация процесса повышения уровня безопасности, снижение вероятности и предотвращение травматизма среди сотрудников и занимающихся в ОГАУ ДО «СШ «Сахалин» был разработан с целью устранения ряда проблем, связанных с безопасностью и охраной здоровья. В рамках проекта были выявлены следующие проблемы:

- Отсутствие первичного осмотра занимающихся медицинским работником перед тренировкой;
- Отсутствие журнала осмотров занимающихся;
- Нерегулярное проведение инструктажа сопровождающим при поездках в автобусе;
- Необорудованное рабочее место медицинского работника.

Для решения данных проблем был разработан комплекс мероприятий, основанный на принципах «бережливого производства». Были определены источники проблем и разработаны соответствующие пути их решения. В результате проведенных мероприятий были достигнуты следующие результаты:

- Оборудование рабочего места для медицинского работника на спортивной площадке;
- Запись голосового трека инструктажа при перевозке детей;
- Обеспечение автобусов носителями аудио-трека.

Реализация проекта позволила своевременно выявлять отклонения в самочувствии занимающихся и принимать меры по их устранению в случае плохого самочувствия. Также было обеспечено систематическое проведение инструктажей при перевозке детей. В результате реализации проекта были достигнуты следующие результаты:

- Сокращение времени, затраченного на инструктаж занимающихся, с 5 минут до 0 минут;
- Сокращение числа инцидентов и аварий с 3 до 0 раз;
- Возможность осуществления сопровождения медицинским работником тренировочного процесса.

Реализация проекта позволила значительно повысить уровень безопасности и снизить вероятность травматизма среди сотрудников и занимающихся в ОГАУ ДО

«СШ «Сахалин». Это в свою очередь способствует более эффективной работе учреждения и обеспечивает безопасность всех его участников.

*15. Оптимизация и совершенствование процесса обучения тактическим приемам игры в футбол среди занимающихся футболом ОГАУ ДО «СШ «Сахалин»*

Проект «Оптимизация и совершенствование процесса обучения тактическим приемам игры в футбол среди занимающихся футболом ОГАУ ДО «СШ «Сахалин» был разработан с целью решения следующих проблем:

- Временные потери при проведении теоретических занятий.
- Необходимость работы с магнитной доской и маркерами.
- Сложность в формировании правильного визуального представления.
- Несоблюдение масштаба, приводящее к неправильному обоснованию технического действия.

Для достижения поставленных задач был проведен комплекс мероприятий с использованием инструментов «бережливого производства». Были определены источники проблем и разработаны пути их решения. Анализ программ, опрос тренеров и специалистов в области футбола показали, что учебно-тренировочный процесс юных футболистов не учитывает современные тенденции развития футбола.

В результате сотрудниками нашего учреждения была предложена методика развития тактики у футболистов с использованием игры FIFA. Программные возможности этой игры позволяют решать тактические задачи в режиме реального времени, а функция остановки и повтора проигранных действий позволяет проводить анализ и оценку правильности принятых решений. Это позволяет создать эффективную методику подготовки, способствующую созданию высокой эффективной среды.

Игроки, обучающиеся по этой методике, научились творчески осуществлять заранее подготовленный тактический план, лучше оценивать игровые ситуации, предугадывать замысел своих соперников и быстро и точно реализовывать выбранное решение в непрерывно изменяющейся ситуации.

Результаты реализации проекта включают в себя:

- Сокращение времени, затраченного тренером на показ с 45 минут до 0 минут, что позволяет высвободить время для показа спортсменом.
- Наличие цифрового комплекса для обучения спортсменов тактическим приемам.

Реализация этого проекта позволила создать эффективную методику подготовки, которая не имеет аналогов и ранее не использовалась. Эта методика способствует созданию высокой эффективной среды и развитию тактических навыков у футболистов.

Все результаты проекта были достигнуты благодаря использованию инновационных подходов и технологий,

а также учету современных тенденций развития футбола. Это позволяет нашему учреждению быть впереди конкурентов и обеспечивать высокий уровень подготовки юных футболистов.

Данный проект является примером успешной оптимизации и совершенствования процесса обучения тактическим приемам игры в футбол.

*16. Оптимизация процесса энергосбережения в Тренировочном центре для игры в гольф и занятий другими видами спорта ОГАУ ДО «СШ «Сахалин»*

Проект «Оптимизация процесса энергосбережения в Тренировочном центре для игры в гольф и занятий другими видами спорта ОГАУ ДО «СШ «Сахалин» является продолжением ранее реализованного и завершенного проекта. Благодаря анализу литературы и интернет-ресурсов по энергосбережению, были изучены проблемы энергосбережения в объекте «Тренировочный центр для игры в гольф и занятий другими видами спорта, решены экономические задачи путем разумного использования энергоресурсов. Настоящий проект направлен на решение проблем, связанных с:

- Потерей времени сотрудниками на включение и выключение наружного освещения на территории и вокруг тренировочного центра для игры в гольф и занятий другими видами спорта;
- Нерациональным использованием осветительных приборов. В соответствии с поставленными задачами был проведен комплекс мероприятий с использованием инструментов «бережливого производства».

Были определены источники потерь и способы их решения. Установка системы автоматического отключения осветительных приборов позволяет автоматически включать свет в темное время суток и выключать его в светлое. В основе системы лежат фоторезисторы, фотодиоды и фототранзисторы. Когда освещенность становится слабой и недостаточной, параметры меняются, и датчик освещенности позволяет системе освещения работать в автоматическом режиме, что позволяет снизить потребление электрической энергии и облегчить использование системы. Реализация проекта позволила сократить не только излишние расходы электроэнергии, но и выбрать режим освещения в зависимости от времени суток и климатических условий.

— **Оптимизация складских помещений в Тренировочном центре по игре в гольф и занятий другими видами спорта ОГАУ ДО «СШ «Сахалин»**

Проект «Оптимизация складских помещений в Тренировочном центре по игре в гольф и занятий другими видами спорта ОГАУ ДО «СШ «Сахалин» является продолжением одного из ранее реализованных и завершенных проектов. Настоящий проект направлен на решение проблем, связанных с:

- Длительным ожиданием (администратор занят выполнением работы);

- Большим количеством ключей на связке, что затрудняет их поиск;
- Длительным переходом от административного здания до склада через гараж;
- Затрудненным проходом на склад через гараж из-за находящейся в нем техники;
- Ожиданием, связанным с поиском нужного средства.

Для достижения поставленных задач был проведен комплекс мероприятий с использованием инструментов «бережливого производства». Были определены источники потерь и разработаны способы их устранения. Благодаря оптимальному маршруту перемещения хозяйственно-бытовых средств и эффективному использованию рабочего пространства стало возможным осуществлять контроль и учет остатков, а также своевременно обновлять средства в случае их внезапного израсходования.

Реализация проекта позволила сделать работу сотрудников и склада более прозрачной, управляемой, эффективной и приводящей к достижению поставленных целей. В результате было достигнуто сокращение времени протекания процесса на 70 %, с 20 минут до 6 минут, а также сведение к нулю инцидентов, связанных с нарушением санитарно-гигиенического режима. Время протекания процесса, связанного с выполнением запроса на поставку хозяйственно-бытовых средств, было сокращено с 2880 часов до 864 часов в год.

Результаты реализации проекта говорят о его успешности и значимости для организации. Оптимизация складских помещений позволила существенно улучшить рабочие процессы и повысить эффективность работы персонала. Теперь сотрудники могут быстро и легко найти нужные средства, не тратя время на поиск ключей или преодоление препятствий на пути к складу.

Внедрение инструментов «бережливого производства» позволило оптимизировать использование ресурсов и сократить потери. Теперь контроль и учет остатков осуществляются более точно и своевременно, что позволяет избежать нехватки необходимых средств.

В целом, проект «Оптимизация складских помещений в Тренировочном центре по игре в гольф и занятий другими видами спорта ОГАУ ДО «СШ «Сахалин» является успешным примером эффективного управления ресурсами и улучшения рабочих процессов. Реализация проекта привела к значительному улучшению работы склада и повышению производительности персонала.

#### Литература:

1. <https://fcsakh.ru/news/?section=153>;
2. [https://vk.com/wall-169272515\\_7749](https://vk.com/wall-169272515_7749);
3. <https://sakhizdat.ru/news/sport/2023-06-29/sportivnaya-shkola-sahalin-vnedrila-i-zaschitila-17-proektov-berezhlivogo-proizvodstva-372447>.

#### Заключение

За весь период были реализованы 12 предложений по улучшениям. Например:

1. Улучшение процесса уборки туалетных комнат в ОГАУ СШ Сахалин.
  2. Улучшение процесса присвоения категорий тренерам и специалистам в ОГАУ ДО СШ Сахалин.
  3. Повышение качества предоставляемых услуг путем улучшения условий в комнатах для переодевания спортсменов на спортивном объекте «Олимпия-Парк».
  4. Стандартизация процесса выдачи экипировки.
  5. Улучшение условий оплаты труда сотрудников через введение стимулирующих выплат за участие в выполнении нормативов ГТО на знаки отличия.
  6. Рационализация работы администраторов СК «Олимпия-Парк».
  7. Повышение качества предоставляемых услуг путем улучшения процесса предоставления фото спортсмена при зачислении в ОГАУ ДО «СШ «Сахалин».
  8. Улучшение взаимодействия отдела по связям с общественностью.
  9. Улучшение процесса присвоения юношеских разрядов.
  10. Повышение качества предоставляемых услуг путем информирования родителей о результатах выступлений на соревнованиях различного уровня с использованием официального сайта ОГАУ ДО «СШ «Сахалин».
  11. Стандартизация процесса подготовки медицинской заявки в рамках реализации мероприятий календарного плана ОГАУ ДО «СШ «Сахалин».
  12. Улучшение процесса заполнения и предоставления табеля учета рабочего времени.
- Все предложения по улучшениям реализованы в установленные сроки. Лучшие практики и предложения по улучшениям внедряются в другие процессы организации. В учреждении разработаны и проводятся два сценария Фабрики процессов. Обучение проводится не реже одного раза в квартал. Было проведено обучение для не менее трех групп сторонних учреждений. При проведении обучения на площадке соблюдаются требования безопасности, используются средства индивидуальной защиты (при необходимости), разработан регламент по технике безопасности. Также был проведен конкурс по «Бережливому производству» на лучшее рабочее место по системе 5S. Были подведены итоги, выявлены три лучших рабочих места, и сотрудникам были вручены статуэтки.

## «Drivers shortage», or How to retain drivers while enhancing overall safety without increase in cost of operations

Kosov Dmitry Yuryevich, manager  
YARS Logistics LLC (Miami, United States of America)

*It is well known that the ground transportation industrie, in particular its commercial semi-truck and trailer portion, constantly encounter endless number of divers problems and challenges. Some of them are almost permanent, the other ones come out regularly due to emergence of the new factors affecting the already volatile marker of cargo hauling.*

*As the owner of an active trucking company being in the midst of this tumultuous world of freight I've determined a number of sensitives problems typical for small companies operating in the same business environment. For the purpose of this essay I've selected one to deliberate on, the one, I believe, I'd be able to efficiently improve the outcome of.*

«Currently there is a shortage of approximately 52,000 truck drivers in the industry today. By 2025, this deficit is expected to quadruple to 200,000. And in 10 years, this model predicts that the industry will have a shortage of an astounding 1 million driver». [1]

«In addition to recruitment issues, driver retention is also problematic. Truckload carriers experience a 90 % driver turnover rate each year. The less-than-truckload numbers are not promising either, with a turnover rate sitting at 79 %. The life of a truck driver is not for everyone, and the shortage carries implications for the entire economy». [2]

Bearing in mind the above mentioned statistics and my own day-to-day experience I figured out my own list of factors incentivizing drivers to switch the company not to mention even a decent salary.

Here it is:

- lack of structured and professionally organized working environment;
- lack of meaningful initial training and its follow-ups on a regular basis;
- poor communication, dubious messaging;
- disorganized dispatching;
- lack of transparency;
- infringement on privacy;
- micromanagement;
- lack of comprehensive HR policies making drivers feel valued;
- lack of interrelated implementation of all the above on the consistent regular basis.

Same subjects have been being discussed in the various publications during extended period of time. [3]

Having observed or even gone through sometimes devastating consequences of the factors recited in the list I developed a set of practices capable to mitigate and in most cases to eliminate its adverse effects.

I intend to provide below a short description of the core of my approach, its main components based on already existing methods of management.

Taking into account that trucking industry as a whole is an extremely complex field of activity I chose the coaching management style\* as a framework for my set of managerial practices. [4]

I'm leaving aside the recruitment issues since they do not belong to the matter of this essay and getting straight to the working environment organizing.

As it has already become a common knowledge the organized work environment fosters efficiency, productivity, and collaboration. [5]

1) I believe that a simple square/rectangular shape of the yard and the parking layout brings up a sense of structured well organized business. It's free, doesn't require any expenses and produces a positive impression on new recruits.

«The square is not a subconscious form. It is the creation of intuitive reason. The face of the new art. The square is a living, regal infant. The first step of pure creation in art». The quote by Kazimir Malevich. [6]

Thus it's the first step to lay out the equipment in square shape. The same principle is applicable to the office arrangement.

2) A mandatory training must be provided to every new driver hired by the company no matter his/her previous experience. Such training is aiming to harmonise the new employee skills with the company's safety requirements and way of doing the job. Training follow-up must be provided in a gentle manner on a regular basis. Content and specifics of the training is another topic therefore I leave it aside.

3) As it is scientifically proven «the presence of unavailable alternatives and irrelevant information generates suboptimal decisions with the interaction between the two amplifying this effect». [7]

In application to the specifics of a trucking company in order to create a working environment contributing to drivers retention it is highly recommended to distance the office and the parking lot one from another so that the drivers were not exposed to an irrelevant for their job information emanating from the office prone to flaw the first positive impression of the company.

«Teams are prolific in organizations. From a managerial perspective, there is this rising recognition that teams can function to monitor individuals more effectively than managers can control them. The teams function as a social unit; you don't need to hand-hold as much». [8]

On the basis of this scientifically proven conclusion we understand that the number of work contacts for any particular driver should not exceed 4–5 people and those contacts must

fonction as a team. Who are these 4 peoples? They are fleet manager, safety manager, technical support person, accounting person responsible for the driver's file and the dispatcher. The latter plays the key role in establishing the proper order of communication within the team.

4) My experience in the trucking industry shows that 90 % of the companies I happened to come across had no clear understanding of the scope of application and the importance of the dispatching service for the cause of drivers retention. They are limiting the dispatcher's tasks to informing a driver about his next pickup location via a text massaging which is inept and self harming for the company.

A dispatcher must be the center of communication for a driver, must be proactive and able to supply an ample information necessary for a successful completion of the work.

A dispatcher must be trained enough to be able to build up a trustful relationship with the drivers he/she works with.

A dispatcher must channel the information in both ways to a driver about the upcoming job, about attendant hazards, about any of his concerns and from a driver to the company management about the driver and the equipment entrusted to him so that the company was informed about any issue in a timely manner.

This way to operate for a dispatcher eliminates a slew of unnecessary calls from third parties that interfere with the work of drivers which in turn creates a sense of mess and lack of respect for a driver.

5) Workplace transparency [9] in trucking companies is too often neglected or mismanaged while it is one of the key factors in the matter of drivers retention.

Keeping a driver posted, sharing the relevant information both good and bad(while not oversharing), welcoming driver achievements boost moral and engagement.

6) In the current market thanks to advanced technologies there is a conflict of interest between drivers privacy right guaranteed by the Constitution and the insurance companies seeking to reduce their cost of operations which translates into the attempts by the latter to infringe onto drivers privacy

incentivizing employers to exerce pressure onto drivers in order to obtain their consent for installation of invasive surveillance systems.

«These invasive surveillance practices come with serious downside, including increased stress for those being monitored, increased workplace discrimination and power imbalances, and broader concerns around privacy rights, personal autonomy and social equity». [10]

My personal observation of this phenomenon in the companies where it is being implemented brought me to the conclusion it doubles the speed of drivers turnover in such companies which as we already know affects the overall company performance and its revenu.

I believe that the surveillance itself is a factor contributing to the efficiency but it should be organized in the reasonable and privacy respectful manner. In any case not under pressure of a third party. This topic is a matter of another discussion.

7) Micromanagement is another flaw in operations of small and medium size trucking companies. It is a derivative from the lack of trust and proper training. Micromanagers dismiss observations and solutions from the people who know best. [11]

This presents another incentive for drivers to leave the company.

8) Comprehensive HR policy is rather the topic related to the recruitment issues but it is worth to be mentioned in relation with the matter of drivers retention problem. Why?

Comprehensive HR policy comprises notion of standardization, minimum thresholds for the matters of working language proficiency, minimal requirements for professional skills and experience. Such approach assures homogeneous and as a consequence comfortable working environment of compeers.

As one can notice the above described policies are extremely cost-efficient in other words do not require any financial investments and simultaneously bear a huge potential for an outstanding outcome provided being implemented in interconnection and in congruent manner.

#### References:

1. [https://www.allynintl.com/news-publications/entry/a-truck-driver-shortage-in-the-u.s#:~:text=Currently %20there %20is %20a %20shortage,an %20astounding %201 %20million %20driver](https://www.allynintl.com/news-publications/entry/a-truck-driver-shortage-in-the-u.s#:~:text=Currently%20there%20is%20a%20shortage,an%20astounding%201%20million%20driver)
2. [https://www.allynintl.com/news-publications/entry/a-truck-driver-shortage-in-the-u.s#:~:text=Currently %20there %20is %20a %20shortage,an %20astounding %201 %20million %20driver](https://www.allynintl.com/news-publications/entry/a-truck-driver-shortage-in-the-u.s#:~:text=Currently%20there%20is%20a%20shortage,an%20astounding%201%20million%20driver)
3. <https://www.routific.com/blog/driver-retention#top-reasons-why-drivers-quit>
4. <https://potomac.edu/leadership-styles/>
5. [https://www.officefinder.com/officeblog/create-organized-efficient-office-environment/#:~:text=An %20organized %20office %20environment %20is,desk %20arranged %20ergonomically %20for %20workers](https://www.officefinder.com/officeblog/create-organized-efficient-office-environment/#:~:text=An%20organized%20office%20environment%20is,desk%20arranged%20ergonomically%20for%20workers)
6. [https://www.goodreads.com/author/quotes/547467.Kazimir\\_Malevich](https://www.goodreads.com/author/quotes/547467.Kazimir_Malevich)
7. [http://papers.ianchadd.com/chadd\\_filiz\\_ozbay\\_ozbay\\_2021\\_EE.pdf](http://papers.ianchadd.com/chadd_filiz_ozbay_ozbay_2021_EE.pdf)
8. <https://knowledge.wharton.upenn.edu/podcast/knowledge-at-wharton-podcast/is-your-team-too-big-too-small-whats-the-right-number-2/>
9. <https://www.helloezra.com/fr-fr/resources/insights/the-importance-of-transparency-in-the-workplace>
10. [https://uwaterloo.ca/news/watchful-eye-digital-surveillance-work#:~:text=What %20we %20do %20know %20is,personal %20autonomy %20and %20social %20equity.](https://uwaterloo.ca/news/watchful-eye-digital-surveillance-work#:~:text=What%20we%20do%20know%20is,personal%20autonomy%20and%20social%20equity.)

11. <https://www.peoplemanagement.co.uk/article/1840443/micromanagers-toxic-heres-help-change#:~:text=Micromanagers%20get%20in%20the%20way,wrong%20or%20saying%20it%20wrong>.

## Проблемы и пути совершенствования государственного управления в социокультурной сфере

Подшивалов Никита Павлович, студент магистратуры  
Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова (г. Москва)

*В статье представлены некоторые основные проблемы и пути совершенствования государственного управления в социокультурной сфере. Актуальность объясняется чрезвычайной важностью социокультурной сферы для населения. Государство обязано управлять ею максимально эффективно, однако на данный момент это не наблюдается. Итог работы — практические рекомендации, способные ликвидировать часть существенных проблем социокультурной сферы.*

**Ключевые слова:** социокультурная сфера, государственное управление, доступность здравоохранения, интерес к культуре, коммерциализация науки.

Социокультурная сфера является крайне значимой для любого государства. Причина заключается в том, что вследствие своей обширности (включает в себя многие направления, например, культуру, медицину, образовательную и научную систему, социальное развитие и иные) многие аспекты жизнедеятельности человека зависят от нее. Управляя социокультурной сферой, государство улучшает одну или несколько ее частей, что развивает качество жизни населения. В результате, вопросы ликвидации проблем в данной сфере всегда актуальны, равно как и ее совершенствование.

В рамках одной научной статьи проблематично затронуть все проблемы социокультурной среды по причине существования в ее рамках многих направлений. Таким образом, выделим лишь некоторые трудности, которые требуется ликвидировать. В первую очередь можно указать на значимую проблему системы здравоохранения — кадровый дефицит, делающий некоторые медицинские услуги недоступными для населения. В одних случаях недостаток врачей затрагивает все направления, что не позволяет оказать помощь гражданам максимально своевременно. Такой вывод можно сделать, предпринимая попытку оформить запись к врачу на сайте «Госуслуг» — во многих регионах ожидание составит не менее нескольких дней. За этот период болезнь может стать острой, следовательно, ситуация недопустима. В иных случаях дефицит кадров затрагивает конкретные специальности, иногда наблюдается положение, когда бесплатно посетить специалиста невозможно даже в региональном центре, так как соответствующего медицинского работника нет у бюджетной организации. В итоге, если лицо не имеет денежных средств, оно в целом не получит консультацию необходимого эксперта, что может нанести колоссальный ущерб здоровью.

Решение данной проблемы заключается в существенном повышении заработных плат медицинским ра-

ботникам. Это, с одной стороны, удержит уже существующие кадры, с другой стороны, создаст колоссальную мотивацию для поступления в медицинские университеты для населения. Однако необходимо контролировать, чтобы число бюджетных мест в медицинских университетах было достаточным. При этом, если в учреждении в целом нет эксперта определенной специальности, необходимо формировать «государственный заказ» для высших учебных заведений. Речь идет о том, что представители власти направят прямые запросы в медицинские университеты, там студентов определенной специальности известят, что в определенных населенных пунктах их готовы сразу трудоустроить. При этом уровень заработной платы должен быть дополнительно повышен для тех, кто соглашается на подобное трудоустройство. Если же мера будет недостаточной, допустимо формировать аналогичные прямые предложения для тех экспертов, которые функционируют в частных организациях или на других территориях. Полагаем, что подобное мероприятие способно минимум частично решить сформировавшуюся значимую проблему социокультурной сферы.

Отметим, что близкая проблема существует и в рамках образования — дефицит педагогов наблюдается уже многие годы [3, с. 80]. При этом решение проблемы аналогичное — увеличение заработных плат и формирование «государственного заказа» для конкретных территорий. В сложившихся рыночных отношениях оплата труда является наиболее значимым мотивационным инструментом для работников.

В рамках культуры ключевая трудность — это отсутствие интереса к соответствующим мероприятиям, к их посещению. Причин несколько, для одних лиц подобные события недоступны по финансовым или территориальным причинам. Другие, получив негативный опыт, например, просмотрев запись постановки по телевидению или посетив экскурсию, при длительном ожидании экс-

курсовода, считают культурные мероприятия неподходящими для себя.

Ранее государственная политика в сфере культуры была направлена на решение этой проблемы. Так, создавались виртуальные концертные залы, которые представляют собой аудиторию, предназначенную для просмотра трансляции или записи постановки. Обычно они размещались в небольших населенных пунктах, что позволяло сделать культуру доступной каждому (посещение бесплатное). При этом, вследствие использования дорогостоящей и эффективной аппаратуры, зритель погружается в процесс, потому он будет для него интересным.

Также ранее распространялись мультимедиа-гиды и 3D-туры или интерактивные выставки. Вследствие того, что это тоже бесплатные для пользователей элементы, они привлекли многочисленное внимание населения, позволили ему самостоятельно посещать культурные учреждения, получая полноценную экскурсию, но без оплаты услуги гида и его ожидания. 3D-туры и интерактивные выставки позволили лицам на любой территории виртуально посетить экспозиции. Полагаем, что данные направления существенно развили уровень культуры населения России.

Однако на данный момент государство перенаправило стратегию развития культуры на отслеживание жизненного цикла билетов и формирование культурных цифровых профилей населения [1, с. 54]. Полагаем, что предыдущая задача выполнена в неполной степени, следовательно, преждевременно ставить новые цели. Таким образом, рекомендуется вновь активизировать направления по созданию виртуальных концертных залов, формированию и распространению среди максимально большого спектра культурных учреждений мультимедиа-гидов, 3D-туров и интерактивных выставок, так как они продемонстрировали эффективность [2, с. 409] и необходимость.

Длительное время государственное управление не может решить значимую проблему сферы науки — ком-

мерциализация изобретений и формирование мотивации для специалистов не покидать Родину. В результате, многие новшества остаются всего лишь идеями, нереализованными в товары концепциями, что уменьшает потенциально возможное качество жизни населения. При этом переезд научных работников в первую очередь связан с тем, что ни государство, ни предприниматели не предоставляют достаточное финансирование идей. Зарубежные государства, осознавая значимость инноваций, активно привлекают крупным финансированием множество российских ученых.

Проблема должна быть решена многосторонне. С одной стороны, государство должно сформировать налоговые и иные льготы для тех лиц, которые спонсируют науку. С другой стороны, само государство должно, во-первых, увеличить финансирование научных заведений. Во-вторых, требуется сформировать для учебных заведений задачу — идентификация перспективных ученых с дальнейшим информированием представителей власти об этом. Далее государство должно напрямую контактировать с лицом, предлагая ему высокую оплату труда и возможность реализовать свои идеи. При этом государственная поддержка должна начинаться непосредственно с появления идеи и до полной коммерциализации концепции.

В заключении констатируем, что были представлены лишь некоторые значимые проблемы части направлений обширной социокультурной сферы. Физическая культура и спорт, образование, экология, социальное обеспечение — эти направления тоже не являются идеальными, государственное управление можно усовершенствовать и в их рамках. Однако одной научной статьи недостаточно для освещения всего спектра трудностей. Если будут использованы предложенные практические рекомендации, часть трудностей в сфере медицины, культуры и науки будут ликвидированы минимум частично.

#### Литература:

1. Горбова, И. Н. Особенности управления в рамках государственной культурной политики / И. Н. Горбова, В. В. Тарновский // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. — 2024. — № 4. — С. 51–58. — DOI 10.22394/2079-1690-2024-1-4-51-58.
2. Бибик, С. В. Управление в социокультурной сфере: проблемы организации культурного досуга молодежи в сельской местности / С. В. Бибик // Государственное управление и развитие России: глобальные тренды и национальные перспективы: сборник статей международной конференц-сессии, Москва, 16–20 мая 2022 года. — Москва: Издательский дом «Научная библиотека», 2023. — С. 405–411.
3. Шепелев, Д. В. Проблемы формирования ресурсной базы макроэкономики социокультурной сферы в российском обществе / Д. В. Шепелев // Традиции и новации в современном культурно-образовательном пространстве: Материалы Всероссийской научно-практической конференции студентов и аспирантов (с международным участием), Москва Российский государственный социальный университет, 11 апреля 2024 года. — Москва: Российский государственный социальный университет, 2024. — С. 78–83.

