

МОЛОДОЙ УЧЁНЫЙ

ISSN 2072-0297

МЕЖДУНАРОДНЫЙ НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ



16+

35 2025
ЧАСТЬ II

Молодой ученый

Международный научный журнал

№ 35 (586) / 2025

Издается с декабря 2008 г.

Выходит еженедельно

Главный редактор: Ахметов Ильдар Геннадьевич, кандидат технических наук

Редакционная коллегия:

Жураев Хусниддин Олтинбоевич, 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 Кутлуг-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 Джон Дьюи (1859–1952), американский философ и педагог, представитель прагматизма как философского направления.

Джон Дьюи родился в небольшом городке Берлингтон штата Вермонт (США) в семье владельца табачной фабрики. Мальчик с детства любил учиться. Повзрослев и поступив в Университет Вермонта, Джон Дьюи жадно прочитывал книги по истории, политологии и психологии, журналы, где обсуждались новейшие научные открытия и теории. Тогда же оформился его интерес к философии.

После университета Дьюи недолго поработал школьным учителем, а затем решил продолжать научную деятельность и после нескольких неудачных попыток поступил в Университет Джонса Хопкинса. В то время там читали лекции выдающиеся профессора, а самым известным из них был Чарльз Пирс, основоположник прагматизма. Дьюи изначально был не согласен с идеями Пирса, но позже признал, что они оказали на него большое влияние. Да и его собственные философские изыскания тоже находились в русле прагматизма, хотя сам Дьюи предпочитал называть это направление инструментализмом.

Если упростить, то прагматизм утверждает, что идеи — это инструменты для прогнозирования, принятия решений и достижения определенных целей. С точки зрения прагматиков, именно практическая польза определяет значимость и истинность идей. Поэтому отвлеченные метафизические размышления они отвергают как бессмысленные.

Джон Дьюи считал, что ценность этой философии лучше всего выражается в педагогике, поэтому помимо активной научной работы стал искать способы реализовать свои идеи на практике.

Получив докторскую степень в Университете Джонса Хопкинса, Дьюи несколько лет преподавал в Мичиганском университете, а в 1894 году возглавил кафедру философии, психологии и педагогики нового Чикагского университета.

В Мичиганском университете он встретил свою будущую жену — Гарриет Элис Чипман. Молодожены обручились в 1886 году — чуть больше чем через год после знакомства. В браке с Гарриет Джон стал отцом шестерых детей. В родительстве он оказался воплощением стереотипа о сумасбродном профессоре, который едва ли может уследить за детьми: на прогулке с ребенком Дьюи мог забыть о коляске, продолжив прогулку без нее, и нередко засыпал, когда оставался присматривать за малышами. Но при этом детей он очень любил. Второй его женой стала Роберта Ловитц Грант.

На базе Чикагского университета Джон Дьюи начал свой педагогический эксперимент — основал Лабораторную школу, которая стала известна во всем мире. В ней учились дети разных возрастов, от дошкольников до старшеклассников. Именно в Лабораторной школе Дьюи смог воплотить свои педагогические идеи.

Ключевая идея Дьюи, из которой проистекали все его педагогические принципы, состоит в том, что обучение в школе — это не просто подготовка детей к будущему, а один из важнейших этапов активной жизнедеятельности и познания мира. То есть большое значение имеет то, что происходит с ребенком прямо сейчас.

Так, по мнению Дьюи, авторитарную предметноцентричную школу должна заменить педоцентричная (то есть детоцентричная). Он отрицал логически структурированную программу обучения, в которой учитель или методист определяет, чему нужно научиться ребенку. Согласно Дьюи, лучший вариант — когда ребенок свободно взаимодействует с окружающим миром и сам формирует запрос на необходимые знания. Педагог исповедовал принцип «обучения деланием», в котором теоретический материал подается ученикам уже после того, как они попробуют свои силы в практической деятельности.

Для этого в Лабораторной школе широко применялись исследовательский и проектный методы обучения. Само теоретическое содержание предмета, согласно Дьюи, не должно подаваться как догма. Он считал, что материал обучения — это стимул к дальнейшему познанию, и он должен быть связан с личным опытом ученика, находиться в «его мире», помогать ребенку решить какой-либо жизненный вопрос.

В педагогике Джона Дьюи опыт и знания находятся в тесной связи. Он находил необходимой рефлексия учеников, развитие у них критического мышления, умения анализировать, рассуждать и прогнозировать. Важной частью образованного человека он называл самоконтроль и «дисциплину ума» — умение применять интеллектуальные навыки и мыслительные стратегии для решения разнообразных задач.

Однако интеллектуальное развитие ребенка, считал Дьюи, нельзя торопить — как невозможно ускорить его физический рост. В этом заключается еще одна особенность педагогики Дьюи — принцип естественного роста. Поэтапные, возрастные стадии в освоении наук, искусств и профессий, согласно Дьюи, ребенок естественным образом проходит так же, как их проходило человечество в своем культурном и технологическом развитии.

Поэтому ученики часто отправлялись на экскурсии в музеи, ездили в сельскую местность, чтобы изучить природные объекты или явления, посещали производственные предприятия.

В 1930 году Дьюи закончил свою преподавательскую деятельность, но не перестал заниматься философией и общественно деятельностью. Во время Второй мировой войны Дьюи выступал против идеологии нацизма.

Джон Дьюи ушел из жизни 1 июня 1952 года в Нью-Йорке. Похоронен на территории Мемориала Дьюи в Берлингтоне.

*Информацию собрала ответственный редактор
Екатерина Осянина*

СОДЕРЖАНИЕ

ГЕОГРАФИЯ

Козер Е. Д.

Динамика трансформации природных зон России в условиях антропогенно-климатических изменений: оценка устойчивости экосистем и адаптационные механизмы59

ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ

Биктяшева А. Р.

Оптимизация ликвидности компании посредством использования банковских услуг62

Желудков А. С.

Теоретические аспекты принятия и реализации управленческих решений64

Козырева Е. А.

Роль банковской инфраструктуры в обеспечении деятельности кредитных организаций на современном этапе развития банковской системы67

Макаренко А. Г., Подгорнова К. С.

Корпоративная культура как основа формирования конкурентоспособного бренда.....72

Николенко Н. В.

Анализ стратегий российских транспортных компаний73

Шеватурина М. Т.

От инновационной культуры к digital-лидерству: влияние оценки зрелости на вектор развития бизнес-процессов (на примере ПАО Сбербанк).....76

МАРКЕТИНГ, РЕКЛАМА И PR

Виногоров А. В.

Современный маркетинг алкогольных напитков в России: особенности продвижения с учетом законодательства79

Тимон А. Б.

Инновационные маркетинговые стратегии для ресторанного бизнеса в эпоху цифровизации: интеграция SMM, таргетированной рекламы и коллабораций.....82

ЮРИСПРУДЕНЦИЯ

Афанасьев В. А.

История развития миграционной политики в России86

Батырова Г. Г.

Разъяснение судебного решения как механизм устранения правовой неопределённости88

Белосохова А. М.

Правовой статус субъектов малого и среднего бизнеса91

Демидкова Е. М.

Материально-правовые и процессуальные проблемы расторжения договоров93

Егоров М. В.

Множественность преступлений: теория и практика. Идеальная совокупность96

Манаев В. А.

Нотариат и защита персональных данных: баланс публичных и частных интересов98

Соколова П. А.

Особенности организации труда женщин, осужденных к лишению свободы..... 102

Сорокина Ю. А.

Фиктивность брака как основание для признания его недействительным 104

Хохлова А. Ю.

Современное состояние незаконного оборота наркотических средств и психотропных веществ, совершаемого с использованием компьютерных технологий, в Российской Федерации. Проблемы противодействия 105

ИСТОРИЯ

Александров Е. М.

Бронепоезда в период Первой мировой
и Гражданской войн 109

Архипов Д. А.

Учебно-воспитательная работа в школах
Ленинградской области во время Великой
Отечественной войны 112

ПСИХОЛОГИЯ

Куцева Т. Н.

Личностные особенности психолога,
обуславливающие выбор траектории его
развития как профессионала 116

ИНФОРМАЦИОННЫЕ
МАТЕРИАЛЫ**Алексеева Н. Я.**

Сердце, отданное детскому саду 119

ГЕОГРАФИЯ

Динамика трансформации природных зон России в условиях антропогенно-климатических изменений: оценка устойчивости экосистем и адаптационные механизмы

Козер Егор Денисович, студент
Смоленский государственный университет

В статье анализируется динамика зонального растительного покрова, устойчивость экосистем и механизмы их адаптации к климатическим изменениям и человеческому давлению.

Ключевые слова: природные зоны, климат, экосистема, механизмы адаптации.

Введение

Изменчивость природных зон на территории Российской Федерации анализируется с учётом климатических данных и экосистемных показателей. Для наиболее точной оценки климатических предпосылок применяются многолетние наблюдения (показания температуры, количество выпадающих осадков и другие), данные метеостанций и результаты климатического моделирования обстановки.

В работах В. В. Виноградовой и Т. Б. Титковой [1] используется данные 265 станций за 2000–2022 гг. и летние значения нормализованного вегетационного индекса (NDVI — Normalized Difference Vegetation Index). Климатические характеристики анализировали с учётом трендов и дисперсий. Для прогноза смещения природных зон используют глобальные климатические модели (CMIP6-SSP5–8.5) и модели растительности.

Устойчивость экосистем включает сохранение структуры, функций и экосистемных услуг при внешних изменениях. Ключевые факторы устойчивости — биоразнообразие, генетическая вариабельность и пластичность видов. Адаптивность экосистем проявляется в изменении видового состава, фенологии и биогеохимических циклов.

Материалы и методы

Для достижения высокой степени точности и надёжности результатов исследования был задействован комплекс разнообразных картографических и спутниковых данных. В частности, были использованы топографические карты Российской Федерации различных масштабов, тематические карты, отражающие специфику природных

зон страны, а также архивные и текущие спутниковые снимки Landsat. Кроме того, в работе были задействованы климатические данные, собранные метеостанциями России за период с 2000 по 2022 годы.

Методологическая основа исследования включала комплексный анализ трендов изменения температурного режима и характера осадков. Особое внимание уделялось прогнозированию динамики границ природных зон и оценке потенциальных рисков, связанных с климатическими изменениями. Данный подход позволил не только выявить текущие тенденции, но и спрогнозировать возможные сценарии развития ситуации на долгосрочную перспективу.

Результаты

Оценка устойчивости экосистем

Устойчивость экосистем зависит от их способности восстанавливаться после нарушений, включая биомассу, разнообразие, продуктивность и климатическую стабильность. В северных российских лесах потепление вызывает раннюю вегетацию, увеличение увлажнения и нарушение синхронизации с опылителями, что снижает влажность почв. Леса также накапливают углерод и регулируют водный баланс. В тайге повышение температуры уменьшает зимний стресс, но увеличивает риски ветровалов. Культурные экосистемы после рубок имеют низкую устойчивость из-за уменьшения видового разнообразия. Гидрологические изменения приводят к пересыханию торфяников и высвобождению углерода. Наибольшая устойчивость экосистем наблюдается в умеренных зонах, а наименьшая — на их краях. В будущем ожидается сни-

жение стабильности в лесотундре и южной тайге из-за увеличения пожаров и засух.

Адаптационные механизмы

Экосистемы отвечают на стресс, адаптируясь и меняя свои границы. Они используют биологические механизмы, такие как миграция видов, фенологическая пластичность и генетическая эволюция. В тундре, например, появляются южные растения, а в тайге ситхинская ель начинает вытеснять местные виды. Люди тоже адаптируют экосистемы, чтобы сохранить их. Мы восстанавливаем ландшафты, предотвращаем пожары, развиваем устойчивое лесоводство и рационально используем землю. Для лесов особенно важно адаптировать состав деревьев, управлять их плотностью, восстанавливать деградированные участки и учитывать изменения в осадках. Создание биокоридоров, рациональное землепользование и другие меры помогают экосистемам приспосабливаться к изменениям. Сохранение биологического разнообразия и устойчивых систем — ключ к успешной адаптации.