## Теоретико-правовые основы государственного управления в социально-культурной сфере

Подшивалов Никита Павлович, студент магистратуры  
Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова (г. Москва)

*В статье рассмотрены теоретико-правовые основы государственного управления в социально-культурной сфере. Актуальность объяснена необходимостью существования наиболее эффективного государственного управления здесь, так как сфера напрямую влияет на качество жизни населения. Итог работы — практические рекомендации, способные улучшить государственное управление социально-культурной сферой.*

**Ключевые слова:** государственное управление, социально-культурная сфера, теоретико-правовые основы, государственная иерархия актов, государственная иерархия органов.

Социально-культурная сфера — это основа для жизнедеятельности граждан. Если она неразвита или в ее рамках существуют проблемы, качество жизни граждан будет существенно ниже потенциально возможного. Несмотря на то, что социально-культурная сфера может развиваться юридическими и физическими лицами, основное значение в ее рамках имеет государство. Именно от его управления зависят нормы и стандарты, общедоступные элементы этой сферы, в целом регуляторные процессы. Данные теоретические положения реализуются через издание нормативно-правовых актов, в рамках которых определяется специфика управления каждым направлением социально-культурной сферы, иерархия государственных органов, функции и многое иное. Вследствие того, что на данный момент в нашей стране еще можно улучшить теоретико-правовые основы государственного управления в социально-культурной сфере, тема актуальна.

Социально-культурная сфера многогранна, в нее входит множество направлений, например, здравоохранение, образование, наука, культура и многие иные. По этой причине правовые основы не могут закладываться лишь одним документом. Исключением является Конституция РФ, в которой кратко указаны ключевые направления в рамках государственного управления в социально-культурной сфере [3, с. 510]. Так, 14 статья данного документа гарантирует каждому гражданину право на культурную жизнь, на получение возможности посещать соответствующие учреждения. Исходя из этого, государство обязано предоставить достаточный уровень доступности находящихся в его юрисдикции культурных объектов. Статья 41 Конституции РФ гарантирует каждому гражданину бесплатную медицинскую помощь в государственных учреждениях соответствующего профиля. Таким образом, власть обязана не только организовать бесплатную систему здравоохранения, но и создать возможность пользоваться ей среди всего населения страны. Согласно 43 статье Конституции, государство обязано предоставить каждому возможность получить дошкольное, общее и среднее профессиональное образование бесплатно. Соответственно, должны быть созданы соответствующие учреждения, наняты педагоги, предоставлена доступность обучения. Статья 42 Консти-

туции выделяет обязанность государства обеспечить благоприятную окружающую среду. Статья 39 Конституции требует от власти создания системы социального страхования. Это лишь некоторые примеры, относящиеся к социально-культурной сфере, однако, они наглядно доказывают, что фундаментальную базу заложила Конституция.

Если главный документ страны создал ориентиры для государства, то далее они раскрываются различно в рамках специализированных теоретико-правовых основ. Так, например, культурная сфера многогранна, она включает в себя культурно-исторические памятники, библиотечное дело, архивное дело и так далее. Наиболее общенно правовая база представлена в «Основах законодательства Российской Федерации о культуре» (утв. ВС РФ 09.10.1992 N 3612-1) (ред. от 24.06.2025). Однако здесь вновь сформированы лишь ориентиры, далее они раскрываются в иных узких нормативно-правовых актах. Так, например, существуют Федеральный закон «О библиотечном деле» от 29.12.1994 N 78-ФЗ, Федеральный закон от 22.10.2004 N 125-ФЗ (ред. от 13.12.2024) «Об архивном деле в Российской Федерации» и многие иные, регулирующие одно направление или некоторые конкретные вопросы.

Государственное управление культурой разветвлено. С одной стороны, Правительство РФ имеет обязанности по сохранению культурного наследия и некоторые иные. С другой стороны, ключевым органом является Министерство культуры РФ, реализующее общенациональную политику. При этом за некоторые отдельные элементы отвечают агентства, например, создан Росархив, соответственно регулирующий все операции с архивным фондом.

Отметим, что не все направления социально-культурной сферы имеют столь четкую иерархию. Так, например, долгое время отдельного Министерства спорта РФ не существовало — лишь в 2012 году оно было выделено и ему были переданы ключевые полномочия в соответствующей сфере. Длительный промежуток времени физическая культура и спорт либо относились к культуре, либо включали в себя туризм и молодежную политику, что уменьшало эффективность профильной деятельности. Таким образом, проблема была решена, но это потребовало длительного времени.

В данном направлении ситуация с нормативно-правовым регулированием аналогичная — существует ключевой Федеральный закон от 04.12.2007 N 329-ФЗ (ред. от 24.06.2025) «О физической культуре и спорте в Российской Федерации». Он сформировал ориентиры, далее они реализуются более узко с помощью других законов, например, комплекс «Готов к труду и обороне» регламентирован Приказом Минспорта России от 22.02.2023 N 117 «Об утверждении государственных требований Всероссийского физкультурно-спортивного комплекса «Готов к труду и обороне» (ГТО)».

Также отметим, что вновь выстроена четкая иерархия — профильное министерство формирует общенациональную политику, региональные департаменты реализуют ее в субъектах РФ, направляя деятельность местных отделов [2, с. 225].

Подобная практика используется и в большинстве других направлений государственного управления в социально-культурной сфере — в рамках образования создан основной закон, который далее дополняется другими нормативно-правовыми актами, а профильное министерство реализует государственную политику и направляет деятельность региональных и местных учреждений. Аналогично и с наукой, социальной защитой и так далее [1, с. 111].

Исключением является система, используемая в рамках экологии. Так, существует профильное министерство — Минприроды, однако, нет региональных структур и тем более муниципальных, которые выполняют приказы высшего органа. Фактически министерство ведет самостоятельную общенациональную работу, привлекая представителей региональной и местной власти. Полагаем,

что ситуация неблагоприятная, так как подведомственность не соблюдена, привлекаются лица, не имеющие профильных знаний и умений, следовательно, их эффективность не будет даже удовлетворительной. Исходя из этого, теоретико-правовая гарантия благоприятной окружающей среды, согласно Конституции, полностью не выполняется. По этой причине предлагается по аналогии использовать типовую иерархию, которая наблюдается в рамках других направлений социально-культурной сферы. Ее внедрение позволит улучшить реализацию государственного управления экологией на всей территории страны.

Укажем, что проблемы в отношении правовых основ нет — существует основной Федеральный закон от 10.01.2002 N 7-ФЗ (ред. от 08.08.2024) «Об охране окружающей среды» (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.03.2025), сформировавший фундаментальную базу. Далее издаются иные, более узконаправленные акты.

В заключении констатируем, что теоретико-правовые основы государственного управления социально-культурной сферой России типовые — издается основной нормативно-правовой акт, который в дальнейшем дополняется другими, решающими конкретные вопросы по направлениям. Само регулирование проходит через профильное министерство, которому подчинены региональные структуры, управляющие местными объектами. Такая ситуация наблюдается во всех случаях, кроме окружающей среды — существует Минприроды, но нет регионально-местных структур, привлекается исполнительная власть субъектов. Данная проблема ведет к отсутствию результативности, предлагается ликвидировать ее через применение во всех случаях типового формата.

#### Литература:

1. Буянов, Е. А. Современные проблемы управления предприятиями инновационной отрасли / Е. А. Буянов, И. Ю. Стукалова // Стратегическое развитие социально-экономических систем в регионе: инновационный подход: материалы V международной научно-практической конференции, Владимир, 29 апреля 2019 года / под общей редакцией Гойхера О. Л., Барина М. А., Захарова С. С. — Владимир: Издательско-полиграфическая компания «Транзит-ИКС», 2019. — С. 110–112.
2. Вожева, Д. Д. Проблемы реализации национальной политики в Свердловской области и пути их решения / Д. Д. Вожева, А. В. Орфонидий // Молодой исследователь 2023: сборник статей Международной научно-практической конференции, Пенза, 30 августа 2023 года. — Пенза: Наука и Просвещение (ИП Гуляев Г. Ю.), 2023. — С. 224–226.
3. Иванов, В. М. Теоретико-правовые положения государственной поддержки и обеспечения социально-культурных прав граждан Российской Федерации, ведущих кочевой образ жизни / В. М. Иванов // Образование и право. — 2023. — № 9. — С. 507–514. — DOI 10.24412/2076-1503-2023-9-507-514.

## Современные тренды организационного дизайна

Тарабанова Ирина Олеговна, студент магистратуры;  
Яркова Екатерина Николаевна, студент магистратуры  
Российский университет транспорта (МИИТ) (г. Москва)

*В статье исследуются ключевые тренды организационного дизайна в современных условиях цифровой трансформации, внедрения дизайнмышления и адаптации HR-функций. Изучены подходы оптимизации производственных компаний, интеграции клиентоориентированных методик групповой работы, а также влияние корпоративной стратегии на оргдизайн. Представлены актуальные примеры из малого и среднего бизнеса. Сделаны выводы по сочетанию гибкости и устойчивости структур.*

**Ключевые слова:** организационный дизайн, цифровая трансформация, дизайнмышление, корпоративная стратегия, гибкие структуры.

### Current trends in organizational design

*The article explores the key trends of organizational design in modern conditions of digital transformation, implementation of design thinking and adaptation of HR functions. Approaches to optimization of production companies, integration of customer-oriented methods of group work, as well as the influence of corporate strategy on organizational design have been studied. Current examples from small and medium-sized businesses are presented. Conclusions have been drawn on the combination of flexibility and stability of structures.*

**Keywords:** organizational design, digital transformation, design thinking, corporate strategy, flexible structures.

Современный организационный дизайн представляет собой многоуровневую систему, способную обеспечить динамичную адаптацию предприятия к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды. В условиях высокой конкуренции, ускоряющейся цифровизации и глобальных кризисов компании вынуждены переосмысливать свои модели управления. Классические иерархические структуры демонстрируют недостаточную гибкость и устойчивость, что требует внедрения новых проектных решений и принципов организации деятельности [1].

Организационный дизайн сегодня направлен на оптимизацию управления производственными компаниями через совершенствование процессов координации, распределения полномочий и взаимодействия между подразделениями. Такой подход особенно важен в сфере промышленного производства, где необходимо сочетание стратегической стабильности с оперативной гибкостью. При этом основополагающим фактором выступает системный анализ бизнес-процессов, с целью выявления узких мест, снижения транзакционных издержек и повышения прозрачности взаимодействий [1].

Отдельное значение в контексте актуальных трендов приобретает дизайн-мышление, способствующее формированию эффективной командной работы, ориентированной на пользователя и нестандартное решение задач. Данный метод позволяет организовать продуктивное взаимодействие в мультидисциплинарных коллективах, стимулирует генерацию инновационных идей и способствует более точному определению проблемных зон в управлении. Дизайн-мышление усиливает креативный

потенциал организации, интегрирует этапы эмпатии, прототипирования и тестирования в практику организационного проектирования [2].

На формирование структуры предприятия все большее влияние оказывают современные цифровые технологии. Они изменяют принципы управления, делают возможным распределённое принятие решений, внедрение автоматизированных систем контроля, анализ больших данных и использование цифровых двойников. Эти процессы трансформируют традиционные вертикальные связи и делают структуру организации более горизонтальной и сетевой. Такие технологии, как облачные платформы, искусственный интеллект и системы управления знаниями, становятся неотъемлемыми элементами организационного дизайна [3].

Организационный дизайн как инструмент стратегического планирования рассматривается также в рамках проектирования логистических и инфраструктурных систем. На примере Восточного полигона показано, как через продуманный выбор организационно-функциональной структуры можно обеспечить эффективность управления сложными техническими объектами. В данном случае организационный дизайн решает задачи согласования интересов различных участников, повышения скорости передачи информации и снижения рисков [4].

Еще одной важной тенденцией является стремление к гибкости организационной структуры. Компании переходят от жёстких иерархий к матричным и проектным моделям, что позволяет оперативно формировать команды под конкретные задачи, перераспределять ресурсы и миними-

зировать издержки. Снижение количества уровней управления, децентрализация функций и внедрение механизмов внутреннего предпринимательства способствуют росту мотивации сотрудников и скорости принятия решений [5].

Современный подход к организационному дизайну не может быть реализован без учета стратегических ориентиров компании. Организация структуры должна происходить в тесной связи с корпоративной стратегией, где учитываются не только цели роста и устойчивости, но и принципы социально-экологической ответственности, инновационности и устойчивого развития. В таких условиях организационный дизайн становится инструментом стратегической трансформации, согласующим бизнес-модель с внешней средой и внутренними ресурсами [6].

Отдельного внимания заслуживает специфика организационного дизайна в малом и среднем бизнесе. Здесь ключевым фактором является способность к быстрой адаптации и минимизации бюрократических барьеров.

Простота коммуникационных связей, высокая степень многофункциональности персонала и активное использование цифровых решений позволяют малым предприятиям оперативно реагировать на изменения спроса и конкуренции. Организационный дизайн в МСП должен обеспечивать баланс между структурной простотой и стратегической гибкостью [7].

Современный организационный дизайн является не только средством повышения эффективности управленческих процессов, но и механизмом стратегической устойчивости организаций в условиях нестабильности. Внедрение гибких моделей, цифровых инструментов, ориентированных на пользователя подходов и согласование с корпоративной стратегией позволяет компаниям успешно функционировать в условиях изменений и неопределенности. Будущее организационного дизайна связано с интеграцией инновационных управленческих практик, устойчивых ценностей и цифровых технологий.

#### Литература:

1. Алексашина Т. В. Организационный дизайн: обеспечение оптимизации системы управления производственных компаний // Креативная экономика. 2022. № 5. URL: <https://1economic.ru/lib/114603> (дата обращения: 24.06.2025) 1economic.ru
2. Иванова О. А. Дизайнмышление как метод организации групповой работы // Эргодизайн. 2023. № 2. С. 153–159. DOI: <https://doi.org/10.30987/2658-4026-2023-2-153-159> (дата обращения: 08.01.2025)
3. Куклев А. В. Влияние современных технологий и требований на структуры управления: теоретический обзор // Вестник Академии права и управления. 2024. № 3 (78). DOI: 10.47629/2074-9201\_2024\_3\_145\_152. URL: <https://sciup.org/14131133> (дата обращения: 24.06.2025) sowa-ru.com+8sciup.org+8sciup.org+8
4. Поляков А. Н., Воронина А. Н. Роль организационного дизайна в проектировании оптимальной организационно-функциональной структуры Восточного полигона // Молодой ученый. 2024. № 42 (541). С. 253–256. URL: <https://moluch.ru/archive/541/118317/> (дата обращения: 24.06.2025)
5. Сидоркина С. В. Современные тенденции в проектировании организационных структур предприятий // Кадровик. 2020. № 6. URL: <https://panor.ru/articles/sovremennye-tendentsii-v-proektirovanii-organizatsionnykh-struktur-predpriyatiy/43705.html> (дата обращения: 24.06.2025)
6. Терешкина Н. Е., Халтурина О. А. Взаимосвязь корпоративной стратегии и организационного дизайна // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2023. № 112. DOI: 10.17513/vaael.3092. URL: <https://sciup.org/142239304> (дата обращения: 24.06.2025)
7. Худякова И. М., Строй М. А. Организационный дизайн в малом и среднем бизнесе // Материалы МНПК «Наука и технологии». 2025. 02.01.2025. URL: <https://sowa-ru.com/item-work/2024-2465/> (дата обращения: 24.06.2025)

# МАРКЕТИНГ, РЕКЛАМА И PR

## Антикризисные коммуникации в эпоху цифровой прозрачности: вызовы и подходы

Кочерга Арина Викторовна, выпускник

Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы (г. Москва)

*В статье рассматриваются особенности антикризисных коммуникаций в условиях цифровой прозрачности, характерной для современной медиасреды. Рост влияния социальных сетей, высокая скорость распространения информации и доступность публичного высказывания для широкой аудитории создают новые вызовы для специалистов по связям с общественностью. На основе анализа современных тенденций выделены ключевые принципы эффективного антикризисного реагирования, включая оперативность, открытость, эмоциональный интеллект и умение работать с онлайн-аудиторией. Также представлены примеры как успешных, так и провальных коммуникационных стратегий. Особое внимание уделено необходимости выстраивания устойчивого и адаптивного имиджа до возникновения кризиса.*

**Ключевые слова:** антикризисные коммуникации, цифровая прозрачность, репутация, кризис, PR, публичность.

Современная медиасреда радикально изменилась под влиянием цифровых технологий. Социальные сети, блоги и платформы мгновенного обмена сделали информацию доступной, быстрой и практически неконтролируемой. Так сформировалось явление цифровой прозрачности — когда любое действие бренда или публичной персоны становится достоянием общественности в реальном времени.

Цифровая прозрачность — не только техническая особенность, но и социокультурный феномен. Аудитория больше не пассивный потребитель, а активный участник, способный запускать информационные волны. Ошибки, неосторожные высказывания и спорный визуальный контент моментально расходятся по сети и могут перерасти в кризис.

Кроме того, в условиях постоянного присутствия в медианоле бренды обязаны реагировать быстро. Это значительно повышает требования к оперативности и продуманности антикризисной коммуникации [1].

Вызовы антикризисной коммуникации:

1. Скорость распространения информации. Новостные поводы больше не контролируются исключительно СМИ — теперь каждый пользователь соцсетей может быть источником массовой информации.

2. Множественность каналов. Коммуникация должна быть синхронной и адаптированной к каждому каналу: Telegram, TikTok, YouTube и др.

3. Непредсказуемость аудитории. Публика стала более требовательной и чувствительной к неискренности. Репутационный удар могут нанести не только реальные про-

ступки, но и воспринятые общественностью намерения или эмоции.

4. Культура отмены. Общественное осуждение может сопровождаться бойкотами, массовым отписыванием, «сносом» рекламных контрактов и даже увольнением. [2].

В условиях цифровой прозрачности и быстрого распространения информации организациям важно не только реагировать на кризисы, но и заранее формировать устойчивую коммуникационную стратегию. Успех в преодолении репутационных угроз всё больше зависит не от масштаба инцидента, а от оперативности и грамотности коммуникации. Ниже представлены ключевые подходы для эффективного управления рисками и сохранения доверия аудитории в кризисных ситуациях.

1. Подготовка до кризиса. Ключ к успешной реакции — устойчивый и чёткий имидж, выстроенный заранее. Регулярная работа с аудиторией, ценностная база, прозрачность процессов создают «подушку безопасности».

2. Оперативность и честность. Признание ошибки или прояснение позиции должны происходить как можно быстрее. Важно избегать формальных, «сухих» извинений — искренность и человечность повышают доверие.

3. Контроль нарратива. Необходимо управлять не только фактами, но и эмоциями, связанными с ситуацией. Использование сторителлинга, эмпатии и персонализированной подачи информации помогает смягчить восприятие аудитории.

4. Работа с лояльной аудиторией. В условиях кризиса важны союзники: фанаты, амбассадоры, лидеры мнений,

которые могут выступить в защиту или предоставить альтернативную точку зрения.

5. Анализ и выводы. После завершения активной фазы кризиса необходимо провести разбор ошибок и обновить антикризисный план, учитывая новые риски и слабые места. [3].

Цифровая прозрачность делает антикризисные коммуникации ключевым элементом современной PR-стратегии. Кризис не всегда удаётся предотвратить, но его последствия можно смягчить благодаря подготовке, гибкости и доверию аудитории. Управление репутацией в реальном времени становится важнейшей компетенцией PR-специалиста XXI века.

В эпоху цифровой прозрачности даже локальные бренды оказываются в центре общественного внимания и рискуют столкнуться с серьёзными репутационными последствиями при неудачной коммуникации. Особенно ярко это проявляется в случаях, когда компании либо отказываются признавать очевидную проблему, либо демонстрируют полное непонимание социальной повестки. Рассмотрим два показательных кейса — российских bubble tea-кафе PIMS и модного дома Balenciaga.

Летом 2025 года сеть кафе PIMS оказалась в центре скандала после публикации провокационного видеоролика. В рекламе демонстрировалась сцена, в которой мужчина недвусмысленно прикасается к девушке, вызывая у зрителей ассоциации с домогательствами. Видео вызвало волну негодования в социальных сетях — бренд обвинили в пропаганде насилия и сексуализации. Несмотря на масштаб общественной критики, представители PIMS отказались извиняться, утверждая, что ролик — это художественное высказывание и элемент «творческого подхода». Такой отказ от признания вины и диалога с аудиторией был воспринят как высокомерие и пренебрежение к социальным нормам.

Кризис усугубился отсутствием прозрачной позиции и эмпатии — комментарии в соцсетях отключались, обращения игнорировались, а возмущённая аудитория начала призывать к бойкоту заведения. В результате кафе утра-

тило часть репутационного капитала и стало ассоциироваться не с продуктом, а с недопустимым поведением и неуважением к ценностям современного общества [4].

В похожей ситуации в 2022 году столкнулась Balenciaga, а именно с серьёзным кризисом, вызванным кампанией, в которой детей фотографировали с плюшевыми мишками в нарядах, напоминающих BDSM-атрибутику. На фоне растущего беспокойства по поводу сексуализации детей и этических стандартов в рекламе, кампания вызвала мощный общественный резонанс. В интернете бренд обвинили в безответственности, нарушении этических границ и даже в пропаганде опасных символов.

Однако начальная реакция Balenciaga усугубила ситуацию: вместо немедленных извинений и взятия ответственности, бренд попытался дистанцироваться от скандала, обвинив в происходящем стороннее рекламное агентство и фотографов. Лишь после массовой критики и угроз бойкота бренд выпустил официальные извинения и удалил контент.

Несмотря на последующие шаги по восстановлению репутации, Balenciaga потеряла часть лояльной аудитории и столкнулась с бойкотом со стороны знаменитостей и клиентов. Случай стал знаковым примером того, как отсутствие чёткого контроля за креативом и неверно выстроенная реакция могут привести к глубинному кризису имиджа, даже у всемирно известного бренда [5].

Оба кейса демонстрируют ключевые ошибки в антикризисной коммуникации: отрицание проблемы и отказ от эмпатии; отсутствие ответственности и попытка оправдаться креативной концепцией; игнорирование реакции аудитории и непонимание актуальной социальной повестки.

В условиях цифрового общества, где каждая ошибка мгновенно становится достоянием общественности, бренды не могут позволить себе закрытость или равнодушие. Прозрачность, готовность к диалогу и быстрая, адекватная реакция становятся неотъемлемыми компонентами эффективной антикризисной коммуникации.

#### Литература:

1. Федеральный закон «О средствах массовой информации». — М.: Проспект, 2020. — 56 с.
2. Катлип С. М. Паблик рилейшнз. Теория и практика/ С. М. Катлип, А. Х. Сентер, Г. М. Брум. — М.: Вильямс, 2016. — 624 с.
3. Кочетков А. И. Основы управления в условиях хаоса. Антикризисное управление / А. И. Кочетков– М.: Юрайт, 2019. — 383 с.
4. «Pims — не для всех. И это ок»: сеть чайных Pims официально ответила на критику недавней рекламы — в ней на глазах у очевидцев грубо обыскивают девушку // vc.ru, 27.06.2025 [электронный ресурс] URL: <https://vc.ru/marketing/2067401-pims-otvetila-na-kritiku-reklamy-s-nasilijem>
5. A Complete Breakdown of the Recent Balenciaga Ad Scandal // Cosmopolitan, 30.11.2022 [электронный ресурс] URL: <https://www.cosmopolitan.com/style-beauty/fashion/a42113592/balenciaga-scandal-explained/>

## Анализ использования кросс-дисциплинарного подхода: рекламный кейс

Лощилова Диана Олеговна, студент;

Макарова Нюргюяна Нюргуновна, студент

Научный руководитель: Бутырин Дмитрий Александрович, кандидат культурологии, доцент  
Дальневосточный федеральный университет (г. Владивосток)

*В настоящей статье проанализировано практическое применение кросс-дисциплинарного подхода, а также доказана эффективность интеграции знаний и методов из психологии, социологии и нейробиологии на примере рекламной кампании АО «МММ». Результаты исследования могут быть использованы для разработки эффективных и комплексных рекламных кампаний, а также способствовать расширению знаний о кросс-дисциплинарном подходе в контексте маркетинга.*

**Ключевые слова:** кросс-дисциплинарный подход, повышение эффективности рекламных кампаний, АО «МММ», психология, социология, нейробиология.

### Актуальность

Современная рыночная среда, характеризующаяся высокой конкуренцией, предъявляет компаниям новые требования: для достижения успеха недостаточно производить качественный продукт — важную роль играет грамотная рекламная кампания, способная эффективно воздействовать на потребителей и побуждать их к принятию решения о покупке. Это становится ключевым инструментом формирования благоприятного имиджа бренда, повышения его узнаваемости, роста продаж и обеспечения высокого спроса на товары или услуги. В этих условиях особую значимость приобретают комплексные методы создания рекламы, такие как кросс-дисциплинарный подход. Однако исследования в научной литературе, которые изучали бы данный подход преимущественно в практическом аспекте через анализ реальных рекламных кампаний немногочисленны, что препятствует его широкому и успешному применению в рекламных коммуникациях. Всё это подчеркивает необходимость детального рассмотрения успешной рекламной кампании, разработанной с интеграцией знаний и методов из различных научных областей, на практике.

### Бэкграунд АО «МММ»

Учрежденная в 1989 году Сергеем Мавроди, его братом Вячеславом Мавроди и Ольгой Мельниковой, данная компания первоначально занималась производством и дистрибуцией бытовой техники и компьютерного оборудования. Однако в начале 1990-х годов «МММ» переориентировала свою деятельность на финансовые операции, предлагая населению высокие процентные ставки по вкладам. В 1994 году «МММ» запустила серию видеороликов, которые стали неотъемлемой частью ее рекламной кампании. Они были выполнены в формате мини-сериала, главными героями которых являлись обычные люди, такие как Леня Голубков, Марина Сергеевна и молодожены Игорь и Юлия, представляющие собой собирательные образы разных сегментов целевой аудитории. Этот рекламный мини-сериал транслировался по

центральному телеканалу и быстро завоевал широкую популярность.

### Психология в рекламной кампании

Для понимания ключевых приемов эффективности кросс-дисциплинарного подхода для начала проведем анализ влияния психологических знаний, задействованных при создании видеорекламы «МММ-Инвест», на результативность рекламной кампании в целом.

В первую очередь выполним анализ образа центрального персонажа рекламного телесериала, Лёни Голубкова, позиционируемого как «партнер» и инвестор компании «МММ». Характерной чертой данного образа является его подчеркнутая ординарность и типичность. В рамках рекламной кампании Лёня Голубков предстает в качестве реального человека, за жизнью которого зритель имеет возможность наблюдать посредством включения видеointервью от операторов и корреспондентов. Речевые характеристики персонажа («Ё-моё!», «Эх! Была — не была!», «Сколько там набежало?»), типичные для среднестатистического жителя России того времени, а также озвучиваемые им социально-экономические проблемы (например, обесценивание денежных средств: «На 50 тысяч уже ничего не купить») и потребительские желания (приобретение сапог и шубы для супруги) позволяют идентифицировать его как представителя широких слоев населения России 1990-х годов. Подобная презентация Лёни Голубкова в качестве «своего» человека, близкого большинству аудитории по социальному статусу, не только служит трансляции идеи доступности обогащения и реализации потребительских мечтаний посредством участия в деятельности «МММ-Инвест», но и способствует формированию доверия у массовой аудитории, что обусловлено действием психологического принципа «ближнего круга», сформулированного П. С. Тарановым [1, С. 134].

Не менее значимым представляется анализ образа тематика, фигурирующего в рассматриваемом рекламном телесериале. В отличие от центрального персонажа и других действующих лиц (семейного окружения Лёни Голубкова), данный персонаж выполняет функцию авто-

ритетного источника информации для зрительской аудитории. Он репрезентирует собой не объект для отождествления, а фигуру, вызывающую доверие в силу высокого социального статуса, обусловленного его интеллектуальными способностями. Данная стратегия направлена на побуждение людей к покупке акций, ведь они всегда склонны к имитации поведения авторитетных личностей [2]. В процессе интервью математик проводит вычисления на доске, тем самым апеллируя к рациональному мышлению зрителей посредством использования числовых данных, которым, в силу психологических особенностей, люди склонны доверять [3]. В частности, задействование крупных чисел призвано создать иллюзию объективности и подтвердить тезис о высокой доходности и надежности инвестиций в «МММ».

Данная психологическая техника находит широкое применение в рекламной кампании 1993–1994 годов. Примером служит ролик, в котором перечисляются достижения «МММ-Инвест», подкрепленные ссылками на авторитетные источники: «золотой приз европейского центра исследований», «европейское экономическое общество подтверждает надежность лидера российского бизнеса», «награда, учрежденная королем Бельгии», «Европа выбирает лучших». Последняя фраза может быть интерпретирована как использование эффекта FOMO (Fear Of Missing Out) [4], или синдрома упущенной выгоды, который используется во всей рекламной серии, так как акцент делается не только на демонстрации жизни Лёни Голубкова, но и на его успехах, достигнутых благодаря участию в деятельности «МММ». Например, в эпизоде, где Лёня с братом находятся в США, последний сообщает, что «Лёнька-оболтус» «продал акции» и приобрел на вырученные средства «две путевки», что является прямой апелляцией к потенциальным инвесторам, подчеркивающей упущенные возможности. Фраза «Вы сделали правильный выбор», адресованная персонажу, только что купившему акции компании в первой серии, также усиливает эффект.

### Социология в рекламной кампании

Кроме психологических аспектов, которые были использованы в рекламной кампании «МММ», социологические знания и инструменты сыграли не менее значимую роль в эффективности рекламы на рынке.

Так, период выхода рекламы «МММ» в начале 1990-х годов представляет собой уникальный исторический контекст, характеризующийся глубокими социальными, экономическими и идеологическими трансформациями. Распад социалистической системы и переход к рыночной экономике создали условия, при которых традиционные ценности и нормы поведения были подвергнуты радикальной ревизии. В условиях вакуума, образовавшегося после краха социалистической идеологии, общество оказалось в состоянии поиска новых ориентиров и смыслов. В этот период капиталистические ценности, такие как ин-

дивидуализм, конкуренция и стремление к материальному успеху, стали фундаментом нового мировоззрения людей [5, С. 132].

Но несмотря на эту тенденцию в сознании многих людей до сих пор присутствовали установки, восходящие к советскому периоду, такие как необходимость зарабатывать честным трудом и неприятие спекулятивных практик. Успех рекламы компании «МММ» во многом обусловлен ее способностью рассеивать эти стереотипы. Наиболее ярко столкновение двух мировоззрений — старого (советского) и нового (капиталистического) — можно наблюдать в диалоге между Леной Голубковым и его братом, когда последний упрекает Леню в сомнительном пути обогащения: «Вот я — рабочий человек! Я по-честному свои деньги зарабатываю, а ты что?». На это герой отвечает фразой, ставшей крылатой: «Я не халявщик, я — партнёр». Кроме того, образы, использованные в рекламе, активно продвигали новый стиль жизни. В качестве примера можно привести посещение Леной и его братом Америки, которая в данном контексте символизирует успех и процветание. Посыл рекламы был очевиден: все это стало возможным благодаря «МММ». Таким образом, рекламная кампания не только разрушала старые стереотипы, но и формировала новые ценности и ассоциации, связанные с успехом и благополучием.

Одним из наиболее значимых социологических инструментов, использованных в ходе рекламной кампании «МММ», являлся мониторинг слухов и общественных настроений [6, С.39]. Этот метод имел превентивный характер и был направлен на минимизацию негативных эмоций и панических настроений среди вкладчиков. В его основе лежит теория управления общественным мнением, которая предполагает активное воздействие на формирование и коррекцию общественных настроений через медийные каналы. В рекламных видеороликах компании «МММ» были задействованы герои, которые высказывали типичные опасения и сомнения, характерные для целевой аудитории. Например, когда в прессе ходили негативные слухи вокруг «МММ», в рекламе супружеская пара студентов Игорь и Юлия высказывали мнение: «Было бы плохое дело, так и не писали бы вовсе. У нас вечно все хорошее ругают». Эти персонажи предоставляли простые и понятные объяснения, что способствовало снижению уровня тревожности и укреплению доверия к компании. Такой подход основан на принципах социальной психологии, где важную роль играет идентификация аудитории с героями рекламного сообщения и их доверие к предоставляемой информации.

Кроме того, стратегический выбор формата рекламной коммуникации также сыграл значительную роль в успехе кампании. В начале 1990-х годов телевизионные сериалы, такие как «Богатые тоже плачут», «Просто Мария» и «Санта-Барбара», пользовались огромной популярностью среди российской аудитории [7]. Учитывая этот факт, создатели рекламной кампании «МММ» сделали ставку на телевизионный формат, что позволило охватить макси-

мально широкую аудиторию. Этот выбор был обусловлен не только высокой степенью проникновения телевидения в повседневную жизнь населения, но и его способностью формировать и укреплять определенные социальные стереотипы и модели поведения. Телевизионная реклама, интегрированная в контекст популярных сериалов, воспринималась зрителями как часть их повседневного опыта, что способствовало повышению ее убедительности. Для достижения еще большей эффективности, в рекламной кампании была задействована известная мексиканская актриса Виктория Руффо, сыгравшая главную роль в сериале «Просто Мария». В рекламе она предстала перед зрителями под тем же именем, что создавало у них ассоциацию с любимым сериалом и вызывало доверие и лояльность.

### Нейробиология в рекламной кампании

Также большую роль в эффективности рекламной коммуникации сыграло постоянное воздействие на сознание целевой аудитории, что относится, в свою очередь, к нейробиологии.

Для закрепления рекламы в массовом сознании, реклама МММ выкупала 25 % телевизионного рекламного времени [8, С.283]. По оценкам экспертов в 1994 году общая продолжительность рекламы АО «МММ» на всех телеканалах составила около трёх суток. При этом отмечалась высокая частота показа рекламных роликов: весной и летом 1994 года рекламу демонстрировали ежедневно в вечерний прайм-тайм федеральных каналов несколько десятков раз. Данная практика воздействия на сознание жителей страны приносила свои результаты. За полгода деятельности акционерного общества с февраля по август 1994 года цены на акции МММ выросли в более чем в сто раз, а число вкладчиков компании, по разным данным, достигло от 10 до 15 миллионов человек. Данный феномен можно объяснить эффектом иллюзии правды. Он заключается в повышении степени доверия к информации в результате многократного повторения, что обусловлено особенностями когнитивной обработки информации,

при которой мозг склонен воспринимать часто повторяющиеся утверждения как более правдивые. Чем больше реклама воздействовала на сознание целевой аудитории, тем больше они склонны были верить тому, что пытались донести до них заинтересованные в процветании схемы лица.

### Заключение

Интегрированное применение знаний из областей психологии, социологии и нейробиологии, в структуру рекламной кампании финансовой пирамиды «МММ», представляющая собой реализацию кросс-дисциплинарного подхода к стратегическому планированию, безусловно, стала одним из ключевых факторов, обусловивших результативность деятельности акционерного общества. Необходимо акцентировать внимание на беспрецедентном уровне эффективности серии рекламных роликов, достигнутом благодаря интеграции знаний, полученных из различных научных дисциплин. Детальное изучение психологии и мышления целевой аудитории, особенностей социально-экономической обстановки, а также последующее использование этих характеристик при разработке рекламных материалов, позволило компании «МММ» привлечь более пяти миллионов новых акционеров в течение относительно короткого временного промежутка (февраль-август 1994 года). В указанный период зафиксирован экспоненциальный рост цен на акции, превышающий 100-кратный показатель, что обеспечивало компании ежедневный доход от продажи акций, достигающий приблизительно четырех миллиардов рублей.

Таким образом, проведённый анализ наглядно подтверждает высокую эффективность применения кросс-дисциплинарного подхода к разработке рекламных кампаний, демонстрируя, что интеграция знаний и методов из различных научных областей способствует созданию более глубоко проработанных, целенаправленных и результативных рекламных кампаний, способных существенно повысить влияние рекламы на целевую аудиторию и обеспечить коммерческий успех компании.

### Литература:

1. Стернин И. А. Введение в речевое воздействие. [Электронный ресурс]. URL: [https://www.vsu.ru/ru/university/structure/communicate/pdf/monographs/verbal-infl\\_2001.pdf](https://www.vsu.ru/ru/university/structure/communicate/pdf/monographs/verbal-infl_2001.pdf) (дата обращения: 08.05.2025)
2. Петрошенко А. Е. Психологические методы влияния рекламы на потребителя // Наука и образование сегодня. 2024. №2 (79). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/psihologicheskie-metody-vliyaniya-reklamy-na-potrebitelya> (дата обращения: 08.05.2025)
3. Трапезников И. Как цифры и статистика повышают доверие: примеры эффективных фактов для увеличения продаж. [Электронный ресурс]. URL: <https://vc.ru/marketing/1891699-kak-tsifry-i-fakty-povyshayut-doverie> (дата обращения: 09.05.2025)
4. Янюк А. А. Как синдром упущенной выгоды влияет на совершение покупок? // Бизнес-образование в экономике знаний. 2021. №3 (20). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kak-sindrom-upuschennoy-vygody-vliyaet-na-sovershenie-ropukok> (дата обращения: 09.06.2025)
5. Карпенкова Т. В. Кардинальные изменения в мире, вызванные распадом СССР / Т. В. Карпенкова // Известия Тульского государственного университета. Гуманитарные науки. — 2013. — № 4. — С. 124–136.

6. Куликов, Е. М., Сушко, П. Е. Реклама и слухи в процессе продвижения финансовой пирамиды «МММ» С. Мавроди в 1990-е гг. / Е. М. Куликов, П. Е. Сушко // Общество: политика, экономика, право. — 2011. — № 3. — С. 38–42.
7. История российской рекламы XX века — проект Сергея Исаева. [Электронный ресурс]. URL: <https://reklama.school/cases/ao-mmm> (дата обращения: 11.05.2025).
8. Минаков, А. В. Влияние финансовых пирамид на экономическую безопасность России / А. В. Минаков // Вестник Московского университета МВД России. — 2023. — № 3. — С. 281–286.

## Социологические знания и методы в рекламопроизводстве: анализ реальной рекламной кампании

Лощилова Диана Олеговна, студент;

Макарова Нюргуяна Нюргуновна, студент

Научный руководитель: Бутырин Дмитрий Александрович, кандидат культурологии, доцент  
Дальневосточный федеральный университет (г. Владивосток)

*Важность соответствия рекламного сообщения требованиям целевой аудитории диктует необходимость применения социологических знаний при разработке рекламы. Изучение социологических характеристик потребителей может повысить результативность рекламной коммуникации, выражающуюся в росте узнаваемости бренда, формировании лояльности потребителей и увеличении объемов продаж. В представленной статье рассматриваются ключевые социологические параметры аудитории, которые необходимо учитывать при создании рекламного контента, а также проводится анализ видеорекламы на основе кейс-метода. Результаты исследования демонстрируют эффективность внедрения метода социологического анализа в процесс создания рекламы и могут быть использованы специалистами для оптимизации рекламных стратегий.*

**Ключевые слова:** социология, целевая аудитория, анализ рекламы, кейс-метод.

### Актуальность

Использование знаний из социологии представляется значимым фактором повышения эффективности рекламной коммуникации. Изучение преобладающих у целевой аудитории норм и ценностей, распространенных статусно-ролевых моделей, типичных поведенческих стереотипов позволяет определить оптимальный характер рекламного сообщения, выявить смыслы, образы и символы, подлежащие включению в структуру рекламы для достижения максимального воздействия. В рамках дальнейшего анализа будет рассмотрен ряд ключевых социологических характеристик целевой аудитории, исследуемых в ходе разработки рекламных кампаний, а также проведен анализ реального рекламного кейса.

### Социология в рекламе

Демографические характеристики изучаются в первую очередь, поскольку они часто оказывают определяющее влияние на формирование других значимых признаков потенциальных потребителей.

Например, ценности целевой аудитории, которые представляют собой наиболее значимую сферу для личности, обладающую потенциалом стимулирования потребительского выбора [4]. Например, в случае продвижения товара преимущественно детского потребления

(натуральный пакетированный сок, шоколад) наиболее эффективной стратегией представляется акцент на традиционных ценностях, таких как семья, дети, любовь, совместное времяпрепровождение (что демонстрируется, в частности, в рекламных кампаниях сока «Моя семья», шоколада «Kinder сюрприз»).

Помимо вышеперечисленных факторов, существенным аспектом является учет культурных и национальных особенностей целевой аудитории, поскольку восприятие образов, сюжетных линий и даже цветов может значительно варьироваться в зависимости от страны, региона или города. Иллюстрацией значимости адаптации рекламных сообщений к культурным особенностям целевой аудитории служит трехпостерная кампания Coca-Cola в Саудовской Аравии. Рекламная стратегия, призванная продемонстрировать освежающий эффект газированного напитка, строилась на визуальной последовательности: 1) изображение обезвоженного человека; 2) человека, употребляющего Coca-Cola; 3) энергичного человека. Однако, вследствие культурной обусловленности восприятия изображений справа налево, характерной для арабских стран, последовательность была прочитана в обратном порядке. В результате, рекламное сообщение было воспринято как антиреклама, ассоциирующая напиток с упадком сил.

Не менее значим учет возраста целевой аудитории, который оказывает существенное влияние на ее интересы

и предпочтения [1]. В частности, в рекламе товаров, ориентированных на детскую аудиторию, часто используются образы персонажей популярных мультипликационных фильмов, в то время как в рекламе, адресованной молодежи, звучат музыкальные композиции известных среди подростков исполнителей (как, например, рэп-исполнительница Cardi B в рекламной кампании Pepsi).

При разработке рекламы также важно анализировать доминирующие настроения и мнения потенциальных потребителей. Это позволит создать стратегию, максимально отвечающую потребностям целевой аудитории: с ответами на их возможные вопросы, акцентом на значимых для них преимуществах и нейтрализацией негативных представлений. Такой подход формирует у потребителей представление о продукте и бренде, соответствующего их требованиям. Примером эффективного применения служит кампания «Dove» 2004 года, в которой они, опираясь на данные опроса о низкой самооценке девушек (всего 2 % из них считали себя красивыми), бренд создал рекламные ролики с социальным подтекстом, подчеркивающий уникальность и привлекательность каждой женщины [2]. Это способствовало не только позитивному восприятию женщинами своей внешности, но и повысило лояльность к «Dove» и сформировало его положительный имидж.

### Методология

Кейс-метод (case study, «исследование случая») в социологии — исследовательская стратегия, направленная на глубокий, полный и комплексный анализ феномена на примере отдельного эмпирического объекта (случая) [3]. В данной статье мы рассматриваем использование знаний из социологии в ходе рекламопроизводства на примере рекламы туши «Cabaret Noir Arabique» от бренда «Vivienne

Sabó». Нами было выявлено при анализе в рамках исследуемого метода использование в рекламной кампании как качественных, так и количественных данных.

### Реклама-кейс «Cabaret Noir Arabique» от «Vivienne Sabó»

Для начала в ходе производства данной рекламной кампании был осуществлен сбор качественных данных: проведён анализ целевой аудитории, выявлены её интересы и предпочтения. Так, в контексте растущей популярности турецких сериалов среди женской аудитории по всему миру, включая Россию, рекламный ролик был выполнен в стиле восточной сказки с участием известного турецкого актёра Акына Акинезу. Съёмки проходили в Марокко, среди традиционных риатов, что способствовало созданию особой атмосферы, напоминающей турецкие сериалы.

Кроме того, в процессе реализации рекламного продукта был проведен мониторинг интернет-площадок и платформ с наибольшим количеством турецкого контента для определения оптимальных мест размещения рекламного видеоролика [5], что, в свою очередь, является количественным методом сбора данных.

Как итог, данная реклама смогла не только привлечь внимание широкой аудитории, но и принести значительные коммерческие результаты.

### Заключение

Таким образом, опора на социологические характеристики целевой аудитории, а также комплексный подход к планированию и реализации рекламных кампаний может позволить максимизировать охват, повысить узнаваемость бренда, лояльность потребителей, продажи и прибыль.

### Литература:

1. Антонов С. Н. Социологические аспекты комплекса рекламы. [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sotsiologicheskie-aspekty-kompleksa-reklamy/viewer> (дата обращения: 15.06.2025).
2. Дав Внутренний критик // Дав Россия. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.xn—80aee.xn—80aswg/stories/inner-critic> (дата обращения: 15.06.2025).
3. Козина И. CASE STUDY: некоторые методические проблемы. [Электронный ресурс]. URL: [https://socioline.ru/files/6/183/kozina\\_-\\_case\\_study\\_-\\_nekotorye\\_metodicheskie\\_problemy.pdf](https://socioline.ru/files/6/183/kozina_-_case_study_-_nekotorye_metodicheskie_problemy.pdf) (дата обращения: 14.06.2025).
4. Смирнова Е. А. Ценностные ориентиры рекламы в современном обществе // Модели, системы, сети в экономике, технике, природе и обществе. 2014. № 3 (11). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsennostnye-orientiry-reklamy-v-sovremennom-obschestve> (дата обращения: 15.06.2025).
5. Tagline Awards — Крупнейшая digital-премия в Европе. [Электронный ресурс]. URL: <https://tagline.ru/movie-park/cases/vivienne-sabo-noir-arabique-cabaret/> (дата обращения: 16.06.2025).

## Преимущества и недостатки кросс-дисциплинарного подхода в рекламопроизводстве

Лоцилова Диана Олеговна, студент;

Макарова Нюргуяна Нюргуновна, студент

Научный руководитель: Бутырин Дмитрий Александрович, кандидат культурологии, доцент  
Дальневосточный федеральный университет (г. Владивосток)

*В статье рассматриваются преимущества использования кросс-дисциплинарного подхода в рекламе, а также выявляются проблемы, с которыми могут столкнуться рекламные агентства на стадии внедрения его в свою деятельность. Полученные результаты могут быть использованы специалистами, которые ищут комплексные решения для создания более персонализированных рекламных кампаний и оптимизации рекламных стратегий.*

**Ключевые слова:** реклама, кросс-дисциплинарный подход, целевая аудитория, эффективность рекламы, проблема междисциплинарной координации, манипулирование потребителями.

### Введение

Кросс-дисциплинарный подход при разработке эффективных рекламных стратегий в условиях современного рынка, характеризующегося динамичными изменениями в конкурентной среде и потребительских предпочтениях, становится не просто желательным, а необходимым условием для достижения успеха. Он направлен на персонализацию рекламных продуктов и стратегий под индивидуальные предпочтения и потребности потребителей, и его внедрение в рекламную деятельность представляет собой комплексный процесс, требующий интеграции знаний и методов из различных научных областей, таких как психология, социология, дизайн, маркетинг и т. д.

### Преимущества и недостатки подхода в рекламе

Для начала мы рассмотрим ключевые преимущества, которые предоставляет кросс-дисциплинарный подход при создании рекламного продукта.

Во-первых, интеграция знаний и методов из различных научных дисциплин способствует более глубокому пониманию целевой аудитории, ее потребностей, мотивов и поведения. Отсутствие четкого представления о нуждах потребителей изначально ставит под угрозу успешность рекламного решения. Так, анализ целевой аудитории представляет собой один из основополагающих этапов в создании рекламного продукта, позволяя глубже осознать характеристики, предпочтения и потребности покупателей или потенциальных клиентов. Это, в свою очередь, позволяет более точно адаптировать продукт или услугу, а также способствует разработке более персонализированных коммуникационных стратегий.

Во-вторых, объединение специалистов из различных областей способствует генерации более широкого спектра идей и концепций, что может привести к созданию уникальных и запоминающихся рекламных кампаний [1]. Разные дисциплины предлагают различные решения одной и той же проблемы, что может помочь выявить неожиданные возможности и подходы. Специалисты в об-

ласти рекламы все чаще работают в командах с психологами, социологами, дизайнерами и другими экспертами, что позволяет создавать комплексные и инновационные решения. Такой подход обеспечивает учет нужд и предпочтений потребителей, что делает конечный рекламный продукт более функциональным и привлекательным. Эффективность работы кросс-функциональных команд обусловлена тем, что в процессе их деятельности более тщательно учитываются разнообразные культурные, социальные и психологические факторы и аспекты, что, в свою очередь, способствует повышению успешности рекламных кампаний на рынке.

В-третьих, кооперация специалистов из различных областей позволит оптимизировать процесс разработки рекламных материалов, что обеспечит более эффективное распределение ресурсов и сократит временные затраты на создание и реализацию рекламной кампании [2]. Прежде всего, следует акцентировать внимание на эффективном использовании материальных ресурсов, поскольку неудачные рекламные кампании могут привести к значительным финансовым потерям, не обеспечив возврат средств, потраченных на рекламу. Более серьезные ошибки, допущенные в рекламном продукте (в том числе из-за недостатка знаний в определенной области), могут вызвать дополнительные расходы (например, в виде штрафов и судебных исков), а также нанести урон репутации бренда.

Кроме того, кросс-дисциплинарный подход в рекламе способствует увеличению адаптивности компании на локальном и глобальном рынке. Кросс-функциональные команды смогут быстрее реагировать на изменения в рыночной среде или потребительских предпочтениях, так как они обладают более широким набором знаний, навыков и методов, необходимых конкретно для той или иной ситуации.

Однако, несмотря на очевидные преимущества, его реализация сопряжена с рядом значительных вызовов и проблем, которые необходимо учитывать.

Одной из основных проблем, возникающих при внедрении кросс-дисциплинарного подхода, является про-

блема междисциплинарной координации. Анализ и интеграция психологических, социологических и нейробиологических исследований предоставляют углубленное понимание поведения потребителей и их мотивации к совершению покупок. Однако интерпретация и применение этих данных в маркетинговых стратегиях требуют высокой степени координирования и организации процесса. В этом контексте можно выделить два возможных сценария развития событий.

Первый сценарий предполагает, что специалисты в области рекламы и маркетинга должны обладать глубокими знаниями не только в своей профессиональной сфере, но и в смежных дисциплинах. Это необходимо для эффективного применения всех имеющихся знаний на практике и их использования при создании и разработке рекламных стратегий. Такой подход требует дополнительного обучения и развития навыков специалистов, что может быть временно и ресурсозатратным процессом.

Второй сценарий заключается в организации совместной работы нескольких специалистов из различных областей: психологов, социологов и других. В этом случае совместная работа должна быть структурирована таким образом, чтобы она приносила максимальную пользу и являлась эффективным инструментом в процессе создания рекламных материалов. Однако и здесь существуют свои сложности. Прежде всего, организация самого процесса междисциплинарного взаимодействия представляет собой непростую задачу. Кроме того, требуется увеличение штата сотрудников, что влечет за собой дополнительные расходы на заработную плату. Не все организации обладают достаточным количеством времени или бюджета для реализации данного подхода.

Еще одной из наиболее значимых и сложных проблем, связанных с применением кросс-дисциплинарного подхода в рекламе, является манипулирование потре-

бителями. Так, например, глубокое понимание психологических и нейробиологических механизмов принятия решений предоставляет рекламным агентствам мощные инструменты для создания сообщений, способных оказывать значительное влияние на поведение потребителей. Это влияние может стимулировать потребителя к совершению нерациональных покупок и действий (например, с денежными средствами) [3]. Более того, исследования показывают, что рекламные сообщения могут активировать определенные области мозга, связанные с эмоциями, мотивацией и принятием решений. Например, использование эмоционально насыщенных образов и нарративов может стимулировать выработку дофамина, что приводит к формированию положительных ассоциаций с продуктом или брендом. В то же время, такие методы могут вызвать зависимости, аналогичных тем, которые наблюдаются при злоупотреблении психоактивными веществами. Это ставит под вопрос этичность подобных практик, поднимает вопрос о границах допустимого влияния на потребителей, а также подчеркивает необходимость разработки четких этических стандартов и регуляторных механизмов для предотвращения злоупотреблений.

Таким образом, кросс-дисциплинарный подход в рекламе представляет собой перспективный метод, способный значительно повысить эффективность маркетинговых стратегий. Интеграция знаний и методов из различных научных дисциплин позволяет глубже понять поведение и мотивацию потребителей, что в свою очередь способствует созданию более персонализированной рекламы. В условиях современного динамичного рынка, данный подход становится необходимым условием для достижения успеха в рекламной деятельности, однако его внедрение сопряжено с рядом вызовов, которые специалистам необходимо учитывать.

#### Литература:

1. Мария Канасевич: хороший креатив значительно повышает эффективность рекламы и маркетинговых стратегий // Ассоциация коммуникационных и маркетинговых агентств Беларуси. [Электронный ресурс]. URL: [https://association.by/maria\\_kanasevich\\_horoshi\\_kreativ\\_povishaet\\_effektivnost](https://association.by/maria_kanasevich_horoshi_kreativ_povishaet_effektivnost) (дата обращения: 10.06.2025).
2. Кросс-функциональное взаимодействие в команде: как наладить эффективную работу между отделами маркетинга и разработки // Высшая школа экономики [Электронный ресурс]. URL: <https://marketing.hse.ru/blog/kross-funktionalnoe-vzaimodejstvie-v-komande/> (дата обращения: 15.06.2025).
3. Дьякова М. В. Манипулятивный характер воздействия рекламы и механизмы защиты потребителей // Вестник КГУ. 2008. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/manipulyativnyy-harakter-vozdeystviya-reklamy-i-mehanizmy-zaschity-potrebiteley> (дата обращения: 18.06.2025).

## Использование знаний и методов психологического воздействия в рекламных сообщениях

Лоцилова Диана Олеговна, студент;

Макарова Нюргуяна Нюргуновна, студент

Научный руководитель: Бутырин Дмитрий Александрович, кандидат культурологии, доцент  
Дальневосточный федеральный университет (г. Владивосток)

*В условиях современного рынка реклама выступает одним из ключевых факторов, определяющих конкурентоспособность продукта и бренда. Однако наблюдаемая в настоящее время избыточность рекламного контента подчёркивает необходимость разработки рекламных сообщений, обладающих выраженным психологическим воздействием на целевую аудиторию и способствующих принятию решения о покупке. В рамках данной статьи нами была предпринята систематизация основных психологических знаний, применимых при разработке рекламного сообщения, а также проведен анализ конкретного примера видеорекламы, использующей один из приёмов психологического воздействия — внедрение архетипов. Результаты исследования подтверждают результативность применения психологических знаний и методов в рекламопроизводстве и могут быть использованы специалистами в целях оптимизации рекламных стратегий.*

**Ключевые слова:** восприятие продукта и бренда, психология, анализ рекламы, архетипы.

### Знания и методы психологического воздействия в рекламе

В контексте настоящего исследования представляется целесообразным рассмотреть основные психологические знания и методы, активно применяемые специалистами при создании рекламных сообщений для повышения эффективности рекламных коммуникаций и усиления воздействия на целевую аудиторию.