Обсуждения

Анализ трансформации природных зон России

Климатические изменения вызывают значительные трансформации природных зон России. Моделирование будущих

экосистем указывает на смещение природных зон в северном и альпийском направлениях. Зона тундры и лесотундры существенно сократятся, северная тайга отступит, а лесостепная зона и зона смешанных лесов расширятся. (рис. 1)

Согласно среднему сценарию (SSP5–8.5), прогнозируется практически полное исчезновение тундровых биомов, значительное сокращение лесотундры и северной тайги, увеличение площади смешанных и широколиственных лесов, а также резкое расширение степных и полупустынных зон. (рис. 2)

В последние десятилетия наблюдается изменение климатических условий в полярных и субполярных регионах. В частности, в тундровой зоне отмечается повышение температурного фона при снижении уровня влажности, что приводит к климатическим изменениям, приближающим её к лесотундровой и таёжной подзонам. В результате этих процессов растительность тундры демонстрирует признаки «одревеснения». Эти изменения создают условия для постепенного продвижения растительности лесотундровой зоны и лесных экосистем на север.

Зоны сухих степей и полупустынь расширяются на север, увеличивая риск лесных пожаров в южной тайге. Антропогенные факторы, такие как распашка земель и урбанизация, усиливают эти изменения. Более 50 % лесостепей и степей России заняты пашнями и пастбищами, что привело к сокращению естественной растительности. Лесные массивы занимают свыше половины территории страны, а сельскохозяйственные угодья — около 13 %, но



Рис. 1. Моделирование будущих экосистем и смещение природных зон на территории России



Рис. 2. Прогноз по среднему сценарию климатического измерения SSP5–8.5

их концентрация в ценных зонах вызывает деградацию почв и утрату биоразнообразия. Антропогенная деятельность усиливает климатические изменения и создаёт барьеры для миграции видов.

Заключение

Изменения природных зон сильно влияют на экосистемы и использование природных ресурсов. Расширение степей и лесостепей меняет землепользование, открывая новые возможности для сельского хозяйства, но также создавая риски.

Литература:

1. Виноградова В. В., Титкова Т. Б. Климатические предпосылки изменений границ ландшафтных зон и подзон в Европейской части России и Западной Сибири // Изв. РАН. Серия географическая. 2024. Т. 88, № 3, с. 281–295.
2. Шерстюков Б. А. Изменение климата в российской Арктике: риски и новые возможности. М.: Гидрологический институт, МШУ «Сколково», 2022. 105 с.
3. Соловьева Е. А., Гренко М. О., Архипов А. С., Куренкова М. М., Киреев Д. А. Экологические последствия изменения климата для лесных экосистем России // Актуальные исследования. 2025. № 23 (258), ч. I, с. 84–85.
4. Лескин П. (ред.) и др. Леса России и изменение климата. Хельсинки: EFI, 2020. 142 с.
5. Почвенно-географическая база данных России. Атлас почв РФ, Раздел 8.1: Земельные угодья (Материалы МГУ), 2021 (online)

Для анализа будущих экосистем и смещения природных зон на территории России создана специальная таблица. Проведён прогноз по среднему сценарию климатических изменений SSP5–8.5. Установлено, что лесотундра и южная тайга становятся менее устойчивыми из-за увеличения частоты пожаров и засух.

Разработаны адаптационные механизмы: сохранение биологического разнообразия и устойчивых экосистем — ключ к успешной адаптации. Изоляция экосистем снижает их способность меняться, тогда как экологическая сеть и смешанное использование земель помогают им адаптироваться.

ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ

Оптимизация ликвидности компании посредством использования банковских услуг

Биктяшева Анастасия Романовна, студент магистратуры
Самарский государственный экономический университет

В статье сформулировано определение ликвидности компании, перечислены банковские системы и продукты, входящие в них. Автор определяет важность использования банковских услуг в контексте управления ликвидностью. В статье автор предлагает пути совершенствования элементов банковских продуктов, опираясь на современные технологии, предложена новая концептуальная модель управления ликвидностью.

Ключевые слова: ликвидность компании, баланс ликвидности, банковские продукты.

Ликвидность компании проявляется в её способности оперативно выполнять свои финансовые обязательства, при этом имея достаточное количество денежных средств или активов, которые можно быстро превратить в деньги. В настоящее время приведение ликвидности к состоянию «баланса» становится ключевой задачей для компаний, требующей специальных инструментов и подходов. Банковские продукты играют в этом контексте ключевую роль, помогая компании не только управлять деньгами более эффективно, но и сокращать издержки, а также повышать доходы и снижать финансовые риски.

Оптимизация ликвидности компании посредством использования банковских услуг предполагает контроль за денежными потоками, а также своевременное выполнение платёжных обязательств и минимизацию рисков кассовых разрывов.

В ответ на потребности рынка происходит расширение линейки банковских продуктов, поэтапно включая различные комплексы услуг для эффективного управления ликвидностью на предприятиях. Это помогает клиентам в выборе подходящей стратегии для своей компании.

Система **Cash Management**, например, представляет собой комплекс услуг, которые помогают контролировать как внешние, так и внутренние финансовые потоки компании, при этом позволяют наиболее эффективно управлять остатками на её расчётных счетах. К продуктам данной системы относятся:

- Расчётный центр клиента — оперативный центр, предназначенный для получения информации о состоянии счетов компании, управление которыми происходит через электронные каналы связи. К основным функциям РЦК (расчётный центр клиентов) можно отнести: финансовый контроль, проверка и согласование

платёжных документов, мониторинг расходования бюджета, получение аналитических данных.

Система **Cash Pooling** — система, позволяющая компании объединить деньги с разных счетов в одном банке, с помощью этой системы происходит эффективное управление финансами, а также получение большого процента от остатка средств. Благодаря данной системе, компания экономит свои финансовые средства за счёт уменьшения затрат на кредиты и банковские комиссии, помимо этого, существенно упрощается управление деньгами и происходит ускорение финансовых операций.

В систему **Cash Pooling** входят следующие основные компоненты:

- Мастер-счёт – центральный счёт, помогающий централизованно управлять ликвидностью, контролировать остатки и эффективно использовать деньги для снижения расходов на кредиты, проще говоря, является основным счётом, через который проходят все финансовые потоки группы компаний.
- Счета дочерних компаний или подразделений, которые входят в пул, с которых деньги переводятся автоматически.
- Механизмы автоматического распределения средств между счетами, такие как Zero Balancing (полный перевод остатков на мастер-счёт) и Target Balancing (перевод средств сверх лимита).
- Договоры внутригрупповых займов для отражения движений и начислений процентов внутри группы компаний.

Другие важнейшие банковские инструменты будут перечислены ниже:

- 1) Финансовый лизинг, который помогает в приобретении оборудования с минимальными единовременными затратами, распределяя платежи на длительный срок.

2) Овердрафты, дающие возможность временно использовать заёмные средства без длительных процедур получения кредита.

3) Факторинг, позволяющий быстро получать деньги за счета-фактуры и уменьшить дебиторскую задолженность.

4) Инвестиционные продукты, помогающие размещать излишки денежных средств с сохранением доходности и ликвидности.

В современном бизнесе временные кассовые разрывы — ситуация, при которой предприятие не успевает получить деньги вовремя для оплаты своих обязательств — встречаются довольно часто и могут привести к серьёзным финансовым проблемам вплоть до невозможности продолжать свою деятельность. Банковские продукты влияют на ликвидность компании через улучшение управления денежными потоками. Централизованное управление ликвидностью позволяет: быстро перераспределять деньги между счетами и подразделениями, минимизировать расходы и обслуживание долгов и кредиты.

Банки предлагают современные цифровые решения для автоматизации управления ликвидностью:

1) Информационно-аналитические платформы, помогающие в сборке данных о движении денежных средств в режиме реального времени, анализирующие остатки по счетам, а также прогнозирующие будущие денежные потоки.

2) Аналитические решения с использованием искусственного интеллекта и машинного обучения для прогнозирования движения средств и оптимизации ликвидности.

3) Онлайн-платформы и корпоративные порталы для мониторинга и управления счетами.

Одной из ключевых инноваций в управлении ликвидностью считается концептуальная модель, которая объединяет автоматизацию формирования платёжных календарей, анализ платёжной позиции и интеграцию с цифровыми платформами для оперативного реагирования на финансовые измерения. В основе этой модели лежит интеграция больших массивов данных в режиме реального времени, что позволяет быстро принимать решения по управлению срочной ликвидностью и минимизировать риски кассовых разрывов.

Оптимизация ликвидности с помощью банковских продуктов становится важным элементом финансовой стратегии любой компании. Современные инструменты, такие как Cash Pooling, Cash Management, факторинг, овердрафты и лизинг, позволяют не только решить текущие проблемы с денежными потоками, но и обеспечить долгосрочную устойчивость и рост бизнеса. Таким образом, интеграция банковских продуктов и сервисов в систему управления — ликвидностью — это ключ к финансовой стабильности предприятия.

Литература:

1. Мирошниченко, О. С. Банковское регулирование и надзор: учебник для вузов / О. С. Мирошниченко. — 2-е изд. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 205 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-11279-5. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/566200> (дата обращения: 27.08.2025).
2. Банки и банковское дело: учебник и практикум для вузов / под редакцией В. А. Боровковой. — 7-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 606 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16818-1. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/568557> (дата обращения: 27.08.2025).
3. Алексеева, Д. Г. Банковское кредитование: учебник для вузов / Д. Г. Алексеева, С. В. Пыхтин. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 132 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-19250-6. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/562459> (дата обращения: 27.08.2025).
4. Алабина, Т. А. Банковский менеджмент: учебник для вузов / Т. А. Алабина, И. Г. Грентикова, А. А. Юшковская. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 107 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14005-7. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/567398> (дата обращения: 27.08.2025).
5. Григорьева, Т. И. Анализ финансового состояния предприятия: учебник для среднего профессионального образования / Т. И. Григорьева. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 486 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-9692-0995-4. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/568629> (дата обращения: 27.08.2025).
6. Михайленко, М. Н. Финансовые рынки и институты: учебник для вузов / М. Н. Михайленко. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 351 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16945-4. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560053> (дата обращения: 27.08.2025).
7. Григорьева, Т. И. Финансовый анализ для менеджеров: оценка, прогноз: учебник для вузов / Т. И. Григорьева. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 486 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02323-7. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/559597> (дата обращения: 27.08.2025).

Теоретические аспекты принятия и реализации управленческих решений

Желудков Александр Сергеевич, студент
Сибирский институт бизнеса и информационных технологий (г. Омск)

В статье рассматриваются теоретические основы принятия и реализации управленческих решений в организации. Проанализирована сущность и значение управленческих решений, их классификация и требования к качеству. Рассмотрены этапы процесса принятия управленческого решения и факторы, влияющие на его эффективность. Особое внимание уделено этапу реализации управленческого решения как наиболее сложному и важному достижению целей организации.

Ключевые слова: управленческое решение, принятие решений, реализация решений, эффективность, процесс, управление.

В современном динамичном бизнес-окружении процесс принятия и реализации управленческих решений является одним из ключевых факторов успехов каждого хозяйствующего субъекта. Эффективность управленческих решений напрямую влияет конкурентоспособность, прибыльность и финансовую устойчивость организации.

Принятие решения, по мнению Е. А. Болотновой, представляет собой «сознательный выбор среди имеющихся вариантов или альтернатив направления действий, сокращающих разрыв между настоящим и будущим желаемым состоянием организации» [1, с. 550]. Иными словами, это целенаправленный процесс, направленный на достижение целей.

Е. В. Смирнова отмечает, что в основу управленческих решений ложится внешняя среда, определяющая управленческие задачи. Решение должны учитывать интересы акционеров, инвесторов, партнеров, сотрудников и клиентов, обеспечивая прогрессивное развитие и устойчивое функционирование компании. Таким образом,

управленческое решение является сложным процессом, зависимым от множества внешних и внутренних факторов [6, с. 398].

Е. Я. Сердюкова подчеркивает роль человеческого фактора в управленческом процессе, рассматривая управленческое решение как «волевой акт, выражающийся в способности субъекта и объекта управления преодолевать препятствия в конкретной целенаправленной мотивированной деятельности с продуманным детализированным планом действий» [7, с. 600]. В то же время, Г. Б. Кошарная определяет управленческие решения как «совокупность взаимосвязанных, целенаправленных и логически последовательных управленческих действий, обеспечивающих реализацию управленческих задач и являющихся результатом деятельности менеджера» [5, с. 6].

Обобщая сказанное, можно утверждать, что сущность управленческих решений многогранна и включает в себя экономические, социальные, организационные, правовые и технологические аспекты (рисунок 1).