Для начала остановимся на часто используемом методе убеждения, рациональных апелляциях, направленных на интеллектуально-познавательную сферу человеческой психики. В частности, в рекламных сообщениях приводятся логически обоснованные доводы [1], акцентирующие внимание на соответствии историческим традициям, социальному статусу, подтвержденном качестве, влиянии на состояние здоровья, экологичности и т. д. Цель подобного подхода заключается в достижении внутреннего согласия потребителя с транслируемыми брендом идеями, стимулировании тем самым принятия решения о покупке.

Также для повышения эффективности воздействия целесообразно внедрять в сообщение архетипические образы. Архетип (от греч. ἀρχή «начало» и τύπος «образ») представляет собой универсальный, эмоционально значимый и типологизированный образ, несущий общие черты, характерные для определенной категории, и обладающий инвариантной интерпретацией вне зависимости от контекста.

Архетипические паттерны могут быть распознаны как в персонажах рекламного сообщения (например, образы «славный малый», «родитель»), так и в элементах повествования (например, мотив подвига Прометея, история Золушки). Архетип также проявляется и в стилистических особенностях визуального оформления (преобладающая цветовая палитра или концептуальное решение) [4].

Успешная интеграция архетипа в рекламную кампанию способствует формированию устойчивой ассо-

циации между брендом и определенным образом, что, в свою очередь, повышает уровень доверия со стороны потребителя (Например, бренды косметических средств для ухода часто ассоциируются с архетипом «Хранитель (родитель)», бренды ювелирных изделий — с архетипом «Правитель»).

Кроме того, необходимо заинтересовать аудиторию и удержать её, поэтому важно знать, на что человек склонен обращать своё внимание. Например, на то, что вызывает испуг. При этом организм после шока продолжает отслеживать потенциально опасный объект. Это означает, что применение приемов физического шока, таких как громкий резкий звук или внезапное появление объекта, может заставить потребителя досмотреть рекламу до конца. Это, в свою очередь, предоставляет рекламе возможность оказать необходимое воздействие на аудиторию [2]. Так, например, в апреле 2005 года немецкая компания «K-fee», производящая напитки, выпустила серию из девяти 20-секундных телевизионных рекламных роликов под названием «Wide Awake» для продвижения своего кофейного напитка. Реклама начиналась со спокойной сцены, например, автомобиль ехал по зеленому холму под расслабляющую музыку. Однако, внезапно, на очень короткое время, эту сцену прерывал крик зомби, смотрящего прямо в камеру. Сразу после этого показывался слоган компании и рекламируемый продукт. Данная рекламная кампания, безусловно, привлекла внимание аудитории и значительно повысила узнаваемость продукта. И достигнутый эффект, сохраняющийся и по сей день, обусловлен использованием приема физического шока.

Кроме того, может быть вызвано и другое чувство страха. Например, реклама может спровоцировать **страх упущенной выгоды** (Fear of Missing Out, FOMO). Он представляет собой психологическое состояние, характеризующееся восприятием риска утраты потенциально значимого опыта, возможности или преимущества. Маркетинговые стратегии активно эксплуатируют данную

психологическую тенденцию, используя различные приемы для ее стимулирования у потребителя.

Основополагающий принцип заключается в том, что страх упустить потенциальную выгоду оказывает влияние на процесс принятия решения о покупке, сокращая временной интервал, затрачиваемый на обдумывание. Это достигается посредством акцентирования внимания на:

— ограниченности количества товаров и услуг (Пример: «Осталось всего 26 мест, успеете записаться?»);

— времени действия предложения (Пример: «Скидки до 80 % только 11.11»);

— «дополнительной выгоде» для покупателя (Пример: «При заказе товара прямо сейчас вы получите в подарок ещё одну антипригарную сковороду!»);

— популярности товара/услуги [5]. Данный метод тесно взаимосвязан с психологическим феноменом, обозначаемым **склонность индивида к имитации поведения** авторитетных личностей или больших групп людей. В связи с этим, использование образов знаменитостей в рекламных кампаниях (особенно в контексте продвижения товаров и услуг, ориентированных на относительно узкий сегмент потребительской аудитории (например, косметическая продукция, брендовая одежда)), а также указание на массовую популярность продукта («куплено более 10 000 штук») способствует формированию у потребителя рекламы стремления к приобретению товара/услуги.

Однако, согласно **закону о ближнем круге**, сформулированного П. С. Тарановым, который гласит, что сила влияния людей друг на друга прямо пропорциональна степени их социальной близости [3, С. 134], индивид, как правило, демонстрирует наибольшую степень доверия к лицам, занимающим сходное с ним социальное положение.

Исходя из этого, для достижения максимального эффекта от рекламного сообщения, целесообразно, чтобы оценка товара или услуги исходила от «своего» человека, то есть представителя целевой аудитории. Соответственно, в маркетинговой практике, например, при продвижении товаров широкого потребления, относящихся к среднему ценовому сегменту, зачастую используется образ среднестатистического потребителя, репрезентирующего данную продукцию. Такой подход способствует повышению релевантности рекламы и увеличению степени доверия к ней со стороны потенциальных покупателей.

### **Архетипы в рекламе туши «Cabaret Noir Arabique» от бренда «Vivienne Sabó»**

Далее перейдем к анализу видеорекламы туши «Cabaret Noir Arabique» от бренда «Vivienne Sabó» и рассмотрим один из психологических приёмов, который был использован в процессе ее разработки — внедрение архетипов.

К примеру, в одном из ключевых образов, образе восточной красавицы, главной героини видеоролика, можно увидеть архетип Любовника (согласно классификации К. Юнга). Данный архетип характеризуется загадочностью,

высокой степенью чувственности и эстетической привлекательностью, что обуславливает его способность привлекать мужское внимание. Так как этот образ воплощает притягательность, страсть и чувственность, ему не требуется совершать активные действия для воздействия на окружающих: исключительно своей внешностью он способен пробуждать яркие эмоциональные реакции и чувства. Героине видеоролика характерны эти черты. Она игрива с мужчиной — привлекает его и убегает, при этом частично скрывая лицо, подчеркивает свою недоступность, властность, красоту, она создает атмосферу мистической притягательности и загадочности.

Визуальное оформление ролика же реализует архетип Правителя. Это выражается в преобладании определенной цветовой гаммы, сочетания золотого и чёрного цветов, которые традиционно ассоциируются с роскошью, властью и богатством, что усиливает восприятие продукта как предмета элитного потребления. Золотые украшения, детали интерьера и элементы восточной сказочной атмосферы, представленные в условной второй части видеоролика, в которой героиня как бы погружается в иной, сказочный мир, способствуют созданию образа изобилия. Первая часть ролика, действие которой происходит в реальности на, по всей видимости, светском мероприятии, дополнительно подкрепляет архетип Правителя посредством демонстрации роскошной среды, дорогих нарядов и образов представителей высших слоев общества.

Архетип Правителя проявляется также в образах главных героев — мужчины и женщины, которые в условной второй части ролика предстают как состоятельные представители средневекового восточного общества. Их роскошные наряды, выполненные в черно-золотой палитре, сопровождаемые изысканными золотыми украшениями и богатым антуражем садов и интерьеров, выступают визуальными маркерами власти, статуса и привилегий.

В результате, совокупность перечисленных визуальных и смысловых элементов формирует архетип продукта как архетип Правителя. Сформированный архетип, в свою очередь, обуславливает восприятие продукта целевой аудиторией в категориях роскоши и эксклюзивности, что, в конечном итоге, способствует эффективной реализации стратегии позиционирования туши «Cabaret Noir Arabique» на рынке в качестве символа, маркирующего высокий социальный статус и принадлежность к элитарному сегменту потребителей. Так, данное рекламное сообщение привлекает и удерживает внимание аудитории, повышает узнаваемость и запоминаемость товара, формирует с тушью и брендом нужную для производителей ассоциацию, которая приводит к востребованности и высоким продажам продукта.

### **Заключение**

В итоге проведенного исследования была обоснована значимость применения психологических знаний

и приёмов в процессе разработки рекламных коммуникаций. Анализ конкретного кейса позволил продемонстрировать, что углубленное понимание психологии потребителя и релевантное использование психологических

приёмов предоставляет специалистам возможность создавать рекламные сообщения, которые оказывают существенное влияние на выбор целевой аудитории, тем самым обуславливая успешность продукта на рынке.

Литература:

1. Алиев О. М., Шайхаматова Р. О психологических методах воздействия рекламы // Вопросы структуризации экономики. 2010. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/o-psihologicheskikh-metodah-vozdeystviya-reklamy> (дата обращения: 09.06.2025).
2. Романов А. А. Механизмы привлечения внимания потребителя к рекламе // ЭТАП. 2013. №6. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/mehanizmy-privlecheniya-vnimaniya-potrebatelya-k-reklame> (дата обращения: 12.06.2025)
3. Стернин И. А. Введение в речевое воздействие. [Электронный ресурс]. URL: [https://www.vsu.ru/ru/university/structure/communicate/pdf/monographs/verbal-infl\\_2001.pdf](https://www.vsu.ru/ru/university/structure/communicate/pdf/monographs/verbal-infl_2001.pdf) (дата обращения: 10.06.2025)
4. Титова Е. М., Ковалева А. М. Архетипы в рекламе как формула успеха. PRРИМРА. 2022. № 26–27. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/arhetipy-v-reklame-kak-formula-uspeha> (дата обращения: 12.06.2025)
5. Янюк А. А. Как синдром упущенной выгоды влияет на совершение покупок? // Бизнес-образование в экономике знаний. 2021. №3 (20). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kak-sindrom-upuschennoy-vygody-vliyaet-na-sovershenie-pokupok> (дата обращения: 09.06.2025)

## Дополненная реальность в маркетинге: новые формы взаимодействия бренда с аудиторией

Хованскова Елизавета Евгеньевна, студент  
Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы (г. Москва)

*В статье автор исследует применение технологий дополненной реальности в маркетинге как инструмент повышения вовлечённости и эффективности коммуникации бренда с аудиторией. Особое внимание уделено анализу реальных кейсов, включая авторский опыт реализации AR-проекта в компании MontCarotte для подростковой линейки TEENS.*

**Ключевые слова:** дополненная реальность, AR-маркетинг, вовлеченность потребителей, бренд-коммуникации, геймификация.

Современный маркетинг стремится не только информировать, но и вовлекать потребителя в интерактивный опыт, формируя тем самым эмоциональную привязку к бренду. Дополненная реальность (AR, augmented reality) — это технология, которая позволяет накладывать цифровой контент на объекты реального мира в режиме реального времени. Она становится все более востребованной в брендинге, розничной торговле, образовании и коммуникациях, создавая новые формы взаимодействия между брендом и аудиторией.

Термин «дополненная реальность» впервые был введён инженером Томасом Престоном Коделлом, сотрудником исследовательской лаборатории компании Boeing. В 1992 году он использовал основы этой технологии при разработке системы, предназначенной для облегчения процесса монтажа электрических кабелей в авиастроении [4].

По оценкам, в 2024 году в мире насчитывалось 1,03 миллиарда пользователей мобильной дополненной реальности (AR). Этот рынок основан на ежемесячном количестве активных пользователей AR-приложений на

мобильных устройствах, включая приложения, веб-AR и визуальный поиск. В 2025 году число пользователей мобильной AR составит примерно 1,07 миллиарда, а к 2028 году ожидается рост до 1,19 миллиарда [2].

### Теоретические аспекты применения AR в маркетинге

#### 1. Когнитивные преимущества AR

Дополненная реальность способствует формированию мультимодального опыта восприятия, сочетая визуальные, аудиальные и кинестетические стимулы. Исследования показывают, что информация, представленная в интерактивной форме, запоминается на 70–80 % лучше, чем традиционные текстовые или визуальные инструкции.

#### 2. Эмоциональное вовлечение и геймификация

AR позволяет строить более эмоционально насыщенные и индивидуализированные коммуникации. В от-

личие от традиционных рекламных сообщений, дополненная реальность позволяет пользователю стать соучастником истории бренда, что увеличивает вовлеченность и конверсию.

### 3. Персонализация и обратная связь

Механизмы AR позволяют настраивать опыт под конкретного пользователя, что становится особенно значимым в условиях массовой кастомизации продуктов и услуг.

#### Кейсы глобальных брендов

##### *IKEA Place*

Мобильное приложение IKEA Place позволяет пользователям с помощью камеры смартфона «размещать» мебель IKEA в реальном интерьере. Это решает сразу две маркетинговые задачи: устранение барьеров в принятии решения о покупке и предоставление персонализированного опыта. В результате внедрения приложения время на принятие решения о покупке сократилось в среднем на 30 % (IKEA, 2021).

##### *L'Oréal и виртуальные примерки*

Компания L'Oréal с помощью AR-платформы Modiface внедрила в свои мобильные приложения функцию виртуальной примерки макияжа. Это позволило увеличить вовлеченность пользователей и в 3 раза повысить конверсию в онлайн-продажах.

##### *Pepsi Max: AR-витрина на автобусной остановке*

В рамках кампании Unbelievable, бренд Pepsi установил AR-экран на автобусной остановке в Лондоне. Проезжающие инопланетяне, гигантские осьминоги и прочие фантастические элементы на фоне улицы привлекли внимание миллионов, и видео с этим экспериментом стало вирусным в сети. Эффект от кампании измерялся не только в охвате, но и в резком росте узнаваемости бренда среди молодежной аудитории.

##### *Авторский кейс: AR-инструкция в MontCarotte*

В рамках работы автора в компании MontCarotte, специализирующейся на премиальных средствах по уходу за полостью рта, была реализована AR-кампания для ли-

нейки продуктов TEENS — зубных паст и маркеров, предназначенных для подростков.

Проблема заключалась в том, что многие пользователи не читали инструкции к продукту, в результате чего паста-маркер теряла свою эффективность: он должен использоваться исключительно на сухой щетке, иначе цветовой эффект исчезает. Традиционные текстовые форматы инструкции не работали — особенно среди подростков, для которых характерна низкая мотивация к чтению.

На упаковку был добавлен QR-код, при наведении на который открывался AR-контент. Пользователь видел виртуального персонажа — девушку или юношу, соответствующего подростковой ЦА, который появлялся в реальном пространстве (с возможностью «поставить» его в удобное место) и далее персонаж голосом объяснял, как правильно использовать продукт. Это превратило скучную инструкцию в живое и вовлекающее взаимодействие.

Этот кейс демонстрирует, как AR может не только повышать вовлеченность, но и решать прикладные задачи, связанные с корректным использованием продукта, повышая тем самым удовлетворенность клиентов и снижая количество негативных отзывов.

AR становится новой формой маркетингового «интерфейса», соединяющего физический и цифровой миры. Преимущества включают не только оригинальность подачи, но и возможность решения прикладных задач: обучения, инструктажа, мотивации, и даже коррекции поведения пользователя.

Однако эффективность таких решений зависит от:

- качества реализации AR-контента;
- его релевантности целевой аудитории;
- интеграции с остальными элементами бренда и пользовательского пути.

Также стоит учитывать технические ограничения (например, не все пользователи готовы устанавливать отдельные AR-приложения) и необходимость баланса между технологичностью и простотой.

Дополненная реальность представляет собой мощный инструмент маркетинговых коммуникаций, способный изменить как восприятие бренда, так и поведенческие паттерны аудитории. Кейсы крупных брендов, а также авторский опыт в проекте AR-TEENS, демонстрируют, что грамотно реализованный AR может существенно повысить вовлеченность, понимание продукта и лояльность клиентов. В условиях роста конкуренции на рынке ключевым фактором становится не просто продукт, а опыт взаимодействия с ним — и AR, несомненно, становится одним из наиболее перспективных путей формирования этого опыта.

#### Литература:

1. Иванченко О. В. Дополненная реальность как инструмент клиентоцентричной экосистемы цифрового маркетинга // Вызовы цифровой экономики: технологический суверенитет и экономическая безопасность. — 2023. — С. 218–221.

2. Mobile augmented reality (AR) users worldwide from 2023 to 2028 // [Электронный ресурс] URL: <https://www.statista.com/statistics/1098630/global-mobile-augmented-reality-ar-users/> (дата обращения: 01.07.2025)
3. IKEA Place App // [Электронный ресурс] URL: <https://ram15144.github.io/content/ar-vr/ikea-place.html> (дата обращения: 01.07.2025)
4. L'Oréal Group, the Modiface Acquisition. // [Электронный ресурс] URL: <https://www.loreal.com/en/beauty-science-and-technology/beauty-tech/discovering-modiface/> (дата обращения: 01.07.2025)
5. Pepsi Max Bus Shelter. // [Электронный ресурс] URL: <https://grandvisual.com/work/pepsi-max-bus-shelter/> (дата обращения: 01.07.2025)
6. Яковлев Б. С., Пустов С. И. История, особенности и перспективы технологии дополненной реальности // [Электронный ресурс] URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/istoriya-osobennosti-i-perspektivy-tehnologii-dopolnennoy-realnosti> (дата обращения: 01.07.2025)
7. Вы не знаете, что такое AR от MontCarotte TEENS? // [Электронный ресурс] URL: [https://vk.com/wall-184452663\\_3885?ysclid=mcxju7uqus759928183](https://vk.com/wall-184452663_3885?ysclid=mcxju7uqus759928183) (дата обращения: 01.07.2025)
8. Мелков Ю. Виртуальная реальность: История, теория, практика. // [Электронный ресурс] URL: <https://itc.ua/articles/virtualnaya-realnost-istoriya-teoriya-praktika/> (дата обращения: 01.07.2025).
9. Примеры внедрения VR в рекламную стратегию брендов. // «Vc.ru» — новости о бизнесе и технологиях. [Электронный ресурс] URL: <https://vc.ru/24657-vr-in-advertising> (дата обращения: 01.07.2025)
10. Как это работает: маркетинг с дополненной реальностью на примере упаковки Nesquik. // Cossa.ru — маркетинг в социальных медиа, digital-маркетинг, интегрированные маркетинговые коммуникации. [Электронный ресурс] URL: <https://www.cossa.ru/cases/150894/> (дата обращения: 01.07.2025).

## ЮРИСПРУДЕНЦИЯ

### Имплементация международных норм в сфере прав человека

Алексеева Екатерина Евгеньевна, абитуриент магистратуры  
Научный руководитель: Бекин Александр Валерьевич, кандидат юридических наук, доцент  
Московский государственный юридический университет имени О. Е. Кутафина

*В статье автор исследует процесс имплементации международных правовых норм в законодательство стран СНГ, а также взаимодействие международных норм прав человека.*

**Ключевые слова:** имплементация международного права, права человека, конституционное право.

Деятельность на международной арене и участие в решении тех или иных международных проблем предполагает вступление государств в политические и иные отношения друг с другом. В таких отношениях государства не только учитывают собственные национальные интересы, но и следуют нормам и принципам международного права.

Многие страны СНГ не приняли традиционный дуалистический подход, касающийся имплементации международного права внутри своей правовой системы. Во многих странах международное право стало частью национального законодательства, а также обладает высшей юридической силой. В результате анализа конституционных положений, касающихся международного права, можно сделать вывод, что многие государства допускают широкое применение норм международного права во внутренних правовых процессах. В конституциях многих государств международное право является частью национального. Кроме того, эти конституции придают международным договорам высшую юридическую силу. Так, в ст.15 пункт 4 Конституции Российской Федерации 1993г. (включая поправки 2020г.) указано, что «общепризнанные принципы и нормы международного права и международные договоры Российской Федерации являются составной частью ее правовой системы». В нем также говорится, что «если международным договором Российской Федерации установлены иные правила, чем предусмотренные законом, то применяются правила международного договора» [1].

В соответствии со ст. 148 Конституции Азербайджана 1995г. «международные договоры, участницей которых является Азербайджанская Республика, — неотъемлемая составная часть системы законодательства Азербайджанской Республики». Ст. 151 также предусматривает, что «при возникновении противоречия между нормативными правовыми актами, входящими в систему зако-

нодательства Азербайджанской Республики (исключая Конституцию Азербайджанской Республики и принятые путем референдума акты), и межгосударственными договорами, участницей которых является Азербайджанская Республика, применяются международные договоры».

В статье 6 Конституции Белоруссии 1994 г. гласит, что «Республика Беларусь признает приоритет общепризнанных принципов международного права и обеспечивает соответствие им законодательства». Также в ней сказано, что «Республика Беларусь в соответствии с нормами международного права может на добровольной основе входить в межгосударственные образования и выходить из них. Не допускается заключение международных договоров, которые противоречат Конституции».

Аналогичное положения содержится в Конституции Армении 1995 г. ст. 5 указано, что «в случае противоречия между нормами международных договоров, ратифицированных Республикой Армения, и законов Республики Армения применяются нормы международных договоров».

Стоит отметить, что фактический статус международного права в странах СНГ определяется не только конституционными положениями, но и готовностью национальных судов опираться на его нормы. Оценка фактического состояния международного права в рамках национального законодательства требуют более тщательного изучения их судебной практики. Эффективная реализация конституционных положений, объявляющий международное право частью внутреннего, зависит от различных политических и правовых факторов, которые либо благоприятствует этому процессу, либо препятствует применению международного права. Эти факторы включают: характер принятых международных норм, независимость и профессионализм судебных органов, сильные стороны национальных демократических институтов самого государства.

В международном правопорядке в XXI веке произошли значительные изменения в применении прав человека. В настоящее время права человека постоянно нарушаются в результате таких глобальных проблем как терроризм, глобального потепления, внутренние революции, вооруженные конфликты, увеличение числа беженцев и вынужденных переселенцев. Основные документы в области защиты прав человека в международном праве: Устав ООН 1945 года, Всеобщая декларация прав человека 1948 года, Международный пакт о гражданских и политических правах 1966 года, Международный пакт об экономических, социальных и культурных правах 1966 года. Все международные договоры в области прав человека определяют положения об исполнении обязательств государств, подписавших эти документы. Эти положения определены в различных статьях соответствующих договоров.

После Второй мировой войны все государства взяли на себя ответственность защищать права человека, так это было крайне важно для международного правопорядка. Несмотря на то, международные декларации, резолюции и договоры устанавливают защиту прав человека, невозможно принять уникальный документ, который был бы принят в качестве общего, универсального и обязательного воздействия. Принятие такого документа стало бы эффективным механизмом реализации норм международного права в области прав человека. Устав ООН внес некоторые новшества в области прав человека. Главное заключается в том, что он впервые определил концепцию уважения и защиты прав человека как главного фактора обеспечения международного мира и безопасности, дружбы и благополучия, экономического и социального сотрудничества [1]. Поэтому Устав ООН рассматривает права человека в общем контексте политических, экономических и социальных проблем.

Термин “имплементация” широко используется в международной юридической практике. Этот термин можно встретить в резолюциях Генеральной Ассамблеи ООН и других ее комитетах, а также в резолюциях других международных организаций. Имплементацию можно определить, как реализацию норм международного права в рамках национального законодательства. Но в юридической литературе нет единого мнения среди авторов относительно данного термина, его этапов и механизма.

Ученые отмечают, что начало процесса имплементации международных норм в области прав человека зависит от объективных и субъективных причин. К объективным причинам можно отнести историческое развитие общества и государства, а также совершенствование отечественного законодательства. Субъективные причины содержат в себе активность субъектов политической власти, их связь с теми или иными идеалами. Основными элементами внутреннего механизма реализации международных норм, которыми обладает любое государство, могут служить: национальные средства правовой защиты,

используемые для реализации международного права; систему государственных органов, компетентных для реализации обязательств, вытекающих из международного права.

Главное значение Всеобщей декларации прав человека заключается в том, что, будучи первым международным документом, декларирующим права человека, этот документ также впервые определяет их международную концепцию. Всеобщая декларация прав человека была принята как форма резолюции Генеральной Ассамблеи, а не как официально ратифицированный международный договор. Поэтому Декларация не имеет обязательной силы, а носит рекомендательный характер.

В Конвенции о борьбе с дискриминацией в области образования, Конвенции об упразднении всех форм расовой дискриминации и Конвенции об упразднении всех форм дискриминации женщин также определены положения, связанные не только с принятием каждым государством-участником необходимых законодательных или иных мер для реализации этих конвенционных норм, но и с его обязательством отменить национальные нормативные заявления, противоречащие соответствующим конвенциям [2].

В ст. 4 Конвенции о правах ребенка говорится, что «Государства-участники принимают все необходимые законодательные, административные и другие меры для осуществления прав, признанных в настоящей Конвенции». Также в ней говорится, что «в отношении экономических, социальных и культурных прав государства-участники принимают такие меры в максимальных рамках имеющихся у них ресурсов и, в случае необходимости, в рамках международного сотрудничества» [3]. В 1993г. она была ратифицирована в России, когда Правительство РФ приняло Постановление от 23 августа «О реализации Конвенции ООН о правах ребенка и Всемирной декларации об обеспечении выживания, защиты и развития детей».

Международные стандарты в области защиты прав и свобод человека содержат нормы, конкретизирующие и развивающие принцип уважения прав человека, регулирующие отношения между государством и личностью. Фактически, это внутренние нормы, реализующие международно-правовую ответственность государств в сфере защиты прав и свобод человека. Неопределенность в определении норм имплементации указанных договоров связана с многообразием возможностей государств, например, различных стандартов экономического и политического развития.

Таким образом, эффективная деятельность внутренней правовой системы соответствующего государства зависит от взаимосвязи международного и национального права. Внутренний механизм реализации норм международного права существует в каждом государстве. Но этот механизм имеет общие и специфические черты, которые зависят от особенностей правовых систем конкретных государств.

Литература:

1. «Устав Организации Объединенных Наций» (Принят в г. Сан-Франциско 26.06.1945)
2. Конвенция о борьбе с дискриминацией в области образования. Принята 14 декабря 1960 года Генеральной конференцией ООН
3. Конвенция о правах ребенка. Принята резолюцией 44/25 Генеральной Ассамблеи от 20 ноября 1989 года

## Правовые системы современности в условиях глобализации

Алексеева Екатерина Евгеньевна, абитуриент магистратуры  
Научный руководитель: Бекин Александр Валерьевич, кандидат юридических наук, доцент  
Московский государственный юридический университет имени О. Е. Кутафина

*В статье автор исследует современные правовые системы и их взаимодействие в условиях глобализации на международном уровне.*

**Ключевые слова:** правовая система, глобализация, имплементация международного права.

Глобализация отражается во всех сферах общественной жизни, как внутри государства, так и области международных отношений. В том числе, она оказывает многообразное воздействие на правовое поле. Глобализация стимулирует международную торговлю, способствуя легкому перемещению капитала, рабочей силы, товаров и услуг за пределы национальных границ, тем самым стимулируя экономический рост и потребность в подготовке высококвалифицированных юристов.

На сегодняшний день, в эпоху развития технологий и науки, почти все сферы общественной жизни подвержены унификации. Изначально, с экономической точки зрения понятие «глобализация» рассматривали как очередной этап капитализма. Однако существует несколько взглядов относительно начала проявления первичных процессов глобализации. Так некоторые ученые считают, что характерные черты глобализма существовали еще в далекой античности. Политическое, экономическое, военное превосходство Римской Империи и утверждение гегемонии над цивилизациями Средиземного побережья предполагало универсализацию всех сфер общественной жизни. Взаимодействие цивилизаций осуществлялось постепенно от отдельных деревень, городов и княжеств к государствам, регионам, которые в свою очередь оказывали влияние на мировую обстановку в целом. Э. Азроянц выделяет следующие этапы глобализации: родовой, племенной, этнический, имперский, монархический, колониальный, национальный, интернациональный [1]. Таким образом, тенденция к расширению пространства является одной из характерных особенностей глобализма. Данный подход размывает объем понятия глобализация, а также сводит к ней всю историю развития человечества.

И. Валлерстайн полагает, что глобализация началась, в момент формирования капиталистической системы, на рубеже XV-XVI веков, в эпоху Великих географических открытий, стремящаяся охватить весь мир. Формирование

«европейской мировой экономики», начало развития рыночных отношений, бурный рост торговли в Западной Европе способствовали успехам в мореплавании. Португальские и испанские торговцы распространились по всему миру и занимались колонизацией Америки. В результате успешной торговли со многими азиатскими странами, Голландская Ост-Индийская межнациональная компания длительное время практически монополично контролировала торговлю специями и совершила несколько крупных географических открытий. Ее принято считать первой в истории акционерной компанией. В XIX веке быстрая индустриализация привела к росту торговли и инвестиций между европейскими державами, их колониями и США.

Р. Робертсон считает, что точкой отсчета глобализации является вторая половина XIX века. С 70-х годов все регионы и континенты оказались включены в интеграционные процессы. Это случилось вследствие развития капиталистической экономики в Европе и Северной Америке, а также начала колониального передела мира.

Еще одна точка зрения основывается на том, процессы глобализации начались в середине 40-х-50-е года XX века. Именно в послевоенное время были реализованы меры правового, политического и экономического характера. Перед мировым сообществом стоял вопрос сохранения международного порядка и безопасности. Тогда были созданы ООН, Международный валютный фонд, Всемирный банк, и другие универсальные организации.

Стоит отметить, что глобализация выступает как форма общественных процессов, содержанием которых является пост-модернизация, стартовавшая в 1980-е годы. Ее главным признаком была компьютеризация после того, как в 1978 году персональные компьютеры были поставлены на поток производства. Революционное развитие коммуникационных технологий и передачи информации послужило толчком интегративных процессов во всех

сферах общественной жизни. Таким образом, определенные характерные черты глобализации можно увидеть почти на каждом этапе эволюции человечества. Взаимодействие между государствами абсолютно нормальное явление и последовательный процесс в развитии международных отношений [2]. Термин «глобализация» также часто связывают с построением однополярного мира после распада Советского Союза в 1991 году. В условиях глобализации увеличивается влияние на экономическую сферу транснациональных компаний. Изменяются функции государств и государственных структур, которые все больше эволюционируют в сторону общей координации своей деятельности.

В условиях глобализации перед международным правом появляется целый ряд задач, которые требуют новых способов решения. Меняется подход во взаимодействии между государствами и международными организациями. Активизацию взаимодействия правовых систем обуславливает последующая правовая интеграция во многих сферах общественной жизни. Международное право, на сегодняшний день, не только регламентирует межгосударственные отношения, но и является одним из главных инструментов универсализации национального законодательства. Непосредственное применение принципов, прецедентов и норм международного права в рамках национального осуществляет их взаимовлияние. Оно происходит путем приведения правовых норм национального права в соответствие с установленными международными стандартами. Это вызывает потребность усовершенствования в рамках национальной правовой системы законодательной базы материального и процессуального права. В условиях глобализации примат международного права пришел на смену примата национального. Государствам чаще приходится считаться с уже принятыми нормами международного права, однако ранее участие государств в его формировании было более определенным. На сегодняшний день, глобальные проблемы, стоящие перед человечеством и требующие совместных усилий всего мирового сообщества для их решения, связаны с необходимостью признания примата международного права. Прежде всего, появляются новые направления правового регулирования, связанные с международным сотрудничеством. Регламентация таких правовых сфер, как права человека, экологическое право, международное частное право, обуславливает экономическое сотрудничество между государствами. Соотношение международного и национального права отображают реальную ситуацию, обусловленную необходимостью сосуществования и взаимодействия мирового сообщества.

Понятие «правовая система» охватывает весь спектр правовых явлений, существующих в обществе [3]. Оно появилось в результате развития юридической науки, когда старые категории уже не отражали правовую действительность. Однако комплексный подход к анализу правовой жизни общества был необходим. Правовая система включает действующее право, которое выступает

ее доминирующим фактором и основой. Правовая идеология, правовая психология, правовые отношения, правотворчество, юридическая практика и правовые учреждения также включены в правовую систему государства.

На данный момент нет единой точки зрения об основных критериях классификации правовых систем современности. Как правило, к ним относят: общность исторической судьбы (возникновение, развитие государства); единство исторических корней; правовую культуру и правовые традиции; категориальный аппарат (понятия, принципы, определения); источники права и их систему и др.

Р. Давид в свое время предложил для классификации правовых систем два главных аспекта: идеологический, к которому он относил религию, философию; и особенности юридической техники. Он выделял три правовые семьи: романо-германскую, англосаксонскую и социалистическую, полагая, что все остальные семьи, которые можно вычленишь, представляют собой модификацию этих трех семей.

В государствах с монистической системой, международное и внутригосударственное право образуют в совокупности единую правовую систему. Как национальные законы, так и международные соглашения данного государства, обязательны к применению национальными судами и могут быть использованы гражданами в судебных спорах. При этом остается потенциальная возможность конфликта между нормами международного и национального права, который может разрешаться по-разному (различают монизм с приоритетом внутригосударственного права и монизм с приоритетом международного права), но в любом случае в рамках единой правовой системы.

Акт ратификации международного права закрепляет окончательное согласие государства на обязательность для него международного договора, а также принятия национальным законодательством нормы международного права.

Согласно дуалистической теории, национальное и международное право являются обособленными, хотя и взаимодействующими правовыми системами, причем каждая из них обладает верховенством, действуя в собственной среде. С этой точки зрения международное соглашение не обладает непосредственным действием внутри страны и применяется национальными судами, лишь когда оно инкорпорировано в национальное законодательство соответствующим национальным правовым актом (т.н. «трансформация» международной нормы в норму национального права). Поскольку национальный суд применяет, по сути, лишь национальное право, конфликта двух видов норм как такового не возникает. Если положение национального закона противоречит международному соглашению, это является нарушением международных обязательств государства (и может повлечь соответствующие международные санкции), но не препятствует применению данного национального закона национальным судом. Для государств с «дуалистической

системой» международное право не имеет прямого вступительного применения. Он должен быть сначала переведен

в национальное законодательство, прежде чем он может быть применен национальными судами.

Литература:

1. Азроянц Э. Глобализация: катастрофа или путь к развитию? — 2002.
2. Тихомиров Ю. А., Пиголкин А. С. Глобализация и развитие законодательства. — 2004.
3. Морозова Л. А. Теория государства и права. — М.: Юрист, 2004.

## Возможность использования придомовой территории многоквартирного дома собственником жилого помещения для ведения подсобного хозяйства

Ананьева Дарья Ильинична, студент;  
Березовская Олеся Андреевна, студент  
Национальный исследовательский Томский государственный университет

Первоначально стоит отметить, что определения такого понятия, как «придомовая территория», законодательство РФ не содержит. Однако исходя из содержания положений п. 4 ч. 1 ст. 36 Жилищного Кодекса Российской Федерации «придомовая территория» представляет собой земельный участок, на котором расположен многоквартирный дом и предназначенные для его обслуживания и благоустройства объекты с элементами озеленения и благоустройства [1].

Также стоит отметить, что, исходя из содержания п. 4 ч. 1 ст. 36 Жилищного Кодекса Российской Федерации земельный участок, на котором расположен многоквартирный дом с элементами озеленения и благоустройства, составляет общее имущество данного дома и принадлежит собственникам помещений на праве общей долевой собственности [1].

Однако в данной правовой ситуации не все так однозначно, поскольку право собственности на земельный участок под многоквартирным домом будет зависеть от нескольких факторов — сформирован ли земельный участок и осуществлен ли в отношении него государственный кадастровый учет. Данные критерии выделяет правоприменитель в части п.66–67 Постановления Пленума Верховного Суда РФ и Пленума Высшего Арбитражного Суда РФ от 29 апреля 2010 г. N 10/22 «О некоторых вопросах, возникающих в судебной практике при разрешении споров, связанных с защитой права собственности и других вещных прав» и более того определяет право собственности в зависимости от данных критериев [2].

Исходя из вышеизложенного можно выделить два варианта развития событий.

1) Земельный участок сформирован и в отношении него проведен государственный кадастровый учет (в таком случае он находится на праве общей долевой соб-

ственности у собственников жилых помещений в многоквартирном доме).

2) Земельный участок не сформирован и в отношении него не проведен государственный кадастровый учет (в таком случае земля под многоквартирным домом находится в собственности соответствующего публично-правового образования — то есть является муниципальной).

Что в соответствии с п. 67 Постановления Пленума Верховного Суда РФ и Пленума Высшего Арбитражного Суда РФ от 29 апреля 2010 г. N 10/22 «О некоторых вопросах, возникающих в судебной практике при разрешении споров, связанных с защитой права собственности и других вещных прав» лишает собственников жилых помещений права собственности на данный земельный участок, при этом не лишая, а лишь серьезно ограничивая в правомочиях пользования и распоряжения по средствам снижения их до той меры, в какой это необходимо для эксплуатации многоквартирного дома, а также объектов, входящих в состав общего имущества в таком доме [2].

То есть в случае если земельный участок под многоквартирным домом находится в собственности муниципалитета, то это лишает собственника жилого помещения, возможности пользоваться придомовой территорией. В пример можно привести частой влияющий в практике вопрос о возможности разведение огорода. Так разведение огорода не может быть определено в соответствии с ч.1 ст. 36 Жилищного Кодекса Российской Федерации как необходимое для эксплуатации многоквартирного дома, а также объектов, входящих в состав общего имущества в таком доме [1].

Выяснить в чье собственности находится земельный участок под многоквартирным возможно, обратившись в ТСЖ, ЖСК или УК, которые по запросу граждан обязаны сообщить, были ли проведены межевание (сформирован ли земельный участок) и постановка на када-

стровый учет. Также это можно узнать, обратившись в орган государственного кадастрового учета (Росреестр) как лично, так и чрез сеть «Интернет» или используя иной сайт, в котором содержится подобная база данных.

В случае, если земельный участок сформирован (было проведено межевание) и в отношении него проведен государственный кадастровый учет, то в соответствии с п. 66 Постановления Пленума Верховного Суда РФ и Пленума Высшего Арбитражного Суда РФ от 29 апреля 2010 г. N 10/22 «О некоторых вопросах, возникающих в судебной практике при разрешении споров, связанных с защитой права собственности и других вещных прав» он находится на праве общей долевой собственности у собственников жилых помещений в многоквартирном доме, следовательно «придомовая территория» также принадлежит собственникам помещений на праве общей долевой собственности. Следовательно, собственники жилья вправе распоряжаться земельным участком по своему усмотрению [2].

Однако земельное законодательство ограничивает использование земельных участков, по средствам определения категории земель и условий, которые определяют способ её использования. То есть определяя разрешенное использование земельного участка (это характеристика, отвечающая на вопрос, как именно можно использовать земельный участок).

Всего правоприменитель в Приложение к Приказу Федеральной службы государственной регистрации, кадастра и картографии от 10 ноября 2020 г. N П/0412 «Об утверждении классификатора видов разрешенного ис-

пользования земельных участков» выделяет 13 видов разрешенного использования [3].

Так в соответствии с Классификатором видов разрешенного использования земельных участков, содержащимся в Приложении к Приказу Федеральной службы государственной регистрации, кадастра и картографии от 10 ноября 2020 г. N П/0412 «Об утверждении классификатора видов разрешенного использования земельных участков» осуществлять огородничество возможно только на участках трех категорий разрешенного использования. Такими категориями земель являются — «Сельскохозяйственное использование», «Земельные участки общего назначения» и «Жилая застройка, с указанием на возможность ведения личного подсобного хозяйства (приусадебный земельный участок)» [3].

Применительно к возможности использования придомовой территории многоквартирного дома собственником жилого помещения для осуществления индивидуального подсобного хозяйства, то использовать данный участок придомовой территории не по назначению и высаживать на нем какие-либо сельскохозяйственные культуры запрещено. Поскольку это будет нарушать нормы земельного законодательства в части нецелевого использования земельного участка.

Более того данное деяние (разведение огорода на земельном участке, который не предназначен для этого, в связи с его категорией разрешенного использования) будет являться правонарушением в сфере земельного законодательства, что повлечет привлечение к административной ответственности в соответствии с ч.1 ст. 8.8 КоАП и наложение административного штрафа [4].

#### Литература:

1. Жилищный кодекс Российской Федерации от 29 декабря 2004 г. N 188-ФЗ // URL: <http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&nd=102090645>
2. Постановление Пленума Верховного Суда РФ и Пленума Высшего Арбитражного Суда РФ от 29 апреля 2010 г. N 10/22 «О некоторых вопросах, возникающих в судебной практике при разрешении споров, связанных с защитой права собственности и других вещных прав» // URL: <https://rg.ru/documents/2010/05/21/prava-dok.html>
3. Приказ Федеральной службы государственной регистрации, кадастра и картографии от 10 ноября 2020 г. N П/0412 «Об утверждении классификатора видов разрешенного использования земельных участков» // URL: <https://docs.cntd.ru/document/573114694>
4. Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях от 30 декабря 2001 г. N 195-ФЗ // URL: <https://docs.cntd.ru/document/901807667>

## Этические нормы и профессиональные стандарты защитника в уголовном судопроизводстве

Андрюков Александр Дмитриевич, студент магистратуры  
 Научный руководитель: Стронский Данил Дмитриевич, кандидат юридических наук, доцент  
 Кубанский государственный университет (г. Краснодар)

*Статья посвящена комплексному анализу этических норм и профессиональных стандартов деятельности защитника (адвоката) в уголовном процессе. Рассматривается сущность и соотношение этих регуляторов, их нормативное*

закрепление (в первую очередь, в российском законодательстве и Кодексе профессиональной этики адвоката), а также практические проблемы их реализации. Делается вывод о неразрывной связи высокого профессионализма защитника с безупречным следованием этическим принципам.

**Ключевые слова:** защитник, профессиональная этика адвоката, конфликт интересов, адвокатская тайна.

Право на защиту — это конституционное право потерпевшего на квалифицированную юридическую помощь, закрепленное в ст. 48 Конституции РФ [1]. Кроме того, деятельность защитника является неотъемлемой частью реализации принципа состязательности сторон в уголовном судопроизводстве (ст. 15 Уголовно-процессуального кодекса РФ) [2].

Эффективность защиты прав и свобод обвиняемого (подозреваемого), несомненно, основана на профессиональных знаниях и навыках защитника (адвоката), однако важную роль в этом выполняет и неукоснительное следование предписаниям этики и профессиональных стандартов.

Этические нормы и профессиональные стандарты — важные регуляторы деятельности защитника (адвоката), которые взаимосвязаны между собой и дополняют друг друга. Вместе они образуют модель должного поведения защитника (адвоката), направленную на достижение целей правосудия при безусловном приоритете законных интересов доверителя.

Необходимо рассмотреть данные две категории по существу. Начнем с этических норм. Они представляют собой систему морально-нравственных принципов и предписаний, регулирующих поведение адвоката как в процессе осуществления профессиональных обязанностей, так и их пределами. Этические нормы служат идеям гуманизма, справедливости и уважения к праву и человеку.

В России основным источником этических норм адвоката является Кодекс профессиональной этики адвоката (КПЭА). До его принятия отсутствовал единый документ, регулирующий вопросы деятельности адвоката с точки зрения этической стороны. Так, Кипнис Н. М. отмечает, что «каждая коллегия адвокатов самостоятельно решала, каким образом контролировать соблюдение адвокатами норм профессиональной этики: некоторые коллегии разработали этические кодексы, но большая часть адвокатов ориентировалась на прецеденты дисциплинарной практики президиумов своих коллегий, которые были уполномочены определять наличие в действиях адвоката нарушения норм адвокатской этики и налагать за него дисциплинарное взыскание» [4, с. 48]. Естественно, отсутствие единого документа негативно сказывалось на адвокатской практике.

Исходя из анализа Кодекса, можно выделить основные принципы: честь, достоинство, деловая репутация адвоката, независимость, доверительность отношений с клиентом (ст. 6 КПЭА), добросовестность, разумность, справедливость, соблюдение правил адвокатской профессии (корпоративность), уважение к суду, участникам процесса, коллегам. Значение КПЭА велико, поскольку он

является первым общепринятым источником этических норм в области осуществления адвокатской деятельности. Благодаря ему адвокатское сообщество проводит этическую корректировку поведения, при осуществлении своей деятельности, а каждая коллегия адвокатов может контролировать соблюдение адвокатами норм профессиональной этики [5, с. 338]

Что касается профессиональных стандартов, то они представляют собой формализованные требования к знаниям, умениям и навыкам в целях оказания качественной юридической помощи в уголовном процессе. Отличительной особенностью профессиональных стандартов является их нормативная регламентация. Так, Федеральный закон «Об адвокатской деятельности и адвокатуре в Российской Федерации» (далее — Закон об адвокатуре) определяет статус адвоката, его права и обязанности (ст. 6, 7, 9, 13), принципы деятельности (независимость, законность, корпоративность, равноправие адвокатов) [6]. Уголовно-процессуальный кодекс РФ (УПК РФ) обозначает процессуальные полномочия и обязанности защитника на различных стадиях процесса (ст. 49–53 и др.).

Как было отмечено ранее, оба регулятора направлены на обеспечение эффективной защиты прав подзащитного и справедливого правосудия, поэтому они выполняют взаимодополняющие функции: профессиональные стандарты указывают юридически обязательные рамки, этические нормы наполняют их нравственным содержанием, требуя от адвоката действий не только по закону, но и «по совести». Тем не менее в сложных ситуациях этические нормы (особенно принципы чести, достоинства, независимости) могут требовать от адвоката поведения, выходящего за рамки строгой процессуальной формальности или даже вступать в видимое противоречие с сиюминутными интересами доверителя (например, отказ от использования заведомо ложных доказательств).

Нарушение профессиональных стандартов влечет юридическую ответственность (дисциплинарную, гражданско-правовую, в крайних случаях — уголовную). Нарушение этических норм влечет, прежде всего, дисциплинарную ответственность перед адвокатским сообществом (квалификационные комиссии и Советы адвокатских палат субъектов РФ, Федеральная палата адвокатов РФ), вплоть до прекращения статуса адвоката. Ярким примером такого сценария является ситуация, сложившаяся вокруг скандально известного экс-адвоката Эльмана Пашаева в процессе защиты Михаила Ефремова. Он вызывающе вел себя с прессой, позволял использование неуместных выражений. Как итог — Федеральная палата адвокатов РФ усмотрела в действиях Эльмана Пашаева нарушение норм профессиональной этики, отметив, что

Пашаев сообщал СМИ сведения, составляющие адвокатскую тайну, и использовал дело Ефремова для саморекламы. Это стало основанием для лишения статуса адвоката на два года [7].

Таким образом, этические нормы и профессиональные стандарты деятельности защитника образуют неразрывный симбиоз, выступая фундаментом его профессиональной идентичности и гарантией надлежащего исполнения конституционной миссии по обеспечению права на защиту. Если профессиональные стандарты очерчивают юридически необходимый минимум действий, то этические нормы задают высоту профессионального и нравственного идеала, к которому обязан стремиться каждый адвокат.

Соблюдение Кодекса профессиональной этики адвоката — это не просто корпоративное требование, а условие сохранения доверия общества к адвокатуре как институту гражданского общества и правосудия. Современные условия, характеризующиеся быстрым ростом цифровизации, требуют от защитника не только юридического мастерства, но и высокого уровня нравственной рефлексии, мужества следовать этическим принципам даже в сложных ситуациях, постоянного диалога внутри профессионального сообщества для выработки адекватных ответов на новые этические дилеммы.

В связи развитием технологий искусственного интеллекта, нейросетей, встает вопрос их интеграции в судопроизводство. Многие дискуссии сводятся к морально-этическому аспекту их использования. Так, согласной одной из точек зрения, их использование не видится возможным ввиду отсутствия оценивать события с точки зрения норм морали и этики. Тем не менее зарубежный опыт уже показывает аспекты применения этих технологий в судопроизводстве.

По нашему мнению, адвокат может обращаться к использованию любых современных технологий в качестве вспомогательных инструментов для своей профессиональной деятельности. Это использование должно отвечать целям и задачам деятельности адвоката как в каждом конкретном деле, так и в целом.

Именно неуклонное следование как профессиональным стандартам, так и, в особенности, высоким этическим принципам позволяет защитнику быть не просто «наемным представителем», а подлинным гарантом прав личности в уголовном процессе, активным участником достижения справедливого судебного решения. Будущее адвокатуры напрямую зависит от способности каждого защитника осознавать и нести эту двойную ответственность — перед доверителем и перед законом, перед судом и перед собственной совестью.

#### Литература:

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020) // СПС «КонсультантПлюс». URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_28399/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/).
2. Уголовно-процессуальный кодекс Российской Федерации: Федеральный закон от 18 декабря 2001 г. № 174-ФЗ (ред. от 21.04.2025) // СПС «КонсультантПлюс». — URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34481/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34481/).
3. Кодекс профессиональной этики адвоката (принят I Всероссийским съездом адвокатов 31.01.2003) (ред. от 18.04.2025) // СПС «КонсультантПлюс». — URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_44841/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_44841/)
4. Кипнис, Н. М. О становлении дисциплинарной практики адвокатской палаты г. Москвы. Вестник Университета имени О. Е. Кутафина. 2014. № 1. С. 48–59.
5. Резник, Ж. С. Проблемы соблюдения адвокатами кодекса профессиональной этики в свете рекомендаций Федеральной палаты адвокатов 2018 года о соблюдении кодекса этики / Ж. С. Резник. — Текст: непосредственный // Молодой ученый. — 2019. — № 25 (263). — С. 338–340.
6. Об адвокатской деятельности и адвокатуре в Российской Федерации: Федеральный закон от 31.05.2002 № 63-ФЗ (последняя редакция) // СПС «КонсультантПлюс». — URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_36945/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_36945/).
7. Пушкин, А. В. Профессиональная этика адвоката в уголовном судопроизводстве: теория и практика // Вестник экономической безопасности. — 2022. — № 1. — С. 162–166.
8. Ибрагимов, Р. И. Этические проблемы поведения адвоката в уголовном судопроизводстве / Р. И. Ибрагимов, И. В. Павлюс. — Текст: непосредственный // Молодой ученый. — 2024. — № 14 (513). — С. 102–104.
9. Фойницкий И. Я. Курс уголовного судопроизводства / под ред. А. В. Смирнова. СПб., 1996. Т. 2. С. 585.
10. Пашаев вновь лишился статуса адвоката через пять дней после его получения [электронный ресурс] — URL: <https://www.rbc.ru/politics/15/09/2022/63235c349a79470f032967d5/> / (дата обращения: 27.06.25).

## Участники уголовного судопроизводства со стороны защиты: процессуальный статус и функции

Березовская Олеся Андреевна, студент;  
Ананьева Дарья Ильинична, студент  
Национальный исследовательский Томский государственный университет

Уголовное судопроизводство в Российской Федерации основывается на принципах состязательности и равноправия сторон (ст. 15 УПК РФ) [1]. Одной из ключевых сторон процесса является защита, которая обеспечивает соблюдение прав и законных интересов подозреваемого, обвиняемого и других участников, противостоящих обвинению. В состав стороны защиты входят подозреваемый, обвиняемый, защитник, законные представители несовершеннолетних, гражданский ответчик и его представитель. Каждый из них выполняет специфическую процессуальную функцию, направленную на обеспечение справедливого судебного разбирательства.

Подозреваемый — это лицо, в отношении которого возбуждено уголовное дело либо которое задержано по подозрению в совершении преступления (ст. 46 УПК РФ) [1]. Основаниями для признания лица подозреваемым являются:

- Возбуждение уголовного дела в его отношении.
- Фактическое задержание в порядке ст. 91–92 УПК РФ.
- Уведомление о подозрении в совершении преступления (ст. 223.1 УПК РФ).

Процессуальные права подозреваемого включают:

- Право знать, в чём его подозревают (ч. 1 ст. 46 УПК РФ).
- Давать показания или отказаться от дачи показаний (ч. 4 ст. 46).
- Пользоваться помощью защитника с момента задержания или возбуждения дела.
- Представлять доказательства, заявлять ходатайства и отводы.

Обвиняемый — лицо, в отношении которого вынесено постановление о привлечении в качестве обвиняемого (ст. 47 УПК РФ) [1]. Обвинение предъявляется не позднее 3 суток с момента вынесения постановления (ст. 172 УПК РФ).

Процессуальные права обвиняемого шире, чем у подозреваемого, и включают:

- Право на защиту, в том числе с помощью адвоката.
- Участие в судебных заседаниях.
- Возможность обжалования процессуальных решений.
- Право на реабилитацию в случае необоснованного уголовного преследования.

Различия между подозреваемым и обвиняемым заключаются в степени процессуальной формализации их статуса: подозреваемый — это лицо, в отношении которого есть подозрения, а обвиняемый — лицо, против которого собраны достаточные доказательства для предъявления официального обвинения. [5, с.672]

Защитник — это лицо, осуществляющее защиту прав подозреваемого или обвиняемого. В соответствии со ст.

49 УПК РФ, защитником может быть только адвокат, за исключением судебного разбирательства, где по определению суда допускается иное лицо [1].

Момент вступления защитника в дело:

- С момента возбуждения уголовного дела.
- С момента фактического задержания.
- С момента объявления подозреваемому постановления о назначении судебно-психиатрической экспертизы.

Функции защитника

- Юридическая консультация — разъяснение прав и последствий процессуальных решений.
- Сбор доказательств — опрос свидетелей, истребование документов (ст. 86 УПК РФ).
- Участие в следственных действиях (допросы, очные ставки, обыски).
- Заявление ходатайств и отводов (например, об исключении доказательств, полученных с нарушением закона).
- Обжалование решений следствия и суда.

Проблемы в деятельности защитников:

- Ограничение доступа к материалам дела на ранних стадиях следствия.
- Давление на адвокатов со стороны правоохранительных органов.
- Недостаточная эффективность защиты в случаях обязательного назначения адвоката.

В соответствии со ст. 48 УПК РФ, законными представителями несовершеннолетних являются родители, усыновители, опекуны или попечители [1]. Они допускаются к участию в деле с момента первого допроса несовершеннолетнего.

Функции законного представителя

- Защита имущественных и личных прав несовершеннолетнего.
- Участие в допросах и иных следственных действиях.
- Дача согласия на проведение некоторых процессуальных действий (например, обыска).
- Обжалование решений следователя и суда.

Особенности участия законных представителей:

- В случае конфликта интересов (например, если родитель сам является потерпевшим) суд может отстранить представителя и назначить другого.
- Законный представитель может быть допрошен в качестве свидетеля, но не в ущерб интересам несовершеннолетнего.

Гражданский ответчик — физическое или юридическое лицо, которое в соответствии с ГК РФ несёт имущественную ответственность за вред, причинённый преступлением (ст. 54 УПК РФ) [1]. Например, если не-

совершеннолетний обвиняемый причинил ущерб, ответчиком могут быть его родители [7, с. 320].

Процессуальные права гражданского ответчика

- Знакомиться с исковыми требованиями.
- Давать объяснения и возражения.
- Представлять доказательства.
- Обжаловать судебные решения.