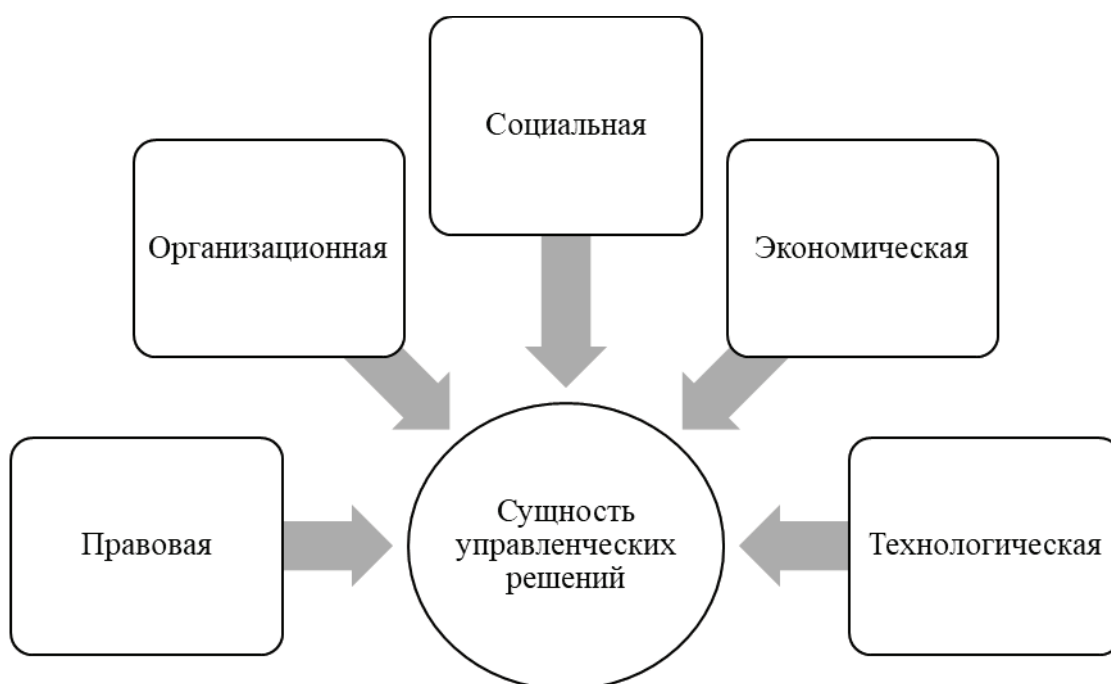


Рис. 1. Сущность управленческих решений [4, с. 54]

Управленческие решения можно классифицировать по различным критериям, например, по времени реализации, уровню управления и масштабу воздействия. Наиболее

распространенной является классификация, представленная Л. С. Боташевой, которая выделяет оперативные, тактические и стратегические решения (таблица 1) [2, с. 44].

Таблица 1. Виды управленческих решений

Вид управленческого решения	Характеристика
Оперативные	Принимаются в короткие сроки на основе опыта и компетентности лица, принимающего решение.
Тактические	Принимаются на высшем и среднем уровнях управления на период до года и направлены на конкретизацию стратегических целей.
Стратегические	Принимаются на высшем уровне управления и определяют долгосрочную перспективу развития организации, требуя кардинальных изменений.

Принятие оптимального управленческого решения — сложная задача, на которую влияет множество ситуационных и системных факторов. Существует множество

моделей процесса принятия решения, но наиболее популярной является модель, представленная Е. В. Седовой (рисунок 2) [8, с. 346].

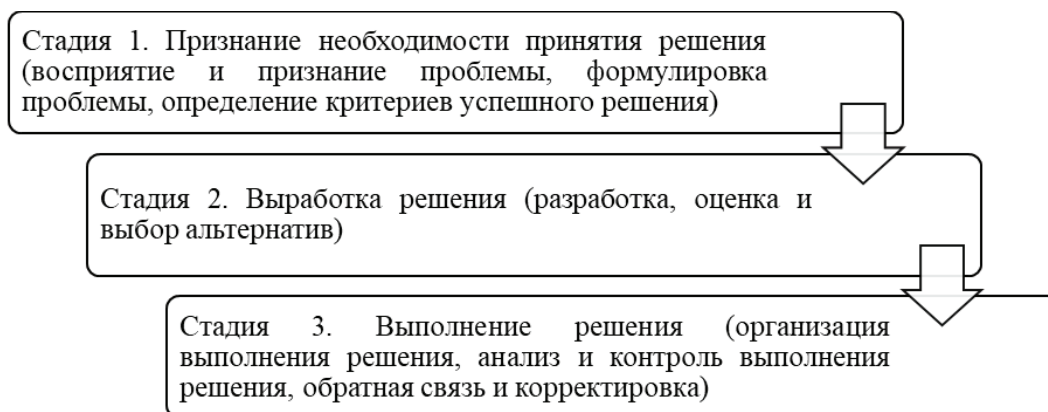


Рис. 2. Процесс принятия управленческого решения

На этапе подготовки решения проводится экономический анализ ситуации, сбор и обработка информации, выявление и формирование проблем. На следующем этапе осуществляется разработка и оценка альтернативных решений, выбор критериев, выбор и принятие наилучшего решения. В процессе реализации решения осуществляется конкретизация решения, доведение до исполнителей, контроль выполнения, корректировка и оценка результатов [8, с. 346].

Важно отметить, что на всех этапах процесса ключевую роль играет лицо, принимающее решение. Именно это лицо несет ответственность за анализ информации, разработку альтернатив, выбор оптимального решения и контроль его реализации.

Реализация решений — самый сложный и трудоемкий этап, требующий значительных временных и ресурсных затрат. Эффективная реализация решений требует:

- разработки детального плана реализации с четким распределением задач и сроков;
- подбора компетентных исполнителей, обладающих необходимыми навыками и ресурсами;

- доведения логики решения до исполнителей, разъяснения целей и задач;
- оперативного управления реализацией и обеспечения необходимыми навыками и ресурсами;
- контроля выполнения решения и внесения необходимых корректировок.

Оценка эффективности управленческого решения является сложной задачей из-за множества влияющих факторов. В общем случае, решение можно считать эффективным, если оно:

1. Своевременно, то есть принято и реализовано в нужный момент времени.
2. Экономично — затраты на разработку и реализацию не превышают полученные выгоды.
3. Реализуемо, то есть обладает достаточными ресурсами и поддержкой для успешной реализации [3, с. 145–149].

Помимо критериев оценки реализации, важно учитывать требования, которым должно соответствовать само управленческое решение. Согласно И. В. Хакназарова, И. С. Лямзина, Я. Е. Львовича, качественное управленческое решение должно быть:

– действенным и прагматичным, четко определяя, что, когда и как будет сделано по проблеме, возникшей в организации;

– выработано в интересах достижения целей организации;

– эффективным, то есть его реализация должна приносить определенную выгоду [9, с. 399].

Эти требования подчеркивают, что управленческое решение должно быть не только обоснованным, но и практически реализуемым, ориентированным на достижение целей организации и экономически целесообразным.

Принятие и реализация управленческих решений — это сложные и многогранные процессы, определяющие эффективность деятельности любой организации. Успех этих процессов зависит от множества факторов, включая качество анализа информации, обоснованность выбора

альтернатив, четкость планирования, компетентность исполнителей и эффективность контроля.

Для повышения эффективности управленческих решений необходимо постоянное совершенствование методов анализа, планирования, организации и контроля. Особое внимание следует уделять повышению квалификации лиц, принимающих решения, и вовлеченности персонала в процесс реализации. Непрерывный мониторинг внешней и внутренней среды, а также гибкость и адаптивность в процессе реализации, позволяют организациям эффективно реагировать на изменения и достигать поставленных целей.

В заключение, следует подчеркнуть, что успешное принятие и реализация управленческих решений требуют комплексного подхода, сочетающего в себе теоретические знания, практический опыт и непрерывное совершенствование управленческих навыков.

Литература:

1. Болотнова, Е. А. Анализ и обоснование управленческих решений в производственных и управленческих звеньях организации / Е. А. Болотнова, А. А. Ашикарьян, А. П. Якимиди. — Текст: непосредственный // Экономика: вчера, сегодня, завтра. — 2023. — Том 13. — № 6–1. — С. 549–557.
2. Боташева, Л. С. Основные виды управленческих решений и особенности процесса их принятия / Л. С. Боташева, Л. А. Озрокова. — Текст: непосредственный // Тенденции развития науки и образования. — 2022. — № 85–6. — С. 44–47.
3. Голованов, В. И. Разработка и реализация управленческих решений в современной системе государственного и муниципального управления»: учеб. пособие для вузов / В. И. Голованов. — Москва: МАКС Пресс, 2024. — 292 с. — Текст: непосредственный.
4. Иванова, И. Г. Принятие управленческих решений, методы и инструменты / И. Г. Иванова, В. А. Савина. — Текст: непосредственный // Деловой вестник предпринимателя. — 2023. — № 1 (11). — С. 53–56.
5. Кошарная, Г. Б. Принятие управленческих решений: учеб. пособие / Г. Б. Кошарная, Л. И. Найденова; под ред. Г. Б. Кошарной. — Пенза: Изд-во ПГУ, 2020. — 68 с. — Текст: непосредственный.
6. Смирнова, Е. В. Управленческое решение: сущность, дефиниции, признаки, процесс принятия / Е. В. Смирнова, О. Ю. Малахова. — Текст: непосредственный // Молодежная наука в XXI веке: традиции, инновации, векторы развития: материалы VI Международной научно-исследовательской конференции. — Оренбург: ОриПС-филиал СамГУПС в г. Оренбург, 2023. — С. 398–401.
7. Сердюкова, Е. Я. Технологизация процесса принятия управленческих решений / Е. Я. Сердюкова. — Текст: непосредственный // Материалы пула научно-практических конференций: материалы VI Международной научно-практической конференции. — Сочи: ФГБОУ ВО «Керченский государственный морской технологический университет», 2025. — С. 600–604.
8. Седова, Е. В. Методология принятия управленческого решения в организации / Е. В. Седова. — Текст: непосредственный // Формирование и реализация стратегии устойчивого экономического развития Российской Федерации: сборник статей XII Международной научно-практической конференции. — Пенза: Пензенский государственный аграрный университет, 2022. — С. 344–348.
9. Хакназаров, И. В. Об организации и методах принятия управленческих решений / И. В. Хакназаров, И. С. Лямзин, Я. Е. Львович. — Текст: непосредственный // Тренды развития современного общества: управленческие, правовые, экономические и социальные аспекты: сборник научных статей 14-й Всероссийской научно-практической конференции. — Курск: ЗАО «Университетская книга», 2024. — С. 398–401.

Роль банковской инфраструктуры в обеспечении деятельности кредитных организаций на современном этапе развития банковской системы

Козырева Екатерина Андреевна, студент
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (г. Москва)

Банковская инфраструктура играет ключевую роль в обеспечении деятельности кредитных организаций, предоставляя им нормативно-правовые механизмы, методологическую поддержку, различные активы, технологии, инновации, основу для формирования и развития человеческого капитала и другие ресурсы, необходимые для устойчивой деятельности. Без развития банковской инфраструктуры развитие банковской системы не представляется возможным.

Ключевые слова: банк, кредитная организация, банковская система, банковская инфраструктура, цифровизация, финансовые технологии, финтех.

The role of banking infrastructure in supporting the operations of credit institutions at the current stage of banking system development

Banking infrastructure plays a crucial role in ensuring the operations of credit institutions by providing them with regulatory and legal mechanisms, methodological support, various assets, technologies, innovations, a foundation for building and developing human capital, and other resources necessary for sustainable functioning. Without the development of banking infrastructure, the advancement of the banking system would not be possible.

Keywords: bank, credit institution, banking system, banking infrastructure, digitalization, financial technologies, fintech.

Под банковской инфраструктурой понимают совокупность элементов, которая обеспечивает жизнедеятельность банков [2, с. 75]. Термин широко используется как в научном сообществе, так и в деловой среде. Однако до настоящего времени не выработано единое понимание сущности данной категории, состав ее элементов четко не определен, а критерии отнесения тех или иных объектов к инфраструктуре остаются неясными.

Так, например, к.э.н. О. В. Курганова под банковской инфраструктурой понимает совокупность взаимосвязанных элементов и функций вспомогательного характера [7, с. 34]. Вспомогательный характер проявляется в необходимости использования элементов и функций банковской инфраструктуры для осуществления основной деятельности кредитной организации. Однако автор дефиниции не уточняет, по каким признакам данные элементы следует относить к категории «вспомогательных». Между тем, банки располагают собственной инфраструктурой, которая непосредственно участвует в процессе оказания банковских услуг [3, с. 40]. В связи с этим, по мнению автора, характеристика «вспомогательный характер» представляется избыточной.