Представитель гражданского ответчика (обычно адвокат) выполняет аналогичные функции, но действует на основании доверенности. [2]

Участники уголовного судопроизводства со стороны защиты обеспечивают баланс между обвинением и защитой, что соответствует принципам справедливого правосудия [6, с. 880]. Однако на практике их деятельность сталкивается с рядом проблем, включая ограничение доступа к доказательствам, давление со стороны правоохранительных органов и недостаточную эффективность бесплатной защиты. Совершенствование процессуальных гарантий для стороны защиты — важное направление развития уголовно-процессуального законодательства.

Литература:

1. Уголовно-процессуальный кодекс Российской Федерации от 18.12.2001 № 174-ФЗ (ред. от 01.07.2024).
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 24.02.2024).
3. Постановление Пленума Верховного Суда РФ от 30.06.2015 № 29 «О практике применения судами законодательства, обеспечивающего право на защиту в уголовном судопроизводстве».
4. Определение Конституционного Суда РФ от 08.02.2022 № 123-О «О проверке конституционности положений статей 46 и 47 УПК РФ в связи с жалобой гражданина С. И. Петрова».
5. Безлепкин Б. Т. Уголовный процесс России: учебник. — М.: Проспект, 2023. — 672 с.
6. Лупинская П. А. Уголовно-процессуальное право Российской Федерации: учебник. — М.: Норма, 2022. — 880 с.
7. Рыжаков А. П. Защитник в уголовном процессе: научно-практическое пособие. — М.: Экзамен, 2021. — 320 с.

## **Сущность и правовое регулирование экономической безопасности государства как элемента системы национальной безопасности Российской Федерации**

Березовская Олеся Андреевна, студент;  
Ананьева Дарья Ильинична, студент  
Национальный исследовательский Томский государственный университет

*В статье авторы исследуют сущность, значение и структурные элементы национальной безопасности Российской Федерации, а также ее составляющих, в частности, экономической безопасности. Влияние коррупционной деятельности на безопасность государства. Содержание внешних и внутренних угроз.*

Традиционно в роли ключевых элементов национальной безопасности государства рассматривались военная, политическая, продовольственная и научно-техническая безопасность, однако существующие представления об основных элементах национальной безопасности изменились после окончания холодной войны.

Одной из наиболее важных составляющих национальной безопасности была определена экономическая безопасность, органически включавшаяся в систему элементов национальной безопасности, значение которой проявляется в ее основополагающей функции по обеспечению эффективного функционирования всех иных структурных элементов системы национальной безопасности государства. Поскольку не может быть обеспечена оборона государства, достигнута государственная, обще-

ственная и экологическая безопасность, а также осуществлено научно-технологическое развитие без сильной и эффективной экономики.

Данные утверждения, в свою очередь, подтверждаются также фактом издания Президентом Российской Федерации двух значимых для обеспечения безопасности государства подзаконных актов.

Одним из таких является Указ Президента РФ от 2 июля 2021 г. N 400 «О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации», в котором в пунктах 58–67 раздела IV в рамках стратегических национальных приоритетов одной из ряда целей и задач, разрешение которых необходимо для достижения национальной безопасности, является создание условий для достижения и непосредственное достижение экономической безопасности государства [1].

Вторым выступает нормативный акт, которым, в свою очередь, является Указ Президента РФ от 13 мая 2017 г. N 208 «О Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года», разработанный в целях реализации стратегических национальных приоритетов государства, определенных в Стратегии национальной безопасности Российской Федерации, и направленный на обеспечение противодействия вызовам и угрозам экономической безопасности, предотвращение кризисных явлений в ресурсно-сырьевой, производственной, научно-технологической и финансовой сферах, а также на недопущение снижения качества жизни населения [2].

Проявленный законодателем и правоприменителем интерес к достижению обеспечению экономической безопасности обуславливается тем, что в XXI веке ни одно сильное суверенное государство не может оставлять без внимания вопросы обеспечения экономической безопасности. Сильная экономика — один из важнейших компонентов выживания и сохранения идентичности любого суверенного государства.

В научной литературе и в нормативно правовой базе содер­жится определение рассматриваемого явления. Определенно наиболее продуктивным будет являться рассмотрение легального определения, которое представлено в подпункте 1 пункта 7 Указа Президента РФ от 13 мая 2017 г. N 208 «О Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года», где экономическая безопасность определяется как «состояние защищенности национальной экономики от внешних и внутренних угроз, при котором обеспечивается экономический суверенитет страны, единство ее экономического пространства, условия для реализации стратегических национальных приоритетов Российской Федерации» [3].

Для определения сущности экономической безопасности государства необходимо определить, что указанное явления существует как динамический процесс, следовательно, в научной литературе в различные периоды времени по-разному трактовались исследователями ее задачи, система показателей и структурные элементы.

Однако ее основное значение представлялось неизменным и выражалось в сохранении экономической самостоятельности и достигнутого уровня экономических показателей, а также повышение конкурентоспособности и расширение возможностей дальнейшего развития [4, ст. 5].

В части системы показателей и задач, имеющих значение оценки достижения государственной политики в сфере обеспечения экономической безопасности своих целей, в настоящее время выделяют следующую совокупность компонентов:

- 1) Экономическая независимость (финансовая, сырьевая, ресурсная, инновационная и т. д.);
- 2) Экономическая стабильность (уровень развития, гарантирующий ощущение безопасности сегодня и в будущем);

3) Экономическое развитие (инновационно-инвестиционная активность, обеспечение экономического роста) [4, ст. 6];

- 4) Укрепление суверенитета государства;
- 5) Повышение условий и качества жизни населения;
- 6) Сохранение устойчивости к внешним и внутренним угрозам [5, ст. 9].

Отдельно стоит отметить такой компонент, как «сохранение устойчивости к внешним и внутренним угрозам». Под угрозами экономической безопасности следует понимать реальные или потенциальные явления и события, являющиеся препятствиями к функционированию и развитию экономической, социальной и политической системы страны, а также жизненно необходимым потребностям и интересам личности, государства и общества в целом. Угрозы экономической безопасности разделяют на внешние и внутренние.

К внутренним угрозам экономической безопасности следует отнести низкий технологический уровень отраслей производства, высокие издержки производства, низкое качество продукции, низкую конкурентоспособность национальной экономики, потерю значительной части научно-технического потенциала, ведущих позиций на важных направлениях научно-технического прогресса, несовершенную систему воспроизводства производственного потенциала, неэффективность государственного управления социально-экономическими процессами и др.

К внешним угрозам относятся импортная зависимость страны по стратегическим видам продукции, нерациональная структура экспорта, слабо развитое состояние финансовой, организационной и информационной инфраструктуры, отсутствие конкурентоспособности национального экспорта, неуправляемый отток за границу интеллектуальных и трудовых ресурсов, нецелевое использование и хищение бюджетных средств, связанное с коррупционной деятельностью, недостаточный экспортный и валютный контроль, слабая развитость транспортной инфраструктуры внешнеэкономических отношений [4, ст. 7].

Следовательно, раскрыв содержание внешних и внутренних угроз, можно сделать вывод о том, что правонарушения со стороны коррумпированных элементов причисляются к числу внешних угроз экономической безопасности государства, которые, в свою очередь, причиняют вред не только отдельному элементу системы национальной безопасности государства в виде экономической безопасности, но и всей взаимосвязанной системе, составляющей национальную безопасность государства, направленную на последовательно проводимый Российской Федерацией курс на укрепление обороноспособности, внутреннего единства и политической стабильности, на модернизацию экономики и развитие промышленного потенциала, обеспечение и укрепление суверенной государственности России как страны, способной проводить самостоятельную внешнюю и внутреннюю политику, а также эффективно противостоять попыткам внешнего давления

Литература:

1. Указ Президента РФ от 2 июля 2021 г. N 400 «О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации» // URL: <http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&nd=102385609>
2. Указ Президента РФ от 13 мая 2017 г. N 208 «О Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года» // URL: <https://docs.cntd.ru/document/420398070>
3. Указ Президента РФ от 13 мая 2017 г. N 208 «О Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года» // URL: <https://docs.cntd.ru/document/420398070>
4. Овчинников, А. П. Экономическая безопасность: сущность и условия формирования / А. П. Овчинников. — Текст: непосредственный // АНИ: экономика и управление. — 2018. — № 3. — С. 221–224.
5. Золаев, Э. А. Экономическая безопасность государства: понятие и угрозы цифровизации / Э. А. Золаев. — Текст: непосредственный // Экономическая безопасность. — 2022. — № 5. — С. 571–582.

## Основные теоретические положения о народном элементе в судебной системе Российской Федерации

Березовская Олеся Андреевна, студент

Национальный исследовательский Томский государственный университет

*В статье автор исследует определение, структуру и признаки понятия народного элемента в системе осуществления правосудия, а также формы реального выражения указанного института в ранее существовавших и действующих правовых системах.*

Согласно ст. 8 Федерального конституционного закона от 31 декабря 1996 г. N 1-ФКЗ «О судебной системе Российской Федерации» одной из форм участия граждан в осуществлении правосудия является суд присяжных заседателей [1].

Поэтому, применяя метод научной дедукции, можно сделать вывод, что участие членов общества в деятельности суда присяжных в роли присяжных заседателей, является формой прямого участия общественности в осуществлении правосудия. Что также можно понимать, как часть структуры народного элемента в судебной системе Российской Федерации.

Так для более полного понимания темы необходимо дать определение, раскрыть структуру и признаки понятия народного элемента в осуществлении правосудия. Научные подходы к содержанию данного понятия неоднозначны и различаются в зависимости от точки зрения авторов научных работ, рассматривающих представленный или смежные вопросы.

Российский учёный-юрист И. Я. Фойницкий понимал под народным элементом народное участие в суде. Народное участие в суде — привлечение лучших из граждан, которые в силу своего социального статуса могут иметь право быть наделенными судебными обязанностями. Данные обязанности следует рассматривать как право и, одновременно, как политическую и государственную повинность.

И. Я. Фойницкий выделял, что отличия между народным и коронным судьей состоят вовсе не в наличии оплаты за свою деятельность, и не в получении юридиче-

ского образования, и не в том, что коронные судьи являются государственными чиновниками, а народные судьи представителями общественности. Два основных различия между этими судьями: во-первых, для народных судей участие в процессе — временное, эпизодическое занятие, а для коронных — место постоянной работы, профессия. Во-вторых, коронные судьи назначаются правительством, а народные — органами общественного самоуправления и судом. Вследствие чего определяется их подотчетность, которая в силах косвенно повлиять на судебное решение [2, ст. 221].

С. И. Викторский под народными судьями понимал лиц, выбираемых самим населением и призываемых к исполнению судебных обязанностей временно, то есть не делающих из этих занятий специальностью и не бросающих своих обычных [3, ст. 302].

Российский учёный-правовед Д. И. Тальберг в определении народного элемента определял народных судей как частных лиц, избранных из народа, для которых отправление правосудия составляет временное занятие, выполняемое при одном запасе житейской опытности и здравого смысла, без особой специально-юридической подготовки к этому рода деятельности [4, ст. 428].

Авторы современной научной литературы разделяют точку зрения своих предшественников в определении представленного понятия. Так, А. М. Гаврилов и В. В. Степанов полагают, что народный элемент в уголовном судопроизводстве — это частные лица (не наделенные государственными властными полномочиями в расследовании преступлений), которые вовлекаются в уголовный

процесс для разрешения задач уголовного судопроизводства и обеспечения правопорядка [5, ст. 113].

В. Н. Руденко под народным элементом, участвующим в осуществлении правосудия, понимает граждан, которые обычно не имеют специального юридического образования, не являются работниками органов правосудия, за исполнение своих обязанностей в суде они, как правило, не получают заработной платы [6, ст. 312].

По мнению Н. П. Исаевой, народный элемент в судебной системе — это незаинтересованное лицо, привлекаемое (единолично или при участии других представителей) к участию в уголовном деле должностными лицами, участниками уголовного судопроизводства или участвующее в нем по собственной инициативе, оказывающее содействие уголовно-процессуальной деятельности или непосредственно ее осуществляющее, выражающее общественный интерес [7, ст. 125].

Каждое из данных определений является верным, различия же между ними объясняются отличными ракурсами рассмотрения этого вопроса и потребностями общества того времени, в которое творил автор.

Мы выражаем свое согласие с точкой зрения российского правоведа С. А. Насонова, отталкиваясь от полученных определений народного элемента в судебной системе. Можно сделать вывод, что именно само выражение участия общественности в осуществлении правосудия имеет несколько признаков и характеристик деятельности субъектов этих явлений.

— отсутствие образования и опыта работы в юридической сфере на профессиональной основе.

— эпизодический характер деятельности в работе по отправлению правосудия.

— участие в разрешении дел субъектом выражается не в виде профессиональной деятельности, а в форме реализации права на данную деятельность.

— привлечение к участию в отправлении правосудия часто происходит на основе случайной выборки из достаточного объёмного круга людей, которые потенциально способны осуществлять данную деятельность [8, ст. 4].

Классификаций форм народного элемента в судебной системе является крайне важной задачей, создающей понимание положения, которое занимают рассматриваемые нами виды и формы выражений общественной деятельности в осуществлении правосудия. Основанием для их типологизации и систематизации могут выступать совершенно различные признаки, например, по происхо-

ждению можно выделить имеющие естественно-историческое происхождение (древнегерманские шеффены, суд присяжных и др.) и являющиеся производными от правового творчества (современный шеффенский суд, гибридные модели суда присяжных). Возможны классификации этих моделей по периоду возникновения (архаичные, современные), по количеству привлекаемых к осуществлению правосудия представителей общества и т. д. Но наиболее значимой является классификация по признакам, составляющим существо юридической конструкции данного производства.

Российский ученый-правовед С. А. Насонов предлагает следующий вариант классификации видов участия представителей общества в осуществлении правосудия:

I. Дезинтегрированные формы (представители общности, полностью отделенные от профессионального суда).

1. Коллегиальные (афинская гелиэя, суд веча Новгородской республики)

2. Единоличные (судьи-посредники в системах обычного права).

II. Консолидированные формы (представители общества, соединенные в какой-либо форме с профессиональным судом)

1. Модели с номинальной консолидацией коллегий (полной автономией коллегий): суд древнегерманских шеффенов.

2. Модели с полной консолидацией коллегий (слиянием, взаимопоглощением): шеффенский суд, сословный суд.

3. Модели с частичной консолидацией коллегий: суд присяжных, гибридные формы участия представителей общества в осуществлении правосудия [8, ст. 4].

Однако С. А. Насонов не рассматривает социально-политические институты общества, как возможные субъекты структуры народного элемента в осуществлении правосудия. Такой общественный институт, как СМИ может косвенно являться его частью. Так как, в свою очередь, он существует в форме посредника между судебной властью и обществом, исполняя при этом один из официально закрепленных признаков правосудия — признак гласности судопроизводства.

Что касается развития представленных моделей, развитие общества предполагает и смену стоящих перед ним и требующих решения задач. Как только определенные задачи теряют актуальность, одна из форм участия общества в осуществлении судопроизводства сменяет другую.

#### Литература:

1. Федеральный конституционный закон от 31 декабря 1996 г. N 1-ФКЗ «О судебной системе Российской Федерации». — Текст: электронный // pravo.gov.ru: [сайт]. — URL: <http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&nd=102045098> (дата обращения: 08.07.2024).
2. Фойницкий, И. Я. Курс уголовного судопроизводства. / И. Я. Фойницкий. — 4-е. — Санкт-Петербург: Типография т-ва «Общественная Польза», 1912. — 607 с. — Текст: непосредственный.
3. Викторский, С. И. Русский уголовный процесс / С. И. Викторский. — Санкт-Петербург: Изд. А. А. Карцева, 1912. — 422 с. — Текст: непосредственный.

4. Тальберг, Д. Г. Русское уголовное судопроизводство: Пособие к лекциям / Д. Г. Тальберг. — Киев: Т-во печ. дела и торг. И. Н. Кушнерев и Ко в Москве, 1889. — 328 с. — Текст: непосредственный.
5. Гаврилов, А. М. Привлечение населения к участию в борьбе с преступностью / А. М. Гаврилов, В. В. Степанов. — Москва: Юрлитинформ, 2007. — 214 с. — Текст: непосредственный.
6. Руденко, В. Н. Участие граждан в отправлении правосудия в современном мире / В. Н. Руденко. — Екатеринбург. — Екатеринбург: УрО РАН, 2011. — 644 с. — Текст: непосредственный.
7. Исаева, Н. П. Актуальные вопросы участия общественности в уголовном судопроизводстве: специальность 12.00.09 «Уголовный процесс»: диссертация на соискание ученой степени кандидата педагогических наук / Исаева Наталья Петровна.; Юж.-Ур. гос. ун-т. — Уфа, 2009. — 277 с. — Текст: непосредственный.
8. Насонов, С. А. Участие граждан в отправлении уголовного правосудия: вопросы определения понятия и типологии форм / С. А. Насонов. — Текст: непосредственный // Судебная власть и уголовный процесс. — 2017. — № 1. — С. 111–117.

## Уголовная ответственность соучастников при совершении налоговых преступлений

Борщев-Лотоцкий Семен Борисович, студент магистратуры  
Научный руководитель: Яхина Юлия Харисовна, кандидат юридических наук, доцент  
Московский университет «Синергия»

*В статье автор исследует налоговые преступления и ответственность соучастников при совершении преступлений.  
Ключевые слова: налоговые преступления, признаки соучастия.*

### Введение

Налоговые преступления представляют собой одну из наиболее общественно опасных форм экономической преступности, причиняющей значительный ущерб бюджетной системе Российской Федерации. В 2024 году в России зарегистрировано 4639 налоговых преступлений, а ежегодный ущерб от налоговых преступлений составляет более 58 млрд рублей, что негативно сказывается на реализации социальных программ и экономическом развитии страны.

Особую актуальность в современных условиях приобретает проблема уголовной ответственности соучастников при совершении налоговых преступлений. Практика показывает, что налоговые преступления в основном совершаются руководителями юридических лиц при соучастии их подчиненных, а также лицами, фактически владеющими и руководящими бизнесом. 57,1 % преступлений в России совершается теми, кто уже ранее привлекался к ответственности, что свидетельствует о системном характере данного вида преступной деятельности.

Сложность квалификации действий соучастников налоговых преступлений обусловлена спецификой налогового законодательства, особенностями субъектного состава данных преступлений, а также недостаточной разработанностью в науке уголовного права вопросов применения норм о соучастии к экономическим преступлениям. Принятие Постановления Пленума Верховного Суда РФ от 26.11.2019 № 48 «О практике применения су-

дами законодательства об ответственности за налоговые преступления», заменившего аналогичное постановление 2006 года, свидетельствует о неоднозначности подходов к определению форм соучастия, квалификации действий различных участников налоговых схем и индивидуализации их наказания.

Возрастающий удельный вес ущерба, который возмещается добровольно: в 2014 году показатель составлял 26 %, а в последние пять лет — около 50 %, указывает на изменение подходов к противодействию налоговым преступлениям и необходимость совершенствования правовых механизмов их предупреждения.

Таким образом, высокие показатели налоговых преступлений, значительный ущерб для бюджета, преобладание групповых форм совершения данных преступлений, изменения в судебной практике и необходимость защиты интересов государства в условиях бюджетного дефицита обуславливают особую актуальность исследования проблем уголовной ответственности соучастников налоговых преступлений.

**Степень научной разработанности темы.** Проблемы уголовной ответственности соучастников налоговых преступлений находятся на стыке уголовного и налогового права, что обуславливает многоаспектность их исследования в юридической науке.

Теоретические основы института соучастия в уголовном праве получили фундаментальную разработку в трудах ведущих российских ученых. Общие вопросы уголовного права и соучастия исследованы в ра-

ботах А. В. Бриллиантова, В. В. Векленко, Г. А. Есакова, А. В. Наумова, А. И. Рарога, В. В. Сверчкова, А. И. Чучаева. Данные авторы заложили основы понимания института соучастия, его признаков и форм, однако специфика применения этих положений к налоговым преступлениям в их работах освещена фрагментарно.

Специальные исследования налоговых преступлений представлены в работах В. В. Дубровина, Е. Г. Дубровиной, посвященных уголовно-правовым и уголовно-процессуальным аспектам данной категории преступлений. Диссертационное исследование Ж. А. Николаевой (2022) рассматривает противодействие налоговым преступлениям в уголовно-правовом и криминологическом аспектах, однако вопросы соучастия не являются центральными в данной работе.

Проблемы налогового права и налогообложения получили глубокую разработку в трудах Л. Л. Арзумановой, Е. Ю. Грачевой, О. В. Болтиновой, Ю. А. Крохиной, Л. Н. Лыковой, В. Г. Панскова, С. Г. Пепеляева. Эти исследования формируют необходимую правовую основу для понимания налоговых правоотношений, однако уголовно-правовые аспекты ответственности соучастников в них практически не затрагиваются.

Вопросы правоприменения и судебной практики по налоговым преступлениям анализируются в работах практикующих юристов и в специализированных исследованиях К. А. Тасалова (2022), посвященном правовому регулированию противодействия избежанию уплаты налога на прибыль организаций. Однако проблематика соучастия в данном контексте освещена недостаточно.

Современные тенденции экономической преступности и факторы, влияющие на ее уровень, исследованы К. Н. Горпинченко, С. К. Власенко, И. А. Черниковой, С. Э. Сыпко, П. Г. Сычевым. Данные работы формируют криминологический контекст исследования, но не содержат детального анализа института соучастия применительно к налоговым преступлениям.

Отдельные аспекты уголовной ответственности соучастников рассматривались в публикациях А. С. Костиной, А. А. Щетининой, однако эти работы носят общий характер и не учитывают специфику налоговой сферы.

Анализ научной литературы показывает, что при наличии фундаментальных исследований общих вопросов соучастия в уголовном праве и отдельных работ по налоговым преступлениям, комплексные исследования проблем уголовной ответственности соучастников именно налоговых преступлений в современной российской юридической науке практически отсутствуют. Особенно недостаточно разработанными остаются вопросы квалификации действий различных видов соучастников, индивидуализации их ответственности и влияния специфики налоговых правоотношений на применение норм о соучастии.

Целью исследования является комплексный анализ особенностей уголовной ответственности соучастников при совершении налоговых преступлений и выработка

предложений по совершенствованию правоприменительной практики.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи: исследовать теоретические основы института соучастия применительно к налоговым преступлениям; проанализировать особенности квалификации действий различных видов соучастников; изучить проблемы индивидуализации наказания соучастников налоговых преступлений; выработать рекомендации по оптимизации правоприменительной практики.

Объектом исследования выступают общественные отношения, возникающие в связи с привлечением к уголовной ответственности соучастников налоговых преступлений.

Предметом исследования являются нормы уголовного права, регламентирующие ответственность соучастников, их применение к налоговым преступлениям, а также правоприменительная практика в данной сфере.

## **Глава 1. Теоретические основы уголовной ответственности соучастников в налоговых преступлениях**

### *1.1 Понятие и признаки соучастия в уголовном праве России*

Институт соучастия в преступлении представляет собой одну из наиболее сложных и значимых проблем уголовного права, поскольку объединение усилий нескольких лиц в криминальной деятельности существенно повышает общественную опасность преступлений. Согласно статье 32 Уголовного кодекса Российской Федерации, соучастием в преступлении признается умышленное совместное участие двух или более лиц в совершении умышленного преступления.

Данное определение указывает на основополагающие признаки соучастия, которые подразделяются на объективные и субъективные. К объективным признакам относятся количественный и качественный критерии. Количественный критерий предполагает участие в совершении преступления двух или более лиц, обладающих признаками субъекта преступления. Качественный критерий выражается в совместности участия лиц в преступной деятельности, при которой каждый соучастник своими действиями способствует достижению общего преступного результата.

Субъективные признаки соучастия характеризуются умышленным характером действий каждого соучастника и взаимной осведомленностью о совместном совершении преступления. Умысел при соучастии должен охватывать не только собственные действия лица, но и понимание того, что оно действует совместно с другими лицами для достижения единого преступного результата. Взаимная осведомленность предполагает, что каждый соучастник знает о преступной деятельности других участников и сознательно координирует с ними свои действия.

Уголовный кодекс Российской Федерации классифицирует участников преступления по характеру выполняемых ими функций. В соответствии со статьей 33 УК РФ выделяются четыре вида соучастников: исполнитель, организатор, подстрекатель и пособник. Исполнителем признается лицо, непосредственно совершившее преступление либо непосредственно участвовавшее в его совершении совместно с другими лицами, а также лицо, совершившее преступление посредством использования других лиц, не подлежащих уголовной ответственности.

Организатором является лицо, организовавшее совершение преступления или руководившее его исполнением, а равно лицо, создавшее организованную группу или преступное сообщество либо руководившее ими. Подстрекателем признается лицо, склонившее другое лицо к совершению преступления путем уговора, подкупа, угрозы или другим способом. Пособником считается лицо, содействовавшее совершению преступления советами, указаниями, предоставлением информации, средств или орудий совершения преступления.

При назначении наказания суд обязан определить роль каждого соучастника в совершенном преступлении и степень общественной опасности его действий. Это требование обусловлено принципом индивидуализации уголовной ответственности и наказания, согласно которому каждый соучастник должен нести ответственность в соответствии со своим вкладом в совершение преступления.

**Таким образом,** соучастие в преступлении представляет собой особую форму преступной деятельности, характеризующуюся объединением усилий нескольких лиц для достижения общего преступного результата, что требует тщательного анализа как объективных, так и субъективных признаков данного института для правильной квалификации действий каждого участника.

### *1.2 Особенности субъективной стороны налоговых преступлений при соучастии*

Субъективная сторона налоговых преступлений при соучастии представляет собой наиболее сложный элемент состава преступления, требующий глубокого анализа психического отношения каждого соучастника к совершаемому деянию. Основой субъективной стороны любого преступления является вина, которая в налоговых преступлениях может выражаться только в форме умысла, поскольку данные составы имеют формальную конструкцию.

Применительно к налоговым преступлениям, предусмотренным статьями 198–199.4 УК РФ, все деяния совершаются исключительно с прямым умыслом. Интеллектуальный элемент умысла выражается в осознании виновным общественной опасности своих действий, понимании незаконности совершаемых операций и осведомленности о нарушении налогового законодательства. Волевой элемент проявляется в желании совершить дей-

ствия, направленные на уклонение от уплаты налогов или сборов.

При соучастии в налоговых преступлениях особую сложность представляет доказывание заведомости и осознанности действий каждого участника. Заведомость предполагает, что лицо знало о незаконном характере совершаемых действий и сознательно участвовало в их реализации. В контексте налоговых правоотношений это означает понимание того, что регистрируемые сделки являются незаконными, вносимые в документы сведения — ложными, а занижение кадастровой стоимости — непропорциональным.

Определенные трудности возникают при установлении заведомости незаконности сделок, поскольку оценка правового статуса гражданско-правовых сделок требует специальных познаний. Незаконными могут признаваться как ничтожные, так и оспоримые сделки. Ничтожные сделки недействительны с момента заключения в силу нарушения требований закона, противоречия основам правопорядка и нравственности, недееспособности субъекта. Оспоримые сделки могут быть признаны недействительными судом при наличии обмана, угрозы, заблуждения относительно природы сделки.

Особое значение при соучастии в налоговых преступлениях имеют мотив и цель преступления. Мотивы корыстной или иной личной заинтересованности являются обязательными признаками составов преступлений, предусмотренных статьей 170 УК РФ. Корыстная заинтересованность характеризуется стремлением получить выгоду имущественного характера, не связанную с безвозмездным обращением имущества в свою пользу. Иная личная заинтересованность предполагает получение выгоды неимущественного характера, обусловленной карьеризмом, семейственностью, желанием приукрасить ситуацию или получить взаимную услугу.