Более современные определения, например, к.э.н. М. А. Коровиной, под банковской инфраструктурой подразумевают систему взаимосвязанных и взаимозависимых институтов и технологий, являющуюся базисом банковской системы, функционально обеспечивающую наиболее полное удовлетворение потребностей пользователей в банковских услугах [6, с. 157]. Согласно этой дефиниции, элементами банковской инфраструктуры выступают институты и технологии, а сама инфраструктура является основой банковской системы, выполняя ос-

новную задачу — наиболее полное удовлетворение потребностей пользователей в банковских услугах.

Открытым остается вопрос о включении кредитных организаций в состав банковской инфраструктуры. Как уже отмечалось ранее, банки обладают собственной инфраструктурой. То есть если банки являются элементами банковской инфраструктуры, то тогда она полностью совпадает с банковской системой, и в таком случае необходимость применения анализируемой категории отпадает.

Следует также отметить, что банковская инфраструктура в широком понимании включает не только институты и технологии. Инфраструктура может состоять из различных групп активов (офисы и отделения, специальное банковское оборудование, лицензии на программы и технологии и т. д.), способов взаимодействия субъектов систем (в отношении банковской системы это могут быть каналы продаж банковских продуктов, агентские сети, партнерские программы и т. д.) и других элементов. Поэтому институты и технологии не являются единственно возможными компонентами банковской инфраструктуры.

На основе анализа различных подходов и дефиниций, автором предложено следующее определение: банковская инфраструктура — это совокупность взаимосвязанных элементов (за исключением кредитных организаций), обеспечивающих функциональность и устойчивость банковской системы.

Банковская инфраструктура по своему содержанию делится на внутреннюю (микроуровень) и внешнюю (макроуровень) [2, с. 75]. Микроуровень формируется внутри самой кредитной организации, банковской группы или банковской экосистемы и включает такие элементы, как

материально-техническое, финансовое, кадровое, информационно-методическое, учетно-аналитическое, научно-инновационное и технологическое и иное обеспечение. Макроуровень банковской инфраструктуры составляют следующие элементы:

1. нормативно-правовой механизм: органы и документы, регулирующие банковскую деятельность;
2. партнеры кредитных организаций, которые участвуют в формировании и распространении банковских продуктов и услуг: страховые организации, инвестиционные компании, различные финансовые посредники и т. д.;
3. другие организации: поставщики специального оборудования, программного обеспечения и других активов, научные и образовательные организации, кредитные бюро, аудиторы, консультанты и т. д.;
4. имущество и активы: основные средства, материальные и нематериальные активы, необходимые для банковской деятельности;
5. каналы реализации банковских продуктов и услуг: офисы, отделения, банкоматы, терминалы, агенты, посредники и т. д.
6. финансовые (финтех) и иные технологии: платежно-расчетные, расчетно-клиринговые и иные системы, информационно-аналитические и технологические платформы и т. д. [10, с. 123].

Объекты внутренней банковской инфраструктуры (микроуровень) принадлежат кредитным организациям, поэтому основная банковская инфраструктура сосредоточена в ее внешней части (макроуровень). Следует признать, что граница между внутренним и внешним блоками часто является условной. Элементы микро- и макроуровней могут быть взаимоувязаны и практически неразделимы, поскольку функционируют в тесной взаимосвязи. Например, банкоматы как часть собственных средств формально находятся на микроуровне. Однако без внешней инфраструктуры (межбанковскими платежными системами, процессинговыми центрами, сетями других банков и т. д.) они не могут быть использованы по назначению. Более того, внутренняя инфраструктура одного банка может выступать в качестве внешней по отношению к другому. Это подчеркивает сложную взаимозависимость и взаимоподчиненность элементов банковской инфраструктуры, формирующую единый комплекс, охватывающий как внутренние, так и внешние компоненты.

По форме собственности банковская инфраструктура может быть государственной и частной. Государственная инфраструктура принадлежит государству, и развивается за счет государственных ресурсов и под управлением различных органов власти. Частная инфраструктура принадлежит субъектам банковской системы, различным частным организациям и частным лицам (гражданам). В последние годы в России государственная инфраструктура играет все большую роль. Банк России создает различные ее элементы на основе финтеха: национальные платежные системы (Система быстрых платежей (СБП),

Национальная система платежных карт (НСПК), система передачи финансовых сообщений (СПФС) и т. д.), цифровые финансовые инструменты (цифровой рубль) и другие [5].

В зависимости от характера используемых решений и степени развития, банковскую инфраструктуру целесообразно разделить на традиционную и цифровую. При помощи традиционной инфраструктуры банки взаимодействуют с потребителями через отделения, офисы, банкоматы, посредников, телефонную или почтовую связь и т. д., то есть за счет физического взаимодействия. Цифровая банковская инфраструктура — это комплекс технологических решений и систем, позволяющих банкам осуществлять операции и оказывать услуги в онлайн-режиме с использованием цифровых платформ (веб-сайтов и мобильных приложений) и иного обеспечения через удаленный доступ.

Следует также отметить, что в западной практике более широкое применение получило понятие «финансовая инфраструктура», под которой понимают совокупность институтов, обеспечивающих движение финансовых потоков между различными экономическими агентами [11, с. 37]. В этом контексте банковская инфраструктура в соответствии со своей экономической сущностью является частью финансовой инфраструктуры, в которую также входят платежная, торговая, учетная и иные инфраструктуры. Кредитные организации используют данные инфраструктуры при оказании своих услуг, что позволяет рассматривать их как составную часть банковской инфраструктуры (рисунок 1). При этом внутри самой банковской инфраструктуры можно выделить подсистемы, соответствующие основным направлениям банковской деятельности: расчетную, депозитную, кредитную и другие [1, с. 19].

На современном этапе развития банковской системы особая роль отводится IT-инфраструктуре, что обусловлено активным использованием кредитными организациями различных технологий (включая финтех) и объектов, созданных за счет применения этих технологий. Применение финтеха, важного компонента банковской инфраструктуры, позволяет выделить в ней цифровой сегмент (цифровую банковскую инфраструктуру), который коренным образом изменил всю банковскую систему. Финтех, по мнению д. э. н. Г. И. Хотинской и ее коллег из Финансового университета, является финансовой отраслью с инновациями, включая многочисленные технологические стартапы и крупные состоявшиеся организации, конкурирующие с традиционными посредниками на финансовом рынке [9, с. 19].

То есть современный этап развития банковской системы обусловлен активным использованием финтеха. Как подчеркивает к. э. н. О. А. Синиченко, данный этап носит технологический характер, и его начало приходится на 2010–2014 гг., а продолжается он по настоящее время. Технологический этап вызван цифровизацией экономики, которая охватила банковский сектор. Осо-

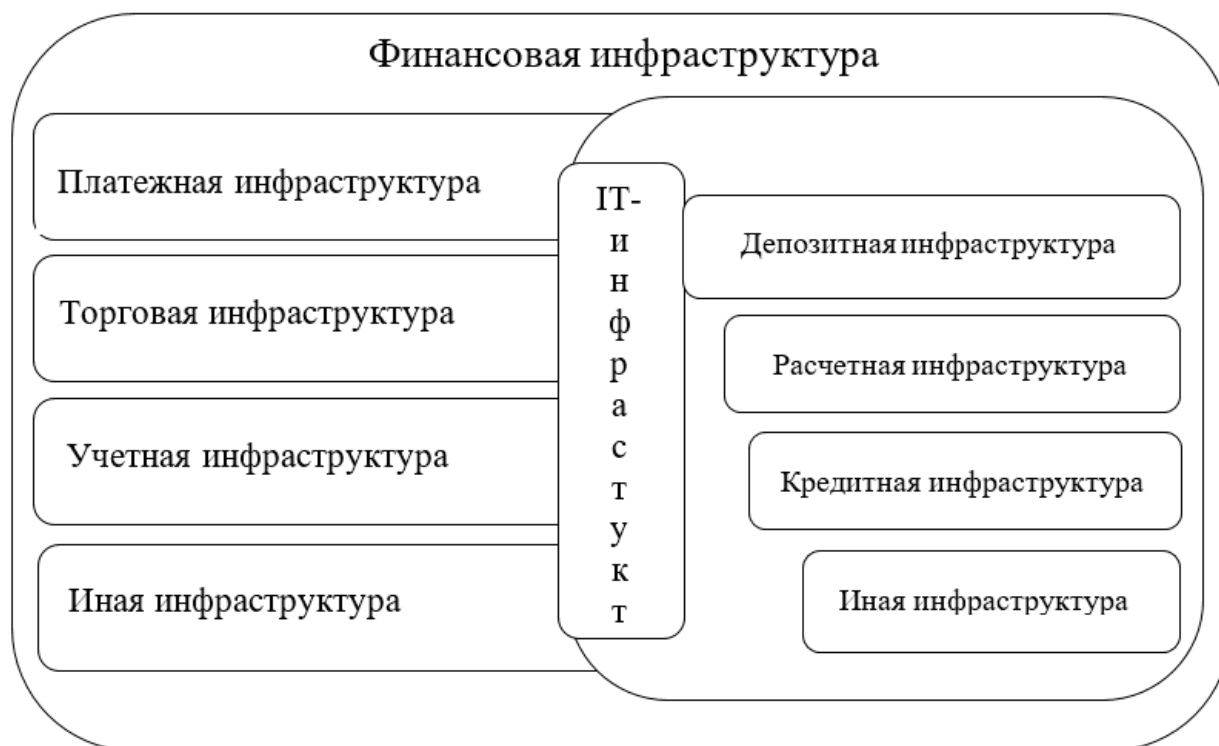


Рис. 1. Взаимосвязь финансовой и банковской инфраструктуры. Примечание: составлено автором

бенно интенсивное развитие банковской инфраструктуры наблюдается после 2014 г.: благодаря активной позиции Банка России, который осознал стратегические преимущества финтех и стал целенаправленно внедрять его в собственную деятельность и в различные сегменты национального финансового рынка страны, начала формироваться государственная цифровая финансовая инфраструктура [8, с. 115]. Этот процесс продолжается и в наши дни.

Таким образом, современный этап развития банковской системы характеризуется ее глубокой трансформацией, обусловленной влиянием цифровых технологий и процессами цифровизации экономики и общества в целом. В настоящее время банковская система России находится на технологическом этапе ее развития. В результате цифровой трансформации банковская инфраструктура разделилась на традиционный и цифровой сегменты. Традиционная инфраструктура продолжает обеспечивать функционирование банков, благодаря чему кредитные организации продолжают банковское обслуживание в отделениях, офисах, через посредников, банкоматы и т. д., то есть при физическом взаимодействии с потребителями. В то время как цифровая инфраструктура формирует новый удаленный формат предоставления финансовых услуг (без необходимости физического присутствия в отделениях, офисах и т. д.), в результате чего изменилась роль и назначение банковской инфраструктуры.

Основная роль банковской инфраструктуры определена в ее дефинициях и сводится к обеспечению функционирования банковской системы. Иными словами, банковская инфраструктура должна создавать условия для реали-

зации основной деятельности (банковское обслуживание, формирование и реализация банковских продуктов, оказание банковских услуг) и ключевых функций субъектов банковской системы, в первую очередь — кредитных организаций. Профессора М. Н. Дудин и С. В. Шкодинский, исследуя устойчивость развития отечественной банковской системы, сделали выводы о том, на что влияет состояние и потенциал банковской инфраструктуры:

1. устойчивость, конкурентоспособность и эффективность национальной банковской системы и отдельных ее субъектов;
2. особенности банковской деятельности и условий предоставления банковских и финансовых продуктов и услуг;
3. качество, доступность и разнообразие банковских и финансовых продуктов и услуг;
4. источники рисков банковской деятельности и подходы к управлению ими;
5. степень цифровизации банковской сферы и технологической оснащенности банковской системы и ее субъектов [4, с. 55–56].

Выводы, сформулированные вышеперечисленными учеными, подтверждают, что функциональность банковской системы в условиях цифровизации в целом определяется состоянием ее инфраструктуры.

Роль банковской инфраструктуры в обеспечении деятельности кредитных организаций может быть охарактеризована аспектами функционального влияния ее элементов на банковский сектор. Так, д.э.н. В. Д. Андрианов выделяет следующие факторы такого влияния: административное, экономическое, материальное, органи-

зационно-управленческое, кадровое, информационно-аналитическое, методическое, научно-техническое и технологическое влияние [1, с. 22]. Автор же дополняет

этот список, включая операционное, телекоммуникационное и инновационное влияние. В таблице 1 кратко описано каждое из функциональных влияний:

Таблица 1. **Функциональное влияние банковской инфраструктуры на деятельность кредитных организаций**

Аспект функционального влияния (фактор)	Характеристика влияния
Административное (или нормативно-правовое) влияние	Осуществляется через регулирование со стороны надзорных и иных органов, установления правил, стандартов и нормативов для субъектов банковской системы.
Экономическое влияние	Заключается в том, что финансовое обеспечение деятельности банков зависит от институционального, макроэкономического, денежно-кредитного, налогового и иного регулирования. Так, например, для получения банковской лицензии кредитная организация должна быть зарегистрирована с определенным размером оплаченного уставного капитала.
Материальное влияние	Связано с наличием и состоянием материально-технического обеспечения банков, что влияет на их нормальную работу, включая здания, оборудование и иную инфраструктуру.
Организационно-управленческое влияние	Отражает уровень организации управления отдельными бизнес-процессами (охрана дополнительного офиса, инкассация и перевозка денежных средств, техническое обслуживание банкоматов и т. д.), которые банки часто передают сторонним организациям на условиях аутсорсинга.
Кадровое влияние	Коррелирует с качеством и квалификацией трудовых ресурсов банков, которые управляют или занимаются выполнением трудовых обязанностей, осуществляя различные бизнес-процессы в банках.
Информационно-аналитическое влияние	Основано на том, что информационно-аналитические институты и системы формируют информацию, на базе которой различными пользователями этой информации принимаются решения в области управления рисками, финансового состояния, внешнего воздействия и т. д. Ярким примером являются бюро кредитных историй, информация которых помогает банкам оценивать кредитные риски и кредитоспособность и избегать выдачи кредитов неплатежеспособным клиентам.
Методическое влияние	Связано с применением стандартов, процедур и методик, разработанных для организации банковской деятельности и осуществления различных процессов кредитных организаций. Часто методическое обеспечение создается отраслевыми ассоциациями (например, Ассоциацией российских банков) и иными профессиональными объединениями.
Научно-техническое влияние	Проявляется во внедрении новых научно-технологических разработок, которые повышают эффективность работы банков и помогают разрабатывать новые или улучшать существующие продукты и услуги. Научно-техническое обеспечение используется для разработки новшеств, совершенствования внутренних бизнес-процессов, улучшения технологии банковских операций и т. д.
Технологическое влияние	Отражает взаимодействие банков с финтех компаниями и иными участниками банковской инфраструктуры, которые создают технологические новшества, в том числе с применением финтеха: блокчейн-технологии, искусственный интеллект, облачные вычисления, биометрическая идентификация и т. д., что стало неотъемлемой частью цифровой банковской инфраструктуры.
Операционное влияние	Обосновывается тем, что современные финансовые услуги создаются и реализуются совместно с партнерами, финансовыми посредниками, финтех компаниями и другими участниками банковской инфраструктуры.
Телекоммуникационное влияние	Выражается в использовании телекоммуникационных технологий для выполнения операций и оказания услуг (городская и мобильная связь, Интернет и т. д.).
Инновационное влияние	Объясняется созданием инновационных продуктов, услуг, технологий решений и идей, которые только разрабатываются или не задействованы широким кругом лиц на рынке. Примером такого новейшего инновационного решения является быстро распространившийся в Китае механизм оплаты ладонью.

Примечание: составлено автором

Таким образом, роль банковской инфраструктуры обоснована через функциональное влияние, охватывающее различные аспекты банковской деятельности. Факторы, формирующие функциональное влияние, обеспечивают эффективное функционирование кредитных организаций, поддерживая их адаптацию к современным вызовам и укрепление устойчивости банковской системы.

В результате проведенного исследования автором сформулированы выводы о роли банковской инфраструктуры в обеспечении деятельности кредитных организаций. Обозначены элементы банковской инфраструктуры: все институты, организации, активы, технологии и решения, которые необходимы банкам для осуществления банковской деятельности. В составе банковской инфраструктуры выделены традиционный и цифровой сегменты. Выяснено, что современный этап развития банковской системы связан с цифровизацией и использованием кредитными организациями финансовых технологий, за счет чего сформировалась цифровая банковская инфраструктура. В эпоху цифровой трансформации банков-

ского сектора ее инфраструктуре принадлежит ключевая роль, которая сводится к обеспечению функционирования кредитных организаций и устойчивости банковской системы. Современная банковская инфраструктура является неотъемлемым элементом эффективного функционирования кредитных организаций, обеспечивая их нормативно-правовыми механизмами, материально-техническими и человеческими ресурсами, организационно-управленческим, информационно-аналитическим, методологическим, операционным и телекоммуникационным сопровождением, а также научно-техническими, технологическими и инновационными решениями. Ключевая роль в развитии банковской инфраструктуры в настоящее время принадлежит финансовым технологиям, что связано с их активным внедрением в деятельность кредитных организаций. Использование банками финансовых технологий позволяет существенно расширить ассортимент и улучшить качество и доступность услуг, повысить эффективность деятельности и конкурентоспособность на рынке, а также обеспечивает устойчивость и развитие банковской системы.

Литература:

1. Андрианов, В. Д. Современные тренды в трансформации глобальной банковской и финансовой инфраструктуры / В. Д. Андрианов. — Текст: непосредственный // Россия: тенденции и перспективы развития. — 2021. — № 16–1. — С. 17–31.
2. Банковское дело: совместный учебник / О. И. Лаврушин, Н. И. Валенцева, У. У. Азизов [и др.]. — Москва: КНОРУС, 2019. — 1346 с. — Текст: непосредственный.
3. Дубова, С. Е. Инфраструктура обеспечения финансовой доступности / С. Е. Дубова, И. В. Балалаев. — Текст: непосредственный // Финансовые рынки и банки. — 2023. — № 9. — С. 38–43.
4. Дудин, М. Н. Вызовы и угрозы цифровой экономики для устойчивости национальной банковской системы / М. Н. Дудин, С. В. Шкодинский. — Текст: непосредственный // Финансы: теория и практика. — 2022. — № 6 (26). — С. 52–71.
5. Инфраструктура финансового рынка. — Текст: электронный // Банк России: [сайт]. — URL: https://www.cbr.ru/finm_infrastructure/ (дата обращения: 03.04.2025).
6. Коровина, М. А. Повышение эффективности инфраструктуры банковской системы России в условиях внешних вызовов: специальность 08.00.10 «Финансы, денежное обращение и кредит»: диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Коровина М. А.; Приокский государственный университет. — Орел, 2015. — 184 с. — Текст: непосредственный.
7. Курганова, О. В. Становление и развитие банковской инфраструктуры России: специальность 08.00.10 «Финансы, денежное обращение и кредит»: диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Курганова О. В.; Финансовая академия при Правительстве РФ. — Москва, 2003. — 225 с. — Текст: непосредственный.
8. Синиченко, О. А. Теоретическое обоснование факторов развития банковской системы РФ / О. А. Синиченко. — Текст: непосредственный // Векторы благополучия: экономика и социум. — 2024. — № 1 (52). — С. 112–126.
9. Финансовые технологии (FinTech): учебник / коллектив авторов; под общ. ред. Г. И. Хотинской. — Москва: Кнорус, 2024. — 280 с. — Текст: непосредственный.
10. Черемнова, К. Л. Анализ банковского сектора и инфраструктуры финансового рынка в условиях современных вызовов / К. Л. Черемнова, Е. М. Литвин. — Текст: непосредственный // Тенденции и перспективы развития банковской системы в современных экономических условиях (Том 2). — Брянск: РИСО БГУ, 2023. — С. 122–125.
11. Homa, Molavi Sustainable financial infrastructure and governance: A fuzzy multi-criteria decision-making analysis of open service innovation in unstable economies / Molavi Homa, Zhang Lihong, Khanabaei Mohammad. — Текст: непосредственный // Sustainable Futures. — 2025. — № 9. — С. 31–51.

Корпоративная культура как основа формирования конкурентоспособного бренда

Макаренко Алёна Германовна, студент магистратуры;
Подгорнова Ксения Сергеевна, студент магистратуры
Российский университет транспорта (МИИТ) (г. Москва)

В статье на основе теоретических исследований определено понятие «корпоративная культура». Определена роль корпоративной культуры в формировании конкурентоспособного бренда. Проведен анализ влияния корпоративной культуры на успех организаций в условиях современного рынка. Определена эффективность наличия организационной культуры для повышения конкурентоспособности организаций.

Ключевые слова: корпоративная культура, конкурентоспособность, организация, брендинг, управление персоналом.

Введение

В современном бизнесе корпоративная культура становится ключевым элементом, способствующим не только внутренней гармонии, но и успешной внешней деятельности компании. В условиях высокой конкуренции потребители выбирают не только товары и услуги, но и культурное окружение, которое их сопровождает. Все больше компаний осознают важность создания позитивной корпоративной культуры, способной повысить их конкурентоспособность.

Персонал, его ценности и взгляды играют важнейшую роль в функционировании компаний. Исследования показывают, что успешно сформированная корпоративная культура активно способствует достижению стратегических целей организации [1, с. 12]. Вопрос о том, как создать эффективную корпоративную культуру, становится все более актуальным.

Понятие корпоративной культуры

Корпоративная культура включает в себя совокупность ценностей, норм и практик, регулирующих поведение сотрудников в организации. Например, А. Я. Кибанов считает, что корпоративная культура — это «набор наиболее важных положений, применяемых членами организации, получающих выражение в заявляемых ценностях и нормах» [2, с. 25]. Несмотря на разные определения, суть остается неизменной: корпоративная культура формирует среду, в которой работают сотрудники, влияет на их мотивацию и вовлеченность.

Впервые термин «корпоративная культура» был введен в 1982 году исследователями Теренсом Дии и Аланом Кеннеди с целью объяснить влияние организационной среды на практики управления. С тех пор понятие неоднократно обогащалось и модифицировалось. На современном этапе важно рассматривать корпоративную культуру как фактор, влияющий на формирование конкурентного бренда.

Корпоративная культура и конкурентоспособность

Ключевая роль корпоративной культуры заключается в том, что она формирует поведение сотрудников

и воспринимаемость бренда потребителями. Позитивная атмосфера внутри компании способствует повышению качества обслуживания и, соответственно, укреплению клиентских отношений, что в итоге ведет к росту конкурентоспособности. Команды, работающие в гармоничной корпоративной культуре, способны создавать уникальный имидж компании. Подходящая корпоративная культура помогает различным подразделениям компании взаимодействовать и достигать общих целей, что в свою очередь формирует более сильный бренд. В противном случае, отсутствие единства может снизить степень доверия к компании со стороны потребителей.

Чем выше уровень вовлеченности сотрудников, тем более качественные услуги они предоставляют клиентам. Вовлеченные сотрудники способны быть не только исполнителями, но и активными участниками бизнес-процессов, что способствует улучшению производительности и качества обслуживания. В этом контексте корпоративная культура становится тем стержнем, вокруг которого формируется команда.

Одна из главных задач компании — формирование лояльности клиентов к бренду. Когда сотрудники разделяют корпоративные ценности и верят в бренд, это отражается на их взаимодействии с клиентами. Высокая степень лояльности клиентов напрямую связана с уровнем обслуживания и качеством предоставляемых услуг. Исследования показывают, что клиенты, которые чувствуют связь с брендом, на 50 % чаще продолжают своё взаимодействие с компанией и рекомендуют её другим. Культура поддерживает создание положительного опыта взаимодействия как для сотрудников, так и для клиентов.

Влияние корпоративной культуры на имидж компании

Корпоративная культура также играет важную роль в формировании имиджа компании на внешнем рынке. Компании с сильной корпоративной культурой часто выделяются на фоне конкурентов, привлекая внимание как потребителей, так и потенциальных сотрудников. Прозрачность корпоративной культуры, её ценности и прак-

тики становятся основными рейтингами, по которым потребители оценивают компанию.

Бренд, который активно работает над своей корпоративной культурой, способен выстраивать долгосрочные отношения с клиентами. Например, компании, которые открыто демонстрируют свои корпоративные ценности, такие как экологическая ответственность или социальная справедливость, вызывают доверие у потребителей. Это доверие может быть решающим фактором при выборе продукта или услуги. Исследования подтверждают, что потребители готовы платить больше за товары и услуги от компаний с положительным социальным имиджем.