В практической деятельности правоохранительных органов наибольшие сложности возникают при разграничении налоговых преступлений и мошенничества. При мошенническом характере действий право на имущество появляется в результате обмана или злоупотребления доверием, что позволяет виновному обратить предмет сделки в свою пользу или пользу третьих лиц. Важным критерием разграничения является установление того, действовали ли должностные лица добросовестно, заблуждаясь относительно законности сделки, или же сознательно участвовали в преступной схеме.

При соучастии в налоговых преступлениях необходимо устанавливать субъективное отношение каждого участника к совершаемым действиям. Организаторы преступных схем обычно полностью осознают преступный характер деятельности и целенаправленно создают условия для уклонения от налогообложения. Исполнители, особенно должностные лица регистрирующих органов, могут действовать как с прямым умыслом, так и находиться в заблуждении относительно законности совершаемых действий. Пособники и подстрекатели должны

осознавать, что они содействуют именно преступной деятельности, а не законным налоговым операциям.

Таким образом, субъективная сторона налоговых преступлений при соучастии характеризуется сложностью доказывания умысла каждого участника, необходимостью установления заведомости незаконности совершаемых действий и обязательным присутствием корыстных или иных личных мотивов, что требует от правоприменителей тщательного анализа всех обстоятельств дела и психического отношения каждого соучастника к совершаемому преступлению.

### 1.3 Формы соучастия в налоговых преступлениях и их уголовно-правовая характеристика

По степени организованности и распределения ролей между участниками соучастие в налоговых преступлениях может проявляться в различных формах, каждая из которых имеет свои особенности и требует специфического подхода к квалификации действий виновных лиц. Уголовное законодательство выделяет простое соучастие, сложное соучастие и организованные формы преступной деятельности.

Простое соучастие (соисполнительство) характеризуется отсутствием четкого распределения ролей между участниками, при котором каждый соучастник непосредственно участвует в совершении преступления, являясь его исполнителем. В налоговых преступлениях такая форма соучастия может проявляться, например, при совместном составлении и подаче заведомо ложных налоговых деклараций несколькими должностными лицами организации, когда каждый из них выполняет часть действий, составляющих объективную сторону преступления.

Сложное соучастие отличается наличием распределения ролей между участниками, при котором не все участники являются непосредственными исполнителями преступления. Некоторые из них выполняют функции организаторов, подстрекателей или пособников. В сфере налоговых правоотношений сложное соучастие наиболее распространено и может включать различные комбинации ролей участников. Например, организатор разрабатывает схему уклонения от налогообложения, подстрекатель склоняет должностных лиц к участию в преступной деятельности, пособник предоставляет поддельные документы или консультации по реализации схемы.

Организованная группа представляет собой более опасную форму соучастия, характеризующуюся устойчивостью группы лиц, заранее объединившихся для совершения одного или нескольких преступлений. В налоговой сфере организованные группы часто создаются для реализации сложных схем уклонения от налогообложения, включающих использование фиктивных организаций, офшорных компаний, трансфертного ценообразования и других современных методов налогового планирования с нарушением законодательства.

Устойчивость организованной группы проявляется в стабильности ее состава, наличии определенной иерархии, распределении ролей и функций между участниками, планировании преступной деятельности на длительный период. Участники такой группы обычно хорошо знают друг друга, имеют налаженные каналы связи и взаимодействия, используют единые методы совершения преступлений.

Преступное сообщество (преступная организация) является наиболее опасной формой соучастия, характеризующейся сплоченностью участников и созданием специально для совершения тяжких или особо тяжких преступлений. В налоговой сфере преступные сообщества могут создаваться для организации масштабных схем уклонения от налогообложения, причиняющих значительный ущерб бюджетной системе государства.

Сплоченность преступного сообщества выражается в наличии общих целей, единой системы ценностей, строгой дисциплины, взаимной поддержки участников. Такие сообщества обычно имеют сложную иерархическую структуру, четкое распределение обязанностей, собственные правила поведения и механизмы разрешения внутренних конфликтов.

В современных условиях налоговые преступления все чаще совершаются организованными группами и преступными сообществами, использующими сложные многоуровневые схемы с участием множества юридических и физических лиц, включая должностных лиц государственных органов, представителей банковской сферы, консультантов по налоговому планированию. Такие схемы могут включать создание цепочек транзитных организаций, использование подставных лиц, фальсификацию документов, коррупционные связи с представителями контролирующих органов.

Особую общественную опасность представляют преступные сообщества, специализирующиеся на налоговых преступлениях с использованием современных цифровых технологий, криптовалют, международных финансовых инструментов. Такие сообщества способны причинять ущерб бюджету в особо крупных размерах и подрывать основы налоговой системы государства.

Квалификация действий участников организованных форм соучастия в налоговых преступлениях требует тщательного анализа роли каждого участника, степени его вовлеченности в преступную деятельность, характера выполняемых функций. При этом необходимо учитывать, что участие в организованной группе или преступном сообществе само по себе являетсяотягчающим обстоятельством и влияет на размер назначаемого наказания.

Таким образом, формы соучастия в налоговых преступлениях характеризуются различной степенью организованности и общественной опасности, при этом наиболее распространенными являются сложные формы соучастия с четким распределением ролей, а наиболее опасными — организованные группы и преступные сообщества, способные причинять значительный ущерб нало-

говой системе государства и требующие применения специальных мер противодействия.

### Выводы по первой главе

Проведенный анализ теоретических основ уголовной ответственности соучастников в налоговых преступлениях позволяет сформулировать следующие выводы:

Во-первых, институт соучастия в уголовном праве России представляет собой сложную правовую конструкцию, характеризующуюся совокупностью объективных и субъективных признаков. Объективные признаки включают участие двух или более лиц и совместность их действий, направленных на достижение единого преступного результата. Субъективные признаки предполагают умышленный характер действий каждого соучастника и взаимную осведомленность о совместном совершении преступления. Классификация соучастников по функциональному признаку на исполнителей, организаторов, подстрекателей и пособников обеспечивает индивидуализацию уголовной ответственности в зависимости от роли каждого участника в совершении преступления.

Во-вторых, субъективная сторона налоговых преступлений при соучастии характеризуется особой сложностью, обусловленной необходимостью доказывания прямого умысла каждого участника в отношении совершаемых действий. Заведомость незаконности совершаемых действий является ключевым элементом субъективной стороны, требующим установления того, что лицо осознавало противоправный характер своей деятельности. Мотивы корыстной или иной личной заинтересованности выступают обязательными признаками некоторых составов налоговых преступлений, что дополнительно усложняет процесс доказывания субъективных элементов состава преступления.

В-третьих, формы соучастия в налоговых преступлениях варьируются от простого соисполнительства до сложных организованных структур. Современная практика свидетельствует о преобладании сложных форм соучастия с четким распределением ролей между участниками, что обусловлено спецификой налоговых правоотношений и необходимостью использования специальных знаний в области налогового права. Организованные группы и преступные сообщества в налоговой сфере представляют особую общественную опасность в связи с их способностью причинять ущерб бюджету в крупных и особо крупных размерах, что требует развития специальных подходов к их выявлению и пресечению.

Выявленные теоретические особенности соучастия в налоговых преступлениях указывают на необходимость дальнейшего совершенствования правовых механизмов противодействия данному виду преступности, включая развитие нормативной базы, совершенствование правоприменительной практики и повышение эффективности деятельности правоохранительных органов в данной сфере.

## Глава 2. Проблемы применения норм о соучастии при квалификации налоговых преступлений

### 2.1 Особенности квалификации действий организаторов и подстрекателей налоговых преступлений

Квалификация действий организаторов и подстрекателей налоговых преступлений представляет особую сложность в правоприменительной практике, что обусловлено спецификой налоговых правоотношений и необходимостью установления точного характера участия каждого лица в преступной деятельности. Организаторы налоговых преступлений, как правило, занимают руководящие позиции в коммерческих структурах или являются специалистами в области налогового планирования, что позволяет им создавать сложные многоуровневые схемы уклонения от налогообложения.

Особенностью организации налоговых преступлений является их длительный характер и необходимость координации действий множества участников. Организатор должен не только разработать схему уклонения от налогов, но и обеспечить ее практическую реализацию, что включает подбор исполнителей, создание документооборота, координацию с контрагентами и контролирующими органами. При этом организатор может не принимать непосредственного участия в совершении конкретных действий, составляющих объективную сторону преступления.

Анализ судебной практики показывает различные подходы к квалификации действий организаторов налоговых преступлений в зависимости от их роли и степени участия в преступной деятельности.

Подстрекательство к налоговым преступлениям характеризуется склонением других лиц к участию в схемах уклонения от налогообложения. Специфика подстрекательства в данной сфере заключается в том, что оно часто осуществляется под видом консультационных услуг или налогового планирования. Подстрекатель может представлять себя как консультант по налоговому планированию, предлагающий «оптимизировать» налоговые обязательства клиента.

Доказывание умысла подстрекателя представляет значительную трудность, поскольку требуется установить, что лицо заведомо знало о незаконном характере предлагаемых им действий и целенаправленно склоняло других к их совершению. Подстрекательство может осуществляться различными способами: уговорами, обещанием выгоды, предоставлением ложной информации о законности схемы, угрозами экономического характера.

Особую сложность представляет разграничение подстрекательства и пособничества в налоговых преступлениях. Если лицо не только склоняет к совершению преступления, но и предоставляет средства или способы его совершения, его действия могут квалифицироваться как сложное соучастие, включающее элементы как подстрекательства, так и пособничества.

Таблица 1. Виды организаторской деятельности в налоговых преступлениях

Вид организаторской деятельности	Характеристика	Особенности квалификации
Разработка схемы уклонения	Создание концепции и механизма уклонения от налогов	Квалификация по ч. 3 ст. 33 + соответствующая статья УК РФ
Руководство исполнением	Координация действий соучастников при реализации схемы	Возможна квалификация как соисполнительство при активном участии
Создание преступной группы	Формирование устойчивой группы для систематического уклонения	Дополнительная квалификация по ст. 210 УК РФ при признаках преступного сообщества
Обеспечение функционирования	Поддержание деятельности созданной преступной структуры	Квалификация зависит от конкретных действий и их систематичности

Проблематичным является также установление причинной связи между действиями подстрекателя и совершением налогового преступления. Необходимо доказать, что именно действия подстрекателя послужили решающим фактором в принятии решения о совершении преступления. При этом следует учитывать, что в налоговой сфере решения о применении тех или иных схем принимаются на основе комплексного анализа различных факторов.

Судебная практика выработала определенные критерии для разграничения организаторской и подстрекательской деятельности. Организатор, в отличие от подстрекателя, принимает активное участие в планировании и координации преступной деятельности, в то время как подстрекатель ограничивается склонением к совершению преступления. Однако на практике эти роли могут совмещаться в действиях одного лица.

Важным аспектом квалификации является установление момента окончания организаторской и подстрекательской деятельности. Организаторская деятельность может продолжаться на протяжении всего периода совершения преступления, в то время как подстрекательство считается оконченным с момента возникновения у исполнителя решимости совершить преступление.

Таким образом, квалификация действий организаторов и подстрекателей налоговых преступлений требует тщательного анализа конкретных обстоятельств дела,

установления характера и степени участия каждого лица в преступной деятельности, а также доказывания наличия умысла на совершение именно налогового преступления, что обуславливает необходимость совершенствования методики расследования и правоприменительной практики в данной сфере.

#### 2.2 Уголовная ответственность пособников при совершении налоговых преступлений

Пособничество в налоговых преступлениях представляет собой наиболее распространенную форму соучастия, что обусловлено сложностью налоговых правоотношений и необходимостью привлечения специалистов различного профиля для реализации схем уклонения от налогообложения. Пособники могут оказывать содействие как на стадии подготовки преступления, так и в процессе его совершения, предоставляя советы, информацию, документы, технические средства или иные ресурсы.

Специфика пособничества в налоговых преступлениях заключается в том, что оно часто осуществляется в рамках профессиональной деятельности. Бухгалтеры, юристы, налоговые консультанты, банковские служащие могут становиться пособниками, формально выполняя свои должностные обязанности, но фактически содействуя уклонению от налогообложения.

Таблица 2. Классификация видов пособничества в налоговых преступлениях

Вид пособничества	Характеристика	Примеры	Особенности квалификации
Интеллектуальное	Предоставление советов, консультаций, информации	Консультации по налоговому планированию, разъяснение пробелов в законодательстве	Требует доказательства заведомости незаконности
Материальное	Предоставление средств, орудий, документов	Предоставление поддельных документов, печатей, программного обеспечения	Легче доказывается через материальные следы
Техническое	Устранение препятствий для совершения преступления	Обход систем контроля, создание технических условий	Требует специальных познаний для установления
Организационное	Создание условий для совершения преступления	Регистрация фирм-однодневок, поиск подставных лиц	Граничит с организаторской деятельностью

Интеллектуальное пособничество в налоговых преступлениях имеет особое значение, поскольку налоговое законодательство характеризуется высокой сложностью и требует специальных знаний для его правильного применения. Консультанты, предоставляющие советы по «налоговой оптимизации», могут становиться пособниками, если заведомо знают о незаконном характере рекомендуемых схем.

Проблема квалификации интеллектуального пособничества усугубляется тем, что граница между законным налоговым планированием и преступным уклонением от налогов часто является размытой. Налоговые консультанты могут использовать пробелы в законодательстве или неоднозначность правовых норм для обоснования правомерности спорных схем.

Материальное пособничество проявляется в предоставлении различных ресурсов для совершения налогового преступления. Это могут быть поддельные документы, печати, программное обеспечение для ведения двойного учета, денежные средства для подкупа должностных лиц или создания фиктивных операций.

Особую категорию пособников составляют должностные лица государственных органов, которые за вознаграждение или из иных побуждений содействуют уклонению от налогообложения. Их действия могут квалифицироваться как пособничество в налоговом преступлении в совокупности с должностными преступлениями.

Техническое пособничество в современных условиях приобретает все большее значение в связи с цифровизацией налогового администрирования. Пособники могут предоставлять специальное программное обеспечение, помогать в обходе систем автоматического контроля, создавать технические условия для сокрытия доходов.

Проблемы доказывания пособничества в налоговых преступлениях связаны с необходимостью установления субъективной стороны преступления. Требуется доказать, что пособник заведомо знал о преступном характере деятельности, которой он содействовал, и желал ее осуществления.

Особую сложность представляет установление причинной связи между действиями пособника и наступившими преступными последствиями. В налоговых преступлениях последствия могут наступить значительно позже совершения пособнических действий, а сами эти действия могут носить опосредованный характер.

Судебная практика выработала определенные критерии для установления пособничества в налоговых преступлениях. Важное значение имеет систематический характер содействия, размер причиненного ущерба, степень активности пособника в реализации преступного замысла.

Индивидуализация ответственности пособников должна учитывать характер и степень их участия в преступлении, мотивы содействия, размер полученной выгоды. При этом следует различать профессиональных пособников, систематически оказывающих содействие в совершении налоговых преступлений, и случайных пособников, оказавших разовое содействие.

Таким образом, уголовная ответственность пособников при совершении налоговых преступлений характеризуется сложностью доказывания субъективной стороны преступления, разнообразием форм пособнической деятельности и необходимостью учета профессиональной специфики деятельности многих категорий пособников, что требует дифференцированного подхода к их квалификации и индивидуализации наказания.

Таблица 3. Критерии разграничения правомерного консультирования и пособничества

Критерий	Правомерное консультирование	Пособничество
Характер рекомендаций	Основаны на действующем законодательстве	Направлены на обход или нарушение закона
Информированность о последствиях	Предупреждение о рисках	Соккрытие или искажение информации о рисках
Цель деятельности	Правомерная оптимизация налогообложения	Незаконное уклонение от уплаты налогов
Используемые методы	Законные способы снижения налогового бремени	Создание фиктивных операций и документов

Таблица 4. Субъекты пособничества в налоговых преступлениях

Категория пособников	Характер деятельности	Способы пособничества	Дополнительная квалификация
Профессиональные консультанты	Налоговое консультирование	Разработка незаконных схем	Возможна ответственность за незаконное предпринимательство
Должностные лица налоговых органов	Налоговый контроль	Соккрытие нарушений, незаконные зачеты	Злоупотребление должностными полномочиями
Банковские служащие	Банковские операции	Проведение сомнительных операций	Нарушение банковского законодательства
Регистраторы	Государственная регистрация	Регистрация фиктивных организаций	Служебный подлог



Рис. 1. Схема взаимодействия различных видов пособников в налоговых преступлениях

2.3 Индивидуализация наказания соучастников налоговых преступлений в судебной практике

Индивидуализация наказания соучастников налоговых преступлений представляет собой сложную задачу, требующую учета множества факторов, характеризующих как само преступление, так и личность каждого участника. Судебная практика выработала определенные подходы к назначению наказания различным категориям соучастников, однако единообразие в этом вопросе пока не достигнуто.

Основополагающим принципом индивидуализации наказания является дифференциация ответственности в зависимости от роли каждого соучастника в совершении преступления. Согласно части 1 статьи 67 УК РФ, при назначении наказания за преступление, совершенное в соучастии, учитываются характер и степень фактического участия лица в его совершении, значение этого уча-

стия для достижения цели преступления, его влияние на характер и размер причиненного или возможного вреда.

Анализ судебной практики показывает, что наиболее строгое наказание традиционно назначается организаторам налоговых преступлений, поскольку они играют ключевую роль в создании и функционировании преступных схем. Организаторы несут повышенную ответственность за планирование преступной деятельности, координацию действий соучастников и достижение преступного результата.

При назначении наказания исполнителям налоговых преступлений суды учитывают степень их самостоятельности в принятии решений, объем выполняемых функций, а также то, являлись ли они инициаторами преступной деятельности или действовали по указанию других лиц. Особое внимание уделяется должностному положению исполнителя и его профессиональным обязанностям.

Таблица 5. Средние размеры наказаний для различных категорий соучастников налоговых преступлений (по данным судебной практики 2020–2023 гг.)

Роль соучастника	Штраф (тыс. руб.)	Лишение свободы (лет)	Условное осуждение (%)	Дополнительные наказания (%)
Организатор	800–2000	3–6	35 %	60 % (лишение права занимать должности)
Подстрекатель	500–1500	2–4	45 %	40 % (лишение права занимать должности)
Исполнитель	400–1200	2–5	50 %	35 % (лишение права занимать должности)
Пособник	200–800	1–3	65 %	25 % (лишение права занимать должности)

Подстрекатели, как правило, получают наказание, сопоставимое с наказанием исполнителей, но при этом суды учитывают активность их действий по склонению к совершению преступления, использованные способы воздействия, а также то, имелись ли у исполнителя изначально намерения совершить преступление.

Наиболее мягкое наказание обычно назначается пособникам, особенно тем, кто оказывал содействие в рамках своих профессиональных обязанностей, не проявляя при этом инициативы. Однако суды строже оценивают действия профессиональных пособников, систематически оказывающих содействие в совершении налоговых преступлений.

Особое внимание в судебной практике уделяется назначению дополнительных наказаний соучастникам налоговых преступлений. Лишение права занимать определенные должности или заниматься определенной деятельностью применяется в отношении лиц, использовавших свое служебное положение для совершения преступления или злоупотреблявших доверием.

Конфискация имущества как дополнительное наказание применяется в случаях, когда преступление совершено в целях получения имущественной выгоды.

При этом суды должны устанавливать причинно-следственную связь между совершенным преступлением и приобретенным имуществом.

Судебная практика показывает возрастающую тенденцию применения условного осуждения к соучастникам налоговых преступлений, особенно к пособникам и лицам, совершившим преступление впервые. Такой подход объясняется признанием судами исправительного потенциала указанных категорий лиц и возможности их ресоциализации без изоляции от общества.

Важным аспектом индивидуализации наказания является учет степени раскаяния соучастника и его содействия следствию. Активное содействие раскрытию преступления, изобличение других соучастников, возмещение причиненного ущерба рассматриваются судами как существенные смягчающие обстоятельства.

Проблемой судебной практики является неединообразие в оценке роли различных соучастников, особенно при сложных многоэпизодных преступлениях. В одних случаях суды более строго подходят к оценке действий организаторов, в других — уделяют больше внимания наказанию непосредственных исполнителей.

Таблица 6. Факторы, влияющие на индивидуализацию наказания соучастников налоговых преступлений

Группа факторов	Отягчающие обстоятельства	Смягчающие обстоятельства
Роль в преступлении	Организаторская деятельность, инициатива в создании схемы	Второстепенная роль, принуждение к участию
Профессиональный статус	Использование служебного положения, специальных знаний	Отсутствие специальных познаний в налоговой сфере
Размер ущерба	Причинение ущерба в особо крупном размере	Возмещение ущерба, активное содействие раскрытию
Характер участия	Систематическое участие, создание устойчивых связей	Разовое участие, случайный характер содействия
Личностные характеристики	Рецидив, совершение преступления в группе	Положительная характеристика, семейное положение

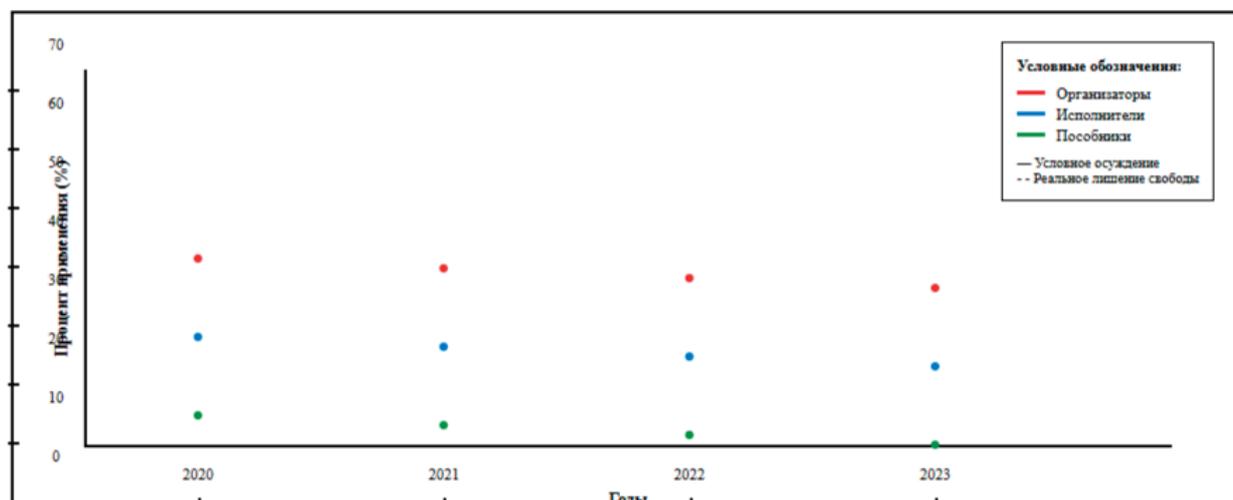


Рис. 2. Динамика применения различных видов наказаний к соучастникам налоговых преступлений (2020–2023 гг.)

Особую сложность представляет назначение наказания при совершении преступления организованной группой или преступным сообществом. В таких случаях суды должны учитывать не только индивидуальную роль каждого участника, но и общественную опасность организованной преступной деятельности.

Перспективным направлением совершенствования практики индивидуализации наказания является разработка более детальных методических рекомендаций для судов, учитывающих специфику налоговых преступлений и особенности различных форм соучастия в них.

Таким образом, индивидуализация наказания соучастников налоговых преступлений в судебной практике характеризуется дифференцированным подходом к различным категориям участников, учетом множества объективных и субъективных факторов, тенденцией к гуманизации наказания при одновременном усилении ответственности организаторов и лиц, использующих служебное положение, что требует дальнейшего совершенствования правоприменительной практики и выработки единых критериев назначения справедливого наказания.

### Заключение

В данной работе были рассмотрены теоретические основы уголовной ответственности соучастников в налоговых преступлениях, проанализированы проблемы применения норм о соучастии при квалификации налоговых преступлений, а также исследованы особенности индивидуализации наказания различных категорий соучастников в судебной практике.

На основании проведенного исследования можно сделать несколько выводов. Во-первых, необходимо понимать, что институт соучастия в налоговых преступлениях представляет собой сложную правовую конструкцию, характеризующуюся специфическими объективными и субъективными признаками. Объективные признаки включают участие двух или более лиц и совместность их действий, направленных на достижение единого преступного результата уклонения от налогообложения. Субъективные признаки предполагают умышленный характер действий каждого соучастника и взаимную осведомленность о совместном совершении преступления, что особенно важно в контексте сложных налоговых схем.

Во-вторых, следует отметить, что субъективная сторона налоговых преступлений при соучастии характеризуется повышенной сложностью доказывания, обусловленной необходимостью установления прямого умысла каждого участника и заведомости незаконности совер-

шаемых действий. Мотивы корыстной или иной личной заинтересованности выступают обязательными признаками некоторых составов налоговых преступлений, что дополнительно усложняет процесс доказывания субъективных элементов состава преступления.

В-третьих, формы соучастия в налоговых преступлениях эволюционировали от простого соисполнительства к сложным организованным структурам, включающим организованные группы и преступные сообщества. Современная практика свидетельствует о преобладании сложных форм соучастия с четким распределением ролей между участниками, что обусловлено спецификой налоговых правоотношений и необходимостью использования специальных знаний в области налогового права.

Далее, квалификация действий организаторов и подстрекателей налоговых преступлений требует тщательного анализа конкретных обстоятельств дела и установления характера участия каждого лица в преступной деятельности. Организаторы несут повышенную ответственность за планирование и координацию преступной деятельности, в то время как подстрекатели часто действуют под видом консультантов по налоговому планированию, что усложняет разграничение законной консультационной деятельности и преступного подстрекательства.

Также установлено, что пособничество в налоговых преступлениях является наиболее распространенной формой соучастия, включающей интеллектуальное, материальное, техническое и организационное содействие. Особую категорию составляют профессиональные пособники — специалисты в области бухгалтерского учета, налогового права, банковской деятельности, которые используют свои профессиональные знания для содействия уклонению от налогообложения.

Таким образом, проведенное исследование показало, что уголовная ответственность соучастников налоговых преступлений характеризуется высокой степенью сложности как в теоретическом, так и в практическом аспектах. Необходимо дальнейшее совершенствование правовых механизмов противодействия данному виду преступности, включая развитие нормативной базы, совершенствование методики расследования, унификацию правоприменительной практики и повышение эффективности деятельности правоохранительных органов. Особого внимания требует разработка критериев разграничения законного налогового планирования и преступного уклонения от налогов, а также создание единых подходов к индивидуализации наказания различных категорий соучастников с учетом их роли в преступлении и степени общественной опасности совершенных действий.

### Литература:

1. Агабекян, О. В. Налоговая система Российской Федерации: учебник / О. В. Агабекян. — Москва: Юрайт, 2023. — 347 с.
2. Актуальные проблемы финансового и налогового права: учебное пособие / отв. ред. М. В. Карасева. — Москва: Проспект, 2020. — 272 с.