Анализируя успешные компании, мы можем увидеть, что у них есть четко определенные миссии и ценности, которые они активно транслируют. Так, компания Starbucks, например, сделала акцент на создании положительного клиентского опыта и социальной ответственности. Они внедрили программы поддержки фермеров, которые поставляют им кофе, что усилило лояльность клиентов к бренду.

Примеры успешного внедрения корпоративной культуры

Существует множество компаний, которые могут служить примерами успешного внедрения корпоративной культуры:

Литература:

1. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации / А. Я. Кибанов. — М.: ИНФРА, 2017. — 516 с.
2. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент / О. С. Виханский, А. И. Наумов. — М.: Экономистъ, 2018. — 576 с.
3. Абрамова С. Г., Костенчук И. А. О понятии «корпоративная культура» [Электронный ресурс]. URL: <http://www.emcon.ru/420-087.html>
4. Смит М. Корпоративная культура и её влияние на создание бренда. — СПб.: Павел Лазарев, 2019.

– **Яндекс** акцентирует внимание на инновациях и свободе творчества. Работники получают возможность развивать собственные идеи и инициативы.

– **РТС** реализует корпоративную культуру, основанную на уважении и доверии, что способствует высокой удовлетворенности сотрудников и клиентов.

– **Сбер** активно внедряет ценности экологии и социальной ответственности, что укрепляет лояльность клиентов и формирует положительный имидж.

Заключение

Корпоративная культура является основополагающим фактором в формировании конкурентоспособного бренда. Эффективная корпоративная культура способствует созданию команды единомышленников, повышению уровня вовлеченности сотрудников и развитию лояльности клиентов. На примерах успешных компаний видно, что корпоративная культура не просто поддерживающий элемент, а основа для устойчивого успешного развития в конкурентной среде. Исходя из опыта успешных компаний, становится очевидным, что корпоративная культура не просто поддерживающая структура, но основа для устойчивого развития и успеха на рынке. В условиях высоких темпов изменений, компаниям следует уделять внимание своим корпоративным ценностям и культуре, чтобы их бренды были сильными и конкурентоспособными.

Анализ стратегий российских транспортных компаний

Николенко Николай Валерьевич, студент магистратуры

Государственный университет морского и речного флота имени адмирала С. О. Макарова (г. Санкт-Петербург)

В статье проанализированы современные подходы к разработке стратегий российских транспортных предприятий. На фоне непрерывного технологического прогресса наряду с законодательными трансформациями транспортный сектор Российской Федерации вынужден перестраивать свои операционные подходы. Аналитическая оценка подходов к формированию долгосрочных стратегий отечественных перевозчиков приобретает особую значимость, поскольку отражает их пластичность и уровень готовности выдерживать конкуренцию на динамично меняющемся рынке.

Ключевые слова: транспортные компании, стратегии развития, стратегическое управление, анализ стратегий, торговые маркетплейсы.

Российская транспортная отрасль пребывает в условиях динамичных трансформаций, обусловленных как ускоренной цифровой революцией, так и усложняющимися требованиями в области экологии, а также сдвигом

в векторе ожиданий пользователей. Расширение применения инновационных решений влечёт потребность в масштабных финансовых вложениях и радикальной перестройке организационных схем, параллельно создавая

предпосылки для формирования новых моделей спроса. Повышающийся интерес к устойчивым транспортным средствам и доминирование онлайн-платформ в логистических услугах служат стимулом для пересмотра управленческих парадигм, что влечёт за собой появление качественно новых подходов к ведению бизнеса и адаптации корпоративных стратегий к меняющейся инфраструктуре рынка. [11]

Решающим инструментом повышения результативности деятельности транспортных организаций выступает цифровая трансформация, интеграция которой выражается, в частности, в использовании автоматизированных платформ для управления грузоперевозками. Благодаря подобным технологиям существенно пересматриваются и совершенствуются процессы логистического планирования: издержки уменьшаются, а уровень предоставляемого сервиса выходит на качественно новый уровень. Применение анализа массивов больших данных позволяет значительно точнее предугадывать изменения спроса, а также корректировать маршруты движения, обеспечивая компаниям возможность оставаться лидерами в конкурентной среде. [3]

В условиях возрастания требований в сфере экологии предприятия транспортного сектора вынуждены интегрировать инновационные решения, предполагающие задействование электрических транспортных средств либо аналогичных экологически нейтральных технологий. Подобный подход не просто минимизирует объем загрязняющих выбросов в окружающую среду, но и формирует дополнительное преимущество для организаций, нацеленных на упрочнение рыночных позиций среди конкурентов. Все более значимую роль в управленческих стратегиях играет принятие принципов экологической ответственности, превращаясь в неотъемлемый аспект долгосрочного развития и эффективной бизнес-дифференциации. [10]

Акцент на экологических транспортных решениях вкупе с расширением спектра цифровых сервисов становится определяющим фактором для нового поколения потребителей. Примечательно, что востребованность аренды средств передвижения и доставки посредством интернет-платформ демонстрирует устойчивую тенденцию к увеличению. Для организаций, открытых к перестройке бизнес-моделей в соответствии с подобными сдвигами спроса, появляется благоприятная перспектива упрочить свои рыночные позиции. Необходимо принимать во внимание, что «на рынок труда в социальном и технологическом аспекте оказывают сжимающее влияние три разнородные силы: поступление новых масс трудящихся, увеличение длительности пребывания на нем действующих масс и технологическое перевооружение» [4], что свидетельствует о глубинных трансформациях в кадровой политике, вызванных переменами в ожиданиях клиентов. Следует отметить, что корректное реагирование на подобные вызовы связано не только с переосмыслением продуктовой линейки, но и с интеграцией инновационных методов

управления персоналом. Стратегии, позволяющие принимать во внимание одновременное воздействие рыночных течений и внутренних факторов, едва ли поддаются универсализации, однако именно такой всесторонний подход способен обеспечить устойчивую динамику развития для хозяйствующих субъектов.

Логистическая организация «Деловые линии» внедряет современные цифровые решения, направленные на совершенствование управления транспортировкой грузов. Акцент на интеграции инновационных платформ обеспечивает упорядочение операционных процедур, что значительно увеличивает производственную результативность предприятия и усиливает координацию процессов доставки. [8]

В последние годы наблюдается интенсивная интеграция систем мониторинга перевозок в режиме реального времени крупнейшими операторами рынка грузоперевозок, к числу которых относятся такие организации, как 'ПЭК' и 'Деловые линии'. Внедрение подобного рода цифровых решений приводит к существенной оптимизации внутренних процессов, за счёт чего достигается снижение затрат на эксплуатацию и одновременно расширяется спектр предоставляемых услуг, что непосредственно отражается на уровне удовлетворённости заказчиков.

Аналитические исследования свидетельствуют о том, что интеграция цифровых решений в транспортную логистику приводит к заметному снижению операционных расходов — экономия может достигать 15–20 процентов. Более того, автоматизация управленческих и исполнительных операций обуславливает прирост показателей трудового вклада, который оценивается примерно в 25 процентов. Комплексная цифровизация демонстрирует существенное воздействие на результативность деятельности, что напрямую способствует усилению позиций предприятий в условиях рыночной конкуренции. [9]

Параллельно с этим, стратегические инвестиции в развитие материально-технической базы, прежде всего путем сооружения новых логистических хабов, позволяют компаниям значительно увеличить возможности по обработке транспортных потоков и ускорить процедуру доведения грузов до получателей. Комплексное внедрение этих совершенствований иллюстрирует нацеленность транспортно-логистических предприятий на повышение стандартов обслуживания клиентов наряду с укреплением производственной устойчивости. [7]

Внедрение высокотехнологичных решений и ориентация на соблюдение экологических стандартов выступают определяющими преимуществами стратегических подходов отечественных транспортных операторов. Актуализация процессов выбора траектории развития для автотранспортных предприятий обусловлена необходимостью демонстрировать адаптивность в среде динамичного рыночного пространства. Тем не менее, воздействие таких факторов, как ощутимые финансовые издержки, сопутствующие реализации инновационных проектов, а также сохраняющаяся зависимость от регулирующих

государственных механизмов, в настоящее время значительно сдерживают прогресс предприятий. Помимо этого, отмечается, что часть организаций сталкивается со сложностями в обеспечении своевременного реагирования на рыночные трансформации. [1]

Путём наращивания вложений в цифровые решения и экологически ориентированные технологии, транспортные предприятия способны не только эффективнее откликаться на трансформации в структуре спроса, но и выстраивать продуктивное взаимодействие с органами государственной власти. Комплексное внедрение подобных стратегий способствует формированию долгосрочной устойчивости и расширению позиций на рынке, обеспечивая компаниям дополнительное преимущество в условиях усиливающейся конкуренции.

Анализируя прошедшие кризисные явления — в частности, глобальный валютный потрясение 2008–2010 годов и стремительное сокращение объемов перевозок вслед за падением производства и спроса в ведущих экономиках [2], — российским транспортным организациям становится очевидна нужда в гибкой трансформации в ответ на внешние вызовы. В этих условиях интеграция современного цифрового инструментария и развертывание автоматизированных управленческих систем формируют ядро стратегического преимущества в конкурентной среде. Одновременно, переход к низкоэмиссионным средствам перевозки, в числе которых выделяются электро-мобильные технологии и поезда, функционирующие на водороде, приобретает стратегическую значимость для формирования основ экологического баланса в отрасли. Не менее существенным оказывается развитие партнер-

ских форматов с зарубежными участниками отрасли; глубокая интеграция в интернациональные транспортно-логистические пространства может многократно увеличить спектр предоставляемых услуг и способствовать закреплению отечественных компаний на ключевых позициях мирового транспортного рынка. Пережитый опыт подчеркивает: способность к быстрой перестройке и инновационной адаптации обуславливает устойчивое развитие и успешное функционирование транспортной отрасли в динамично изменяющейся обстановке. [6]

Исследование динамики российских транспортных предприятий выявило их активное реагирование на актуальные преобразования, среди которых доминируют процессы цифровой трансформации, а также ужесточающиеся экологические нормативы. В опубликованной работе, посвящённой классификации средств, направленных на обеспечение устойчивого развития организаций, функционирующих в транспортном секторе России, детально анализируются принципы использования механизмов устойчивости применительно к различным транспортным подсистемам [5]. Ожидается, что на горизонте ближайших лет акцент сместится в сторону совершенствования технологических решений и экологически ориентированных преобразований, вследствие чего становится важным разработка интегрированных стратегий для эффективного внедрения новшеств. Перспективные направления дальнейших научных изысканий включают анализ воздействия общемировых тенденций на развитие транспортной инфраструктуры, а также проектирование инновационных инструментов для совершенствования стратегического планирования в отрасли.

Литература:

1. Голубов Н. К., Асаул М. А. Механизмы устойчивого развития транспортной организации // Научный журнал «Управленческий учет». — 2024. — № 9. — С. 416–417.
2. Григорьева С. В. Аналитическое обоснование стратегии развития автотранспортного предприятия // Вопросы экономики и права. — 2013. — № 12. — С. 175–176.
3. Ёдгоров Ж. Н., Худайкулов Р. З., Комилов А. Л. Инновационная модель развития транспортной инфраструктуры РФ // 27th — International Conference on Research in Humanities, Applied Sciences and Education. — 2024. — URL: <https://conferencea.org>.
4. Каргинова-Губинова В. В. Повышение экологичности грузового транспорта на основе учета конфликтов интересов заинтересованных сторон // Среднерусский вестник общественных наук. — 2023. — Том 18. — № 2. — С. 147–165.
5. Кочешнов А. С. Инструменты экологизации в транспортно-логистической деятельности // Экономика: вчера, сегодня, завтра. — 2019. — Том 9. — № 10А. — С. 680–691. — DOI: 10.34670/AR.2020.91.10.079.
6. Крылов А. Н., Мозговой А. И., Кузина Г. П. Повышение конкурентоспособности транспортной компании за счет инвестиций в инфраструктуру // Вестник МГПУ. — 2022. — № 31. — С. 49–50.
7. Пьянкова С. Г., Заколюкина Е. С. Цифровизация транспортной инфраструктуры региона. Российский и зарубежный опыт // Экономические исследования. — 2022. — № 3. — С. [б. с.].
8. Симонин П. В., Капустина Н. В., Костромина Е. А., Косолапов Ю. В. Влияние изменений в транспортно-логистической отрасли на человеческие ресурсы // Вестник евразийской науки. — 2021. — Т. 13. — № 5. — URL: <https://esj.today/PDF/06ECVN521.pdf>.
9. Черняев Д. С., Сазонов В. А., Намиот Д. Е. Роль цифровых технологий в вопросе конкурентоспособности грузоперевозок железных дорог с морским видом транспорта // International Journal of Open Information Technologies. — 2019. — vol. 7, no. 7. — С. 129.

10. Шомуродов Шерали Шухратович. Роль стратегического управления в изменяющейся внешней среде // Journal of international scientific research. — 2025. — Т. 3, № 1. — С. 308–309. [Электронный ресурс]. — URL: <https://spaceknowladge.com>.
11. Яковлева Е. А., Зеликов В. А., Титова Е. В., Субхонбердиев А. Ш., Костина Д. К., Губертов Е. А. Цифровизация транспортно-логистической отрасли в условиях глобализации мировой экономики // Вестник ВГУИТ. — 2019. — Т. 81. — № 4. — С. 243–250. — DOI: 10.20914/2310-1202-2019-4-243-250.

От инновационной культуры к digital-лидерству: влияние оценки зрелости на вектор развития бизнес-процессов (на примере ПАО Сбербанк)

Шеватурина Маргарита Тарасовна, студент
Московский финансово-юридический университет МФЮА

В статье исследуется взаимосвязь между уровнем инновационной зрелости предприятия и успешностью цифровой трансформации его бизнес-процессов. На примере ПАО Сбербанк проводится анализ эволюции от традиционной бизнес-модели к цифровому лидерству через призму системной диагностики организационной культуры и процессной зрелости. На основе открытых данных демонстрируется, как комплексная диагностика, включающая аудит корпоративной культуры, реинжиниринг процессов и внедрение системы сбалансированных метрик, позволяет перевести цифровую трансформацию из области спонтанных инициатив в плоскость управляемого и измеримого процесса. Результатом данного подхода становится формирование целостной цифровой экосистемы, способной к масштабированию инноваций и достижению устойчивых конкурентных преимуществ. Исследование может быть полезно руководителям компаний, находящихся на различных этапах цифровой трансформации.

Ключевые слова: цифровая трансформация, инновационная зрелость, цифровая зрелость, бизнес-процессы, реинжиниринг, организационная культура, цифровизация, управление инновациями, экосистема, ПАО Сбербанк, data-driven management.

From innovation culture to digital leadership: how the maturity assessment determines the vector of business process development (using the example of Sberbank PJSC)

Shevaturina Margarita Tarasovna, student
Moscow University of Finance and Law

The article examines the relationship between the level of innovative maturity of an enterprise and the success of the digital transformation of its business processes. Using the example of Sberbank PJSC, the analysis of the evolution from a traditional business model to digital leadership is carried out through the prism of system diagnostics of organizational culture and process maturity. Based on open data, it demonstrates how comprehensive diagnostics, including an audit of corporate culture, process reengineering, and the implementation of a balanced metrics system, allows digital transformation to move from spontaneous initiatives to a manageable and measurable process. The result of this approach is the formation of an integrated digital ecosystem capable of scaling innovation and achieving sustainable competitive advantages. The research can be useful for managers of companies at various stages of digital transformation.

Keywords: digital transformation, innovation maturity, digital maturity, business processes, reengineering, organizational culture, digitalization, innovation management, ecosystem, Sberbank PJSC, data-driven management.

Цифровая трансформация перестала быть для современного бизнеса вопросом стратегического выбора, превратившись в императив выживания и поддержания конкурентоспособности. Однако успех этого перехода определяется не столько масштабом инвестиций в IT-инфраструктуру, сколько глубиной преобразований в организационной культуре и бизнес-процессах. Ключевым

элементом в этом процессе выступает диагностика уровня инновационной и цифровой зрелости предприятия, которая позволяет не только зафиксировать текущее состояние, но и выстроить четкий, измеримый вектор дальнейшего развития. Ярким примером компании, системно подошедшей к данному вопросу и превратившей оценку зрелости в драйвер роста, является ПАО Сбербанк.

Эволюция Сбербанка из классического государственного кредитного учреждения в одну из самых технологичных финансовых экосистем мира хорошо задокументирована в его ежегодных отчетах и презентациях для инвесторов. Этот путь был не спонтанным, а являлся результатом последовательной реализации стратегии, основанной на регулярном аудите своих возможностей и ограничений. В середине 2010-х годов руководством банка был инициирован глубокий анализ организационной культуры и операционных моделей, который выявил необходимость фундаментальных изменений. Результатом этой диагностики стало осознание, что для перехода к модели digital-лидерства недостаточно просто оцифровать существующие процессы; требовалось их полное перепроектирование (реинжиниринг) с ориентацией на клиентский опыт и данные [6].

Формирование новой инновационной культуры стало отправной точкой. Это выразилось в отказе от жесткой иерархической структуры в пользу более гибких кросс-функциональных команд, подход на принципах Agile, внедрении системы OKR (Objectives and Key Results) для выравнивания стратегических целей по всей организации и создании внутренних образовательных программ (таких как «СберУниверситет»). Культурная трансформация была нацелена на возвращение у сотрудников «мышления роста», толерантности к экспериментированию и принятию осознанных рисков. Данный культурный сдвиг сам по себе является маркером высшего уровня зрелости [5].

Одновременно с культурными изменениями проводилась строгая оценка цифровой зрелости ключевых бизнес-процессов. Сбербанк активно внедрял практики управ-

ления процессами (BPM — Business Process Management), что позволяло картировать, анализировать и измерять эффективность каждого процесса до и после цифровизации. Например, процесс кредитования физических лиц был подвергнут тотальной переработке: от введения системы скоринга на основе big data, до создания полностью автоматизированной платформы, выдающей решения за минуты. Аналогичные преобразования затронули процессы удаленной идентификации, скоринга корпоративных заемщиков, управления личными финансами через мобильное приложение [3].

Ключевым инструментом, определившим вектор этого развития, стала разработанная внутри банка система метрик и KPI, которая оценивала не только техническую оснащенность (количество развернутых серверов или написанных строк кода), но и бизнес-результативность: время вывода нового продукта на рынок (time-to-market), уровень удовлетворенности клиентов (NPS), доля цифровых продаж в общем объеме, эффективность операционных затрат. Такой комплексный подход к оценке позволил перевести цифровизацию из области затрат в область инвестиций с четко измеримой отдачей [2].

Прямых и единственно верных «индексов инновационной зрелости» в публичном поле не существует, так как это часто является внутренней метрикой компании. Однако, динамику и рост этого уровня объективно демонстрируют косвенные количественные показатели, которые являются его прямым результатом.

На основе этих данных была сформирована таблица 1, которая наглядно показывает устойчивую положительную динамику.

Таблица 1. Ключевые показатели, отражающие рост уровня инновационной и цифровой зрелости ПАО Сбербанк (2022–2024 гг.) [1,2,4]

Показатель	2022	2023	2024	Взаимосвязь со зрелостью
Затраты на ИТ, млрд руб.	330	443	546	Устойчивый рост >65 % за 3 года. Прямое свидетельство приоритизации технологического развития и финансирования инноваций.
Число ИТ-специалистов, тыс. чел.	43	50	55	Постоянный рост. Инвестиции в привлечение и удержание ключевых компетенций для цифровой трансформации.
Доля месячных активных клиентов по экосистеме (MAU), млн	50	60	71.7	Мощный рост. Показатель глубины интеграции цифровых сервисов в жизнь клиента, что является ключевой целью трансформации.
Доля цифровых продаж некредитных продуктов экосистемы	56 %	65 %	75 %	Высокие темпы роста. Доказывает эффективность цифровых каналов и зрелость упаковки и продвижения продуктов внутри экосистемы.
Уровень операционных затрат (CIR), %	37.0	32.5	29.5	Снижение. Роботизация, автоматизация процессов (RPA) и цифровизация напрямую ведут к снижению операционных расходов — ключевой результат зрелости.
Количество ИТ-решений, внедренных с использованием AI	н/д	>1000	>1500	Рост. Количество реализованных кейсов использования искусственного интеллекта отражает способность масштабировать инновации.
Объем обработанных данных, Эксбайт	5.5	7.8	10.5	Рост в 2 раза. Показатель развития data-центричной модели управления, основанной на данных, а не на интуиции.

Устойчивый рост по всем направлениям — от чистых инвестиций в ИТ до доли цифровых продаж и снижения затрат — недвусмысленно свидетельствует о переходе компании на качественно более высокий уровень зрелости. Это не разрозненные инициативы, а системная работа, результатом которой является:

1. Массовый переход клиентов на цифровые каналы.
2. Повышение эффективности бизнес-процессов (снижение CIR).
3. Способность к масштабированию сложных технологий (AI) по всей организации.
4. Формирование новой бизнес-модели в формате экосистемы.

Результатом этого многолетнего движения по пути, заданному первоначальной диагностикой, стало формирование зрелой цифровой экосистемы. Сегодня Сбербанк позиционирует себя не как банк с цифровыми сервисами, а как технологическая компания, оказывающая финансовые услуги. Его продуктовый ряд включает множество непрофильных для традиционного банка услуг: от

стриминговых платформ и облачных вычислений до решений в области умного города и здравоохранения. Это стало возможным именно благодаря тому, что была выстроена отлаженная, зрелая система управления инновациями и бизнес-процессами, способная масштабировать успешные эксперименты на весь бизнес.

Опыт Сбербанка демонстрирует, что переход к digital-лидерству является производным от системной работы по оценке и повышению уровня инновационной зрелости. Начав с трансформации корпоративной культуры и критического аудита своих процессов, компания смогла выстроить объективную систему координат для своего развития. Этот кейс доказывает, что именно регулярная диагностика инновационной и цифровой зрелости выступает тем самым компасом, который позволяет предприятию не просто внедрять точечные технологические решения, а осознанно и эффективно выстраивать стратегический вектор своей трансформации, последовательно двигаясь от традиционной операционной модели к модели лидера на цифровом рынке.

Литература:

1. ПАО Сбербанк. Годовой отчет за 2023 год. — М., 2024. — 310 с.
2. ПАО Сбербанк. Презентация для инвесторов по итогам 2023 года. — М., 2024. — 85 с.
3. Стратегия «Сбер 2023»: итоги реализации. — М.: Изд-во Сбербанка, 2024. — 156 с.
4. Отчет о устойчивом развитии ПАО Сбербанк за 2022 год. — М., 2023. — 204 с.
5. ISO 56002:2019. Инновационный менеджмент. Система управления инновациями. Руководство. — Женева: International Organization for Standardization, 2019. — 42 с.
6. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2020. — 287 с.

МАРКЕТИНГ, РЕКЛАМА И PR

Современный маркетинг алкогольных напитков в России: особенности продвижения с учетом законодательства

Виногоров Андрей Витальевич, студент магистратуры
Поволжский государственный технологический университет (г. Йошкар-Ола)

В статье рассматриваются современные особенности легальной рекламы алкогольной продукции в России в 2025 году: нормативно-правовые ограничения, возможности продвижения и актуальные маркетинговые практики. Анализируются ключевые понятия рекламы алкоголя, виды продукции, допустимые каналы распространения и формы размещения, а также меры ответственности за нарушение законодательства. Особое внимание уделяется влиянию цифровых технологий, таких как SEO, AR/VR, CRM-системы и аналитические инструменты, на разработку эффективных и легальных маркетинговых стратегий. Указывается на важность баланса между соблюдением жестких регуляторных норм и креативным подходом, что способствует достижению конкурентных преимуществ на рынке алкогольной продукции. В статье также приводятся примеры успешных форматов продвижения, включая работу с точками продаж, сотрудничество с HoReCa, специализированные мероприятия и закрытые сообщества в социальных сетях. Итоги демонстрируют, что законодательство является гибким инструментом регулирования, который стимулирует инновационные решения и учитывает современные вызовы цифровой экономики.

Ключевые слова: реклама алкоголя, законодательство России, ограничения на рекламу, маркетинговые стратегии, алкогольная продукция, цифровой маркетинг, AR VR технологии, CRM, ответственность и штрафы, спиртные напитки, интернет-реклама, продвижение, социальные сети, HoReCa, спонсорство, сравнительный анализ.

Особенности регулирования и современные маркетинговые практики рекламы алкогольной продукции в России

Сектор алкогольный остаётся значимым элементом экономики России, но его продвижение жёстко регулируется. Цель ограничений — защита здоровья граждан и снижение социальных рисков. Для производителей и дистрибьюторов ключевым становится не только знание закона, но и умение находить креативные маркетинговые решения в его рамках.