3. Алехин, Д. В. Расследование налоговых преступлений: учебник для студентов вузов, обучающихся по направлению подготовки «Юриспруденция», по специальностям «Правовое обеспечение национальной безопасности», «Правоохранительная деятельность» / Д. В. Алехин, Н. Б. Арсеньева, А. М. Багмет [и др.]; ред. кол.: А. М. Багмет; Московская акад. Следственного комитета Российской Федерации. — Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2020. — 591 с.
4. Арзуманова, Л. Л. Налоговое право. Общая часть: учебник / Л. Л. Арзуманова, Е. Ю. Грачева, О. В. Болтинова. — Москва: Норма, 2020. — 352 с.
5. Бачурин, Д. Г. Статья 57 Конституции Российской Федерации как основа российского налогового права / Д. Г. Бачурин // Финансовое право. — 2023. — № 5. — С. 5–7.
6. Бондарь, А. А. Судебная доктрина в налоговом праве Российской Федерации / А. А. Бондарь // Финансовое право. — 2023. — № 5. — С. 17–22.
7. Боровиков, В. Б. Уголовное право. Общая часть: учебник для среднего профессионального образования / В. Б. Боровиков, А. А. Смердов; под редакцией В. Б. Боровикова. — 6-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 265 с.
8. Бриллиантов, А. В. Международное уголовное право: учебник для вузов / А. В. Бриллиантов [и др.]; под общей редакцией А. В. Бриллиантова; ответственные редакторы А. А. Арямов, Г. А. Русанов. — Москва: Издательство Юрайт, 2020. — 358 с.
9. Векленко, В. В. Уголовное право. Общая часть: учебник для вузов / В. В. Векленко [и др.]; под общей редакцией В. В. Векленко. — 2-е изд. — Москва: Издательство Юрайт, 2020. — 500 с.
10. Горпинченко, К. Н. Факторный анализ уровня экономической преступности в Российской Федерации / К. Н. Горпинченко, С. К. Власенко, И. А. Черникова, С. Э. Сыпко // Вестник Алтайской академии экономики и права. — 2023. — № 6–1. — С. 28–35.
11. Дубровин, В. В. Налоговые преступления. Уголовно-правовые и уголовно-процессуальные аспекты: учебное пособие / В. В. Дубровин, Е. Г. Дубровина. — Москва: Норма, 2020. — 288 с.
12. Есаков, Г. А. Российское уголовное право. Общая часть: учебник / Г. А. Есаков [и др.]; под ред. Г. А. Есакова. — 2-е изд. — Москва: Проспект, 2020. — 704 с.
13. Калинина, Л. Е. Принцип справедливости в налоговом праве: анализ содержания / Л. Е. Калинина, А. Д. Давоян // Финансовое право. — 2023. — № 1. — С. 14–17.
14. Килинкарлова, Е. В. Налоговое право зарубежных стран: учебник / Е. В. Килинкарлова. — Москва: Юрайт, 2023. — 334 с.
15. Костина, А. С. Уголовная ответственность соучастников / А. С. Костина // Молодой ученый. — 2021. — № 41 (383). — С. 238–239.
16. Крохина, Ю. А. Налоговое право: учебник / Ю. А. Крохина. — Москва: Юрайт, 2023. — 504 с.
17. Лыкова, Л. Н. Налоги и налогообложение: учебник / Л. Н. Лыкова. — Москва: Юрайт, 2023. — 358 с.
18. Лютова, О. И. Институт налоговой обязанности в системе налогового права: актуальные проблемы / О. И. Лютова // Российский юридический журнал. — 2023. — № 3. — С. 133–143.
19. Международное налоговое право: учебник / под ред. А. А. Копина, А. В. Реут. — Москва: Юрайт, 2023. — 240 с.
20. Мишле, Е. В. Налоговое право. Региональные и местные налоги и сборы: учебник / Е. В. Мишле. — Москва: Юрайт, 2023. — 356 с.
21. Мурзин, Д. А. Учет и налогообложение на предприятиях малого и среднего бизнеса: учебник / Д. А. Мурзин, Н. Г. Барышников, Д. Ю. Самыгин. — Москва: Юрайт, 2023. — 262 с.
22. Налоги и налогообложение: учебник / под ред. Г. Б. Поляк, Е. Е. Смирнова. — Москва: Юрайт, 2023. — 434 с.
23. Налоги и налогообложение: учебник / под ред. Е. А. Кировой. — Москва: Юрайт, 2023. — 490 с.
24. Налоги и налогообложение: учебник / под ред. Л. Я. Маршавиной, Л. А. Чайковской, Г. Н. Семёновой. — Москва: Юрайт, 2023. — 527 с.
25. Налоговое право в решениях Конституционного Суда Российской Федерации 2022 года: сборник материалов XX Международной научно-практической конференции, 12–21 апреля 2023 г., Москва / под ред. С. Г. Пепеляева. — Москва: Статут, 2023. — 456 с.
26. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая) от 31.07.1998 № 146-ФЗ (ред. от 19.12.2023) // Собрание законодательства РФ. — 1998. — № 31. — Ст. 3824.
27. Наумов, А. В. Российское уголовное право. Общая часть: курс лекций / А. В. Наумов. — 6-е изд. — Москва: Проспект, 2020. — 736 с.
28. Николаева, Ж. А. Противодействие налоговым преступлениям: уголовно-правовой и криминологический аспекты: дис.... канд. юрид. наук: 5.1.4. Уголовно-правовые науки / Ж. А. Николаева; ФГБОУ ВО «Московский государственный юридический университет имени О. Е. Кутафина (МГЮА)». — Москва, 2022. — 234 с.
29. О происхождении налогообложения: древние корни налоговых систем / Чаба Силович; перевод с английского языка и научная редакция С. Г. Пепеляев. — Москва: Статут, 2024. — 312 с.

30. Пансков, В. Г. Налоги и налогообложение: теория и практика в 2 томах. Том 1: учебник / В. Г. Пансков. — Москва: Юрайт, 2023. — 355 с.
31. Пепеляев, С. Г. Финансовое право: учебник для бакалавров / под ред. И. В. Хаменушко, Е. В. Овчаровой, С. Г. Пепеляева. — Москва: Статут, 2024. — 736 с.
32. Постановление Пленума Верховного Суда РФ от 26.11.2019 № 48 «О практике применения судами законодательства об ответственности за налоговые преступления» // Российская газета. — 2019. — 6 декабря.
33. Постановление Пленума Верховного Суда РФ от 28.06.2022 № 20 «О некоторых вопросах судебной практики по уголовным делам о преступлениях против правосудия» // Российская газета. — 2022. — 8 июля.
34. Постановление Пленума Верховного Суда РФ от 01.06.2023 № 14 «О некоторых вопросах судебной практики по уголовным делам о преступлениях, предусмотренных статьями 317, 318, 319 Уголовного кодекса Российской Федерации» // Российская газета. — 2023. — 13 июня.
35. Постановление Пленума Верховного Суда РФ от 18.05.2023 № 11 «О практике рассмотрения судами уголовных дел о преступлениях против военной службы» // Российская газета. — 2023. — 26 мая.
36. Рарог, А. И. Уголовное право России. Части Общая и Особенная: учебник / под ред. А. И. Рарога. — 10-е изд., перераб. и доп. — Москва: Проспект, 2020. — 784 с.
37. Сверчков, В. В. Уголовное право. Общая и Особенная части: учебник для прикладного бакалавриата / В. В. Сверчков. — 8-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2020. — 702 с.
38. Сычев, П. Г. Сущность экономических преступлений и особенности их доказывания / П. Г. Сычев // Мировой судья. — 2024. — № 7. — С. 15–23.
39. Тасалов, К. А. Правовое регулирование противодействия избежанию уплаты налога на прибыль организаций в Российской Федерации и Европейском Союзе: дис... канд. юрид. наук: 5.1.2 — Публично-правовые (государственно-правовые) науки / К. А. Тасалов; ФГБОУ ВО «Московский государственный юридический университет имени О. Е. Кутафина (МГЮА)». — Москва, 2022. — 201 с.
40. Уголовное право Российской Федерации. Общая часть: учебник / под ред. Л. В. Иногамовой-Хегай, А. И. Рарога, А. И. Чучаева. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: КОНТРАКТ: ИНФРА-М, 2020. — 560 с.
41. Уголовное право. Особенная часть: учебник / М. И. Ковалев [и др.]; отв. ред. И. Я. Козаченко, З. А. Незнамова, Г. П. Новоселов. — 5-е изд., перераб. и доп. — Москва: Норма: ИНФРА-М, 2021. — 976 с.
42. Уголовный кодекс Российской Федерации от 13.06.1996 № 63-ФЗ (ред. от 01.07.2025) // Собрание законодательства РФ. — 1996. — № 25. — Ст. 2954.
43. Уголовно-процессуальный кодекс Российской Федерации от 18.12.2001 № 174-ФЗ (ред. от 28.12.2024) // Собрание законодательства РФ. — 2001. — № 52 (ч. I). — Ст. 4921.
44. Федеральный закон от 06.04.2024 № 79-ФЗ «О внесении изменений в Уголовный кодекс Российской Федерации и Уголовно-процессуальный кодекс Российской Федерации» // Российская газета. — 2024. — 17 апреля.
45. Федеральный закон от 09.03.2022 № 51-ФЗ «О внесении изменений в Уголовно-процессуальный кодекс Российской Федерации» // Российская газета. — 2022. — 14 марта.
46. Федеральный закон от 23.11.2024 № 406-ФЗ «О внесении изменений в Уголовный кодекс Российской Федерации» // Российская газета. — 2024. — 29 ноября.
47. Чучаев, А. И. Уголовное право России. Общая и особенная части: учебник / А. И. Чучаев [и др.]; под ред. А. И. Чучаева. — 5-е изд., перераб. и доп. — Москва: КОНТРАКТ, 2020. — 704 с.
48. Шадурская, М. М. Корпоративный налоговый менеджмент: учебник / М. М. Шадурская, Е. А. Смородина, И. В. Торопова. — Москва: Юрайт, 2023. — 241 с.
49. Щетинина, А. А. Некоторые аспекты уголовной ответственности соучастников преступления / А. А. Щетинина // Молодой ученый. — 2021. — № 33 (375). — С. 64–67.
50. Энциклопедия решений. Соотношение налоговой и уголовной ответственности (апрель 2025) / Система ГАРАНТ. — Москва: НПП «ГАРАНТ-СЕРВИС», 2025. — Режим доступа: СПС «ГАРАНТ».

## Изменения в налоговом законодательстве после принятия Налогового кодекса РФ: причины и проблемы

Волошин Николай Евгеньевич, студент;

Низамиев Игорь Радикович, студент

Национальный исследовательский Томский государственный университет

*В статье рассматривается эволюция налогового законодательства России после принятия Налогового кодекса (НК РФ), анализируются ключевые изменения и их причины. Автор отмечает, что изначально несовершенство НК РФ, а также внешние факторы (экономические кризисы, новые формы предпринимательства, технологические изменения) вынуждали законодателя корректировать нормы.*

**Ключевые слова:** *Налоговый кодекс РФ, налоговая реформа, изменения в налоговом законодательстве, единый социальный налог, налогообложение вкладов, курортный сбор, налоговая ставка, бюджетные доходы, правовые пробелы, экономическая стабильность.*

Принятый 1 января 1999 года Налоговый кодекс не был совершенен, что привело к потребности законодателя дополнять пробелы и изменять устаревшие положения о налогообложении. Однако на стремления законодателя совершенствовать НК РФ влияли и внешние естественные факторы, такие как экономическая ситуация в стране, появление новых видов и форм предпринимательской деятельности, введение в обиход новых технологий. Далее я затрону наиболее значимые изменения в налоговом законодательстве после принятия НК РФ по сегодняшний день.

В 2001 году законодатель, стремясь выйти из посткризисного положения, вызванного дефолтом 1998 года, проводил ряд социальных реформ направленных на повышение благосостояния населения. Одним из таких преобразований стало введение единого страхового налога, который, по идеи законодателя, предполагал упрощение и унификацию механизма сбора страховых взносов в государственные внебюджетные фонды, способствовал мобилизации средств для реализации права граждан на государственное пенсионное и социальное обеспечение. Суть этого налога сводилась к тому, что он заменял собой страховые взносы во все внебюджетные фонды: ПФР, ФСС (кроме взносов на страхование от несчастных случаев), ФОМС. [1]

Однако единый социальный налог был отменен с 2010 года, таким образом, просуществовав 9 лет. С момента введения налога ожидаемый рост зарплат, связанный с переходом к регрессивной шкале ставок для взносов, не произошёл. Также, из-за переквалификации страховых взносов в единый социальный налог, страховые платежи утратили привязанность к каждому конкретному работнику, что в свою очередь привело к невозможности индивидуально определить размеры социальных выплат. С одной стороны, Фонды потеряли контроль над поступлениями и влияние на этот процесс, а с другой, на налоговые органы сильно выросла нагрузка.

В 2007 году законодатель, осознавая необходимость нахождения новых источников пополнения бюджета, обратил внимание на банковские вклады, доходы по которым ранее не облагались налогом. Налоговая ставка была равна 35 % для резидентов РФ и 30 % для нерези-

дентов, при этом налог уплачивался только в том случае, если ставка по вкладу превышала ставку рефинансирования Центрального банка РФ плюс пять процентов. Однако в условиях постоянно меняющейся экономической ситуации редко можно встретить банковские вклады с процентом, превышающим ключевую ставку ЦБ, следовательно, законодатель был вынужден пересмотреть условия уплаты на налоговую ставку.

С начала 2021 года налог рассчитывается не на основе процентной ставки депозита, а исходя из суммы полученного дохода по всем вкладам. В соответствии с законодательством установлен лимит в 1 миллион рублей с учётом максимальной ключевой ставки за отчётный год. Всё, что превышает этот лимит, облагается налогом. Налоговая ставка для вкладчиков тоже изменилась. Для резидентов и нерезидентов с 2021 года она составляет одинаковую величину — 13 %. Цель внесения изменений можно определить как пополнение бюджета и стимулирование граждан к более активному инвестированию. Введение налога делает налоговую систему более равномерной и побуждает людей вкладывать средства в другие активы, такие как фондовый рынок или ценные бумаги.

Введение Федеральным законом № 214-ФЗ от 29.07.2017 «О проведении эксперимента по развитию курортной инфраструктуры в Республике Крым, Алтайском крае, Краснодарском крае и Ставропольском крае» курортного сбора является несомненно актуальной и необходимой мерой в сегодняшних экономических условиях страны, поскольку сумма денег, взимаемых с граждан-туристов, путешествующих по указанным в законе субъектам, будет направлена на развитие местной рекреационной инфраструктуры и, как следствие, нового туристического потенциала для данных регионов. [2] Данная мера направлена в том числе и на существенное снижение дотационной нагрузки центрального бюджета на улучшение данных регионов. Несмотря на это, курортный сбор, при своей полезной направленности, обладает и рядом на первый взгляд неочевидных пробелов, связанных с его правовой принадлежностью, которые значительно сказываются на правовом регулировании курортного сбора. В Феде-

ральном законе № 214-ФЗ нет ответа на вопрос, к какому виду обязательных платежей относится курортный сбор, но содержится указание на то, что курортный сбор — это плата за пользование курортной инфраструктурой. С ее помощью строятся, ремонтируются и содержатся в соответствии со стандартами различные объекты рекреационных зон РФ. Если выбирать между понятиями «налог» и «сбор», то с точки зрения правовой принадлежности курортный сбор будет ближе, скорее, к налогу. Как и налог, он обязателен к уплате под угрозой государственного принуждения в виде штрафов, доходы от него аккумулируются в Фонде развития курортной инфра структуры, который, в свою очередь, создан для общественных нужд. Ставка сбора также нормативно не зафиксирована, и может колебаться в зависимости от сезона и решения органов государственной власти соответствующих субъектов о его необходимости. Однако следует отметить, что ст. 5 анализируемого Закона предусматривает максимальный размер платы, который не должен превышать 100 рублей. [3]

Таким образом, правовое регулирование курортного сбора требует его качественной и грамотной нормативно-

правовой регламентации, в первую очередь, в части отнесения курортного сбора к числу налогов через указание соответствующего индивидуального налогового объекта в ст. 146 НК РФ, а именно «оказание услуг по предоставлению физическому лицу временного места жительства на территории курортно-рекреационной зоны». [4]

Налоговая система не может быть застывшей, в то же время «налоговое законодательство в своей основе должно оставаться стабильным, что предполагает постоянство налоговых отношений. Нестабильность налогов, постоянный пересмотр «правил игры», несомненно, играет отрицательную роль, усложняет ведение бизнеса. Так, за период с 2003 по 2019 год в НК РФ внесены изменения 662 раза, в том числе в часть первую — 132 раза, в часть вторую — 530 раз, или ежегодно 39 раз. Эти изменения зачастую носят несистемный, хаотический характер, не упрощают, а усложняют ведение бизнеса. Кроме того, вносимые изменения не достигают своей основной цели: доля налоговых доходов в ВВП с 25,1 % в 2006 г. уменьшается до 22,8 % в 2018 г., что свидетельствует о неэффективности изменений.

#### Литература:

1. Борисов А. Н. Комментарий к главе 24 «Единый социальный налог» части второй Налогового кодекса Российской Федерации» (постатейный). 2005 // СПС КонсультантПлюс
2. О проведении эксперимента по развитию курортной инфраструктуры в Республике Крым, Алтайском крае, Краснодарском крае и Ставропольском крае: Фед. закон Рос. Федерации от 29.07.2017 г. № 214-ФЗ: принят Гос. Думой Фед. Собрания 19.07.2017 г.: одобрен Сов. Федерации Фед. Собрания 25.07.2017 г.: в ред. Фед. Закона от 22 дек. 2020 № 431-ФЗ // СПС КонсультантПлюс.
3. Александрова Ж. П. Коломбо В. И. Особенности применения курортного сбора // Вестник НГИЭИ, 2019. — № 10.
4. Копина А. А. Курортный сбор: история, зарубежный опыт и перспективы / Копина А. А., Копин Д. В. // Налоги, 2016. — № 20(932).

## Проблемы института права на иск в гражданском процессе современной России

Глуховская Елизавета Олеговна, студент магистратуры  
Новосибирский государственный университет экономики и управления

*В статье автор выявляет современные теоретические и практические проблемы института права на иск в гражданском процессе. В числе таковых называются отсутствие в действующем процессуальном законодательстве легальных дефиниций иска и права на иск, злоупотребление правом на иск, а также проблемы территориальной подсудности при реализации права на иск в случае отсутствия информации о месте жительства или пребывания ответчика. С целью решения выявленных проблем автор формулирует предложения по внесению изменений в гражданско-процессуальное законодательство РФ.*

**Ключевые слова:** иск, злоупотребление правом, гражданский процесс, право на иск, судебная защита, нарушенное право.

**П**раво на иск как институт гражданского процессуального права является основным средством реали-

зации права на судебную защиту, гарантированного конституциями большинства стран мира. Россия в этой связи

не является исключением. Данное право прямо закреплено в ст. 3 Гражданского процессуального кодекса РФ [6] (далее — ГПК РФ).

Однако, несмотря на возвышение принципа равенства перед законом и судом, фактический доступ к правосудию и эффективность судебной защиты могут существенно различаться в разных правовых системах [2, с. 232]. Более того, данный институт гражданского процесса современной России, к сожалению, не лишен проблем и недостатков, требующих незамедлительного устранения.

Присущие праву на иск теоретические и практические проблемы являются предметом многочисленных исследований начиная с древнеримских времен [7, с. 357]. Несмотря на это до настоящего времени преодолеть их до конца так и не удалось.

Рассматривая теоретические проблемы права на иск, в первую очередь, необходимо сказать, что право на иск является крайне значимой для правовой системы категорией как с теоретической, так и с практической точек зрения. Однако, несмотря на такую значимость действующее материальное и процессуальное законодательство легальную дефиницию данной категории не содержит. Между тем, именно право на иск выступает в качестве основы, позволяющей реализовать субъектам, вступающим в различные правоотношения, закрепленное Конституцией РФ право на судебную защиту, а также иные связанные с ним конституционные права [5, с. 175].

Анализ действующего законодательства РФ, а также научных трудов позволяет нам прийти к выводу о том, что право на иск — «это не само нарушенное субъективное право истца, а возможность получения защиты этого права в определенном процессуальном порядке, в исковой форме» [9, с. 499].

Исходя из этого автор настоящей статьи придерживается позиции того, что под правом на иск понимается юридически закрепленная возможность заинтересованного лица на обращение в судебные инстанции для того, чтобы разрешить возникший материально-правовой спор, гарантируемая обязанностью суда принять его к рассмотрению и разрешению по существу [3, с. 177].

Говоря о теоретических проблемах анализируемого нами института, также нельзя не сказать и об чрезмерной запутанности и неоднозначности определения иска и производных от него категорий [4, с. 48], обусловленных, на наш взгляд, отсутствием законодательно закрепленного понятия в нормах ГПК РФ и широких дискуссий относительно необходимости включения в него указания на юридическую заинтересованность лица, обращающегося в суд с иском.

Теоретические проблемы права на иск неизбежно влекут за собой и практические проблемы. Так, в качестве одной из серьезных практических проблем ученые обоснованно называют проблему злоупотребления правом на иск в гражданском процессе, способствующая серьезным нарушениям, ограничению справедливости и влияющая на эффективность судебного разбирательства по конкрет-

ному делу [8, с. 36]. Наиболее наглядно данная проблема прослеживается в случае реализации права на предъявление встречного иска, когда ответчик таким образом стремится не столько защитить свои права и законные интересы, сколько затянуть судебный процесс [1, с. 8].

Не менее серьезной проблемой реализации права на иск является проблема, ограничивающая конституционное право граждан на судебную защиту, является отсутствие в ГПК РФ положений, касающихся предъявления иска к физическому лицу, место жительства или нахождения которого истцу неизвестно и не может быть известно по объективным причинам [10, с. 150]. Такая ситуация может возникнуть, например, при необходимости обращения в суд к самозанятому лицу либо любому физическому лицу, с которым истец взаимодействовал в онлайн формате.

Выявленные проблемы права на иск, присущие современному гражданскому процессу, не являются исчерпывающими. Несмотря на это даже представленные в ходе настоящего исследования проблемы наглядно свидетельствуют о необходимости совершенствования действующего гражданского процессуального законодательства РФ.

В этой связи для решения выявленных в ходе настоящего исследования проблем считаем целесообразным предложить следующее:

— дополнить ГПК РФ статьей 1.1 «Основные понятия», в которой среди прочего закрепить следующее определение иска: требование заинтересованного в разрешении спорного материального правоотношения лица защитить в установленном действующим законодательством судебном порядке свое или чужое право или интерес;

— дополнить ч. 1 ст. 29 ГПК РФ указанием на возможность предъявления иска к ответчику, место жительства которого неизвестно, по месту жительства истца, а также дополнить п. 3 ч. 2 ст. 131 ГПК РФ обязанностью истца в данном случае изложить в исковом заявлении обоснование причин, по которым место жительства или место пребывания ответчика истцу неизвестно;

— в целях пресечения злоупотребления правом на иск необходимо ограничить право на предъявление встречного иска сроком в 1 месяц с момента предъявления первоначального иска, для чего внести соответствующие изменения в ст. 137 ГПК РФ.

Подводя итоги проведенного исследования, необходимо подчеркнуть, что проблемы исковой формы защиты нарушенных прав на протяжении длительного периода времени находятся в центре внимания ученых и практиков, поскольку иск и право на иск — это фундаментальные понятия процессуального права. Особую актуальность данная тема приобретает в современных условиях глобализации. Поэтому крайне важно в условиях постоянного изменяющегося правового поля продолжать исследования, которые позволят улучшить механизмы защиты нарушенных прав и интересов с целью обеспечения для всех граждан России доступности и эффективности правосудия.

## Литература:

1. Алексеев И. М. Злоупотребление процессуальным правом на предъявление встречного иска // Правовое регулирование деятельности государства в социально-экономической сфере и осуществлении правосудия: фундаментальные и прикладные исследования. — Чебоксары, 2023. — С. 7–10.
2. Бородовицына К. С. Сравнительно-правовой анализ института иска во французском, немецком и английском праве: выявление факторов, влияющих на эффективность судебной защиты и доступ к правосудию // Молодежь и XXI век — 2025. — Курск, 2025. — С. 231–234.
3. Брылев А. В. Иск и право на иск. Право на обращение в суд за судебной защитой. Защита // Право и управление. — 2024. — № 5. — С. 176–178.
4. Вахонина Г. В., Васючкова А. А. О проблематике права на предъявление иска и пути решения вопроса об обеспечении юридической заинтересованности истца // Modern Science. — 2024. — № 4–2. — С. 47–51.
5. Галкин А. Г. О некоторых аспектах соотношения и взаимосвязи права на иск и права на предъявление иска в российской правовой системе // Ученые записки Крымского федерального университета имени В. И. Вернадского. Юридические науки. — 2023. Т. 9 (75). — № 4. — С. 174–178
6. Гражданский процессуальный кодекс Российской Федерации от 14.11.2002 № 138-ФЗ (ред. от 01.04.2025) // Собрание законодательства РФ. — 2002. — № 46. — Ст. 4532.
7. Качмазова Д. М., Хубецов М. Я., Бутаева Э. С. Предпосылки права на предъявление иска // Право и государство: теория и практика. — 2024. — № 3 (231). — С. 356–358.
8. Мирошник М. М. Проблема злоупотребления правом на иск: подход советского законодательства // Трибуна ученого. — 2024. — № 11. — С. 34–38.
9. Суханова Д. А. Право на иск: теоретические и практические аспекты в гражданском и арбитражном процессе // Вопросы российской юстиции. — 2024. — № 34. — С. 497–503.
10. Терешенкова А. А. Реализация права на предъявление иска при невозможности установления места жительства ответчика в гражданском процессе // Сибирские юридические студенческие чтения. — Омск, 2025. — С. 149–152.



# Молодой ученый

Международный научный журнал  
№ 28 (579) / 2025

Выпускающий редактор Г. А. Письменная  
Ответственные редакторы Е. И. Осянина, О. А. Шульга, З. А. Огурцова  
Художник Е. А. Шишков  
Подготовка оригинал-макета П. Я. Бурьянов, М. В. Голубцов, О. В. Майер

За достоверность сведений, изложенных в статьях, ответственность несут авторы.  
Мнение редакции может не совпадать с мнением авторов материалов.  
При перепечатке ссылка на журнал обязательна.  
Материалы публикуются в авторской редакции.

Журнал размещается и индексируется на портале eLIBRARY.RU, на момент выхода номера в свет журнал не входит в РИНЦ.

Свидетельство о регистрации СМИ ПИ № ФС77-38059 от 11 ноября 2009 г., выдано Федеральной службой по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций (Роскомнадзор).

ISSN-L 2072-0297

ISSN 2077-8295 (Online)

Учредитель и издатель: ООО «Издательство Молодой ученый». 420029, Республика Татарстан, г. Казань, ул. Академика Кирпичникова, д. 25.

Номер подписан в печать 23.07.2025. Дата выхода в свет: 30.07.2025.

Формат 60×90/8. Тираж 500 экз. Цена свободная.

Почтовый адрес редакции: 420140, Республика Татарстан, г. Казань, ул. Юлиуса Фучика, д. 94А, а/я 121.

Фактический адрес редакции: 420029, Республика Татарстан, г. Казань, ул. Академика Кирпичникова, д. 25.

E-mail: [info@moluch.ru](mailto:info@moluch.ru); <https://moluch.ru/>

Отпечатано в типографии издательства «Молодой ученый», 420029, Республика Татарстан, г. Казань, ул. Академика Кирпичникова, д. 25.