В этой статье разберём:

- что именно считается рекламой алкоголя;
- где и в какой форме допустимо размещение;
- какие есть ограничения и штрафы;
- какие маркетинговые практики реально работают, не нарушая закон.

По закону реклама алкоголя — это любое сообщение, где присутствуют:

- название бренда или торговой марки;
- изображение продукта или визуально узнаваемые элементы упаковки.

Даже «безымянная бутылка» не спасает, если образ очевидно отсылает к конкретному бренду. При этом куль-

турные упоминания, рецепты коктейлей или статьи о традициях — вне зоны «рекламных рисков».

Реклама — это информация, которая распространяется любым способом, в любой форме и с помощью любых средств; адресована неопределённому кругу лиц и нацелена на привлечение внимания к объекту рекламирования, формирование или поддержание интереса к нему, а также на продвижение этого объекта на рынке.

Иными словами, рекламным может быть признано любое сообщение, опубликованное в зарегистрированных СМИ, интернете, социальных сетях, на рекламных щитах и т. д. Причём не имеет значения, был ли этот материал оплачен (пост, упоминание в видео или аудио и прочее) — если есть все перечисленные признаки, то его могут классифицировать как рекламу даже в случае бесплатной публикации СМИ или блогером.

Объектом рекламы могут быть товары, услуги, мероприятия, производители или продавцы, бренды, товарные знаки и прочее. Например, в случае алкогольной продукции — это название конкретного напитка (пиво, коньяк и т. п.), компания-производитель или бренд.

Что относится к алкогольной продукции? Это пищевая продукция, изготовленная с использованием или без ис-

пользования этилового спирта из пищевого сырья либо содержащая этиловый спирт более 0,5 % от объёма готового продукта. Это могут быть спиртные напитки (водка, коньяк, бренди, виски и др.), вина (обычные, креплённые, игристые), пиво и напитки на его основе, сидр, медовуха и прочее. Главное отличие алкогольной продукции — содержание этилового спирта свыше 0,5 % объёма.

Запреты охватывают большинство массовых каналов:

- печатные СМИ (исключения — пиво и отечественное вино, но без обложек);
- ТВ и радио вне ночного эфира (только вино и часть продукции ЕАЭС допускаются с 23:00 до 07:00);
- наружная реклама (баннеры, щиты, фасады зданий);
- общественный транспорт и улицы;
- интернет, мессенджеры и SMS-рассылки;
- детские, спортивные и образовательные учреждения, а также 100-метровая зона вокруг них.

Проще говоря: если площадка массовая и публичная — реклама алкоголя запрещена.

Размещение рекламы алкоголя допустимо непосредственно в местах его продажи, например, в торговых залах, при условии выполнения всех установленных требований. Кроме того, закон позволяет публиковать информацию о продукции на официальных сайтах и в специализированных закрытых группах в социальных сетях с ограничением доступа для лиц моложе 18 лет. В рамках законодательства также возможны спонсорские проекты и обзоры у блогеров, при условии полного раскрытия факта спонсорства [2].

Что касается ограничений и штрафов, закон строго регламентирует рекламу алкоголя, а за его нарушение предусмотрены серьёзные санкции: штрафы могут достигать нескольких сотен тысяч рублей в зависимости от характера нарушения и статуса нарушителя. Запрещается использовать рекламу, которая содержит утверждения о социальных или медицинских преимуществах алкоголя, стимулирует к употреблению, либо ориентирована на несовершеннолетних и уязвимые группы. Также запрещены рассылки рекламы алкоголя через SMS и мессенджеры, которые в большинстве случаев блокируются операторами связи.

Сейчас законодательство активно развивается и включает нормы, регулирующие рекламу в интернете — информационно-телекоммуникационной сети, что является ключевым в эпоху цифрового маркетинга.

Все эти изменения демонстрируют, как федеральный закон о рекламе становится гибким инструментом, позволяющим регулировать рекламный рынок и сохранять баланс между интересами бизнеса и общества в условиях постоянных изменений и новых вызовов.

Исключение: Реклама российского вина.

Относительно алкогольной продукции в СМИ закон содержит единственное исключение: разрешена реклама вина, которое произведено на территории России и из винограда, который выращен на территории России. Такую рекламу можно распространять:

– в печатных периодических изданиях (реклама не должна располагаться на первой и последней полосе газет, а также на первой и последней страницах и обложках журналов);

– в теле- и радиопрограммах, которые идут в эфире с 23:00 до 7:00 часов по местному времени (исключения — прямые трансляции или записи детско-юношеских спортивных мероприятий).

В это же время на телевидении и радио можно распространять и спонсорскую рекламу производителей российского вина.

Эти положения применяются и к вину, которое произведено в государствах Евразийского экономического союза (Армения, Казахстан, Кыргызстан, Беларусь) и из винограда, выращенного на территории этих государств.

Обращаем ваше внимание на, то что это исключение не действует для интернета. То есть в интернете запрещено распространение рекламы даже российского вина [3].

Ответственность и штрафы

- ИП — 4 000–20 000 ₽;
- малый бизнес — до 250 000 ₽;
- средний и крупный — до 500 000 ₽.

Пример: магазин «БухенХауз» в Челябинске получил штраф за баннер с человеком и пивом. Классическая ошибка — в лоб продемонстрировали продукт и эмоции вокруг него [1].

Установлена обратная связь между ценовой политикой в сфере алкогольной продукции и объёмом её реализации: повышение цен способствует сокращению потребления. Вместе с тем, анализ статистических данных не выявил значимой корреляции между ограничениями на рекламную деятельность и уровнем потребления алкоголя. Сопоставительный анализ правоприменительной практики России, Беларуси и Франции указывает на отсутствие зависимости между жесткостью рекламного регулирования и объёмами потребления. Полученные данные подтверждаются выводами социологических исследований, где выявлены значимые социально-психологические факторы, влияющие на модели потребления [4].

Несмотря на жёсткие запреты, существуют легальные форматы:

- **стационарные точки продаж** — магазины, бары, рестораны, дегустационные залы;
- **печатные СМИ** — без обложек и без несовершеннолетней аудитории;
- **специализированные выставки и ярмарки**;
- **ТВ и радио в ночное время** (ограниченно, преимущественно для российских вин);
- **закрытые 18+ сообщества** в соцсетях и клубах;
- **официальные сайты производителей**.

В сущности, законодательство предписывает маркетологам формировать креативные стратегии с акцентом на локальные, нишевые и обоснованные подходы.

Ограничения по видам продукции

Категория	Допустимые каналы
Крепкий алкоголь >5 %	Только точки продаж, дегустации
Пиво и пивные напитки	СМИ (без обложек), места продаж
Вино и игристое (Россия, ЕАЭС)	СМИ, выставки, ночное ТВ/радио
Зарубежные вина	Точки продаж, профильные мероприятия
Медовуха и аналоги	Только точки реализации
Безалкогольное пиво <0,5 %	Свободнее, но с маркировкой «0 %»

Онлайн-продвижение при запретах

Интернет формально под запретом, но инструменты остаются:

- корпоративные сайты и лендинги с контентом (разрешено информировать, а не продавать напрямую);
- закрытые 18+ сообщества с мемами, рецептами и историями — вовлекают без прямого призыва «купи»;
- блогеры и обзоры — допустимы, если поданы нативно и без явной рекламы;
- спонсорство фестивалей, концертов, мероприятий — брендинг уместен и легален.

Эффективные маркетинговые практики:

1. Дегустации и промо-акции — «живой контакт» с аудиторией, который закон не запрещает.
2. HoReCa — партнёрство с барами и ресторанами, брендированные зоны, обучение персонала.
3. Контент-маркетинг — сторителлинг, мемы, статьи о культуре напитков.
4. SEO и локальное продвижение — статьи «винный бар рядом», рецепты, блоги без прямого призыва к покупке.
5. AR/VR-технологии — виртуальные дегустации и квесты, где маркетинг маскируется под интерактив.
6. CRM и ИИ — персонализация коммуникаций и контроль соответствия контента закону.

Современные digital-решения открывают новые каналы, которые не нарушают закон и при этом создают эффект «вау».

Примеры:

CRM (CustomerRelationshipManagement)

- Винотека использует CRM для сегментации клиентов: любители красного, ценители игристого, охотники за акциями. Каждой группе отправляется не «купите срочно», а полезный контент: подборки рецептов, истории регионов виноделия, напоминания о дегустациях.
- CRM — это не спам-машина, а персональный сомелье в цифре.

ИИ и машинное обучение

- Алгоритмы анализируют пользовательский контент (фото, тексты), чтобы выявлять потенциальные нарушения рекламного закона. Например, система автоматически отсекает пост нарушающий закон.

- Предиктивная аналитика: прогноз потребностей — на основе статистики продаж прошлых периодов.

AR/VR (дополненная и виртуальная реальность)

- AR-этикетка: наводишь камеру на бутылку — оживает 3D-сомелье, который рассказывает историю напитка. Никакого «купи прямо сейчас» — просто storytelling.
- VR-дегустация: пользователь надевает шлем и «оказывается» в виноградниках Бордо или на уральской крафтовой пивоварне. Это образовательный контент, а не прямая реклама.
- VR-дегустация — единственный случай, когда можно «выпить» и остаться за рулём.

ChatGPT и голосовые ассистенты

- Встроенный «виртуальный бармен» в приложении: подскажет рецепт коктейля, но не будет говорить «беги в магазин».
- Внутри CRM чат-бот помогает продавцам: подсказывает, как правильно оформить акцию, чтобы не получить на штраф.

BigData и геоаналитика

- Тепловые карты покупательских маршрутов: показывают, в каких районах лучше открывать дегустационные залы.
- Сценарий: в городе праздник — система прогнозирует рост спроса на шампанское и готовит HoReCa к пиковым дням.

Итоги

Реклама алкогольной продукции в Российской Федерации представляет собой сложный баланс между соблюдением законодательных норм и применением креативных подходов. Эффективные бренды демонстрируют способность адаптировать маркетинговые стратегии с учётом нормативных требований, активно применяют современные технологические инструменты, включая SEO и дополненную реальность (AR), и воспринимают законодательные ограничения не как барьеры, а как структурные рамки, стимулирующие инновационные решения. Комбинация правового регулирования и творческого подхода обеспечивает предприятиям конкурентные преимущества на рынке.

Литература:

1. Реклама с демонстрацией употребления алкогольной продукции признана ненадлежащей // Управление Федеральной антимонопольной службы по Челябинской области URL: <https://chel.fas.gov.ru/news/18631> (дата обращения: 26.08.2025).
2. Закон Российской Федерации «Федеральный закон от 13.03.2006 N 38-ФЗ (ред. от 23.04.2024) «О рекламе»», от 13.03.2006 № 38 // Российская газета. — 2006 г. — № 12
3. Приказ Федеральной антимонопольной службы Российской Федерации от 28 декабря 2023 г. № 1079/23 «Об утверждении руководств по соблюдению обязательных требований в сфере рекламы» // КонсультантПлюс. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_478673/ (дата обращения: 26.08.2025).
4. Рубцова Наталья Владимировна, Выговская Полина Дмитриевна Ограничение рекламы алкогольной продукции как фактор влияния на поведение потребителей // АНИ: экономика и управление. 2019. № 1 (26). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ogranichenie-reklamy-alkogolnoy-produktsii-kak-faktor-vliyaniya-na-povedenie-potrebiteley> (дата обращения: 26.08.2025).
5. Федеральная служба государственной статистики. Росстат.// Режим доступа: <http://www.gks.ru> [Дата обращения 26.08.2025]
6. Краснаярова О. В. К вопросу о коммуникативной стратегии современного массового общества // Известия Иркутской государственной экономической академии. 2010. № 5. С. 188–192.
7. Коммерциализация СМИ и изменения в информационной среде // Известия Иркутской государственной экономической академии. 2006. № 2. С. 106–112.
8. Краснаярова О. В. Развитие массовой коммуникации и изменение статуса аудитории // Известия Иркутской государственной экономической академии (Байкальский государственный университет экономики и права). 2014. № 4. С. 29.
9. Рубцова Н. В. Роль социальной рекламы в формировании активной гражданской позиции студенческой молодежи // Вестник Бурятского государственного университета. Экономика и менеджмент. 2018. № 3. С. 67–75.
10. Фонталова Н. С. Влияние социальной рекламы на отношение современной молодежи к социально-негативным явлениям // Известия Иркутской государственной экономической академии (Байкальский государственный университет экономики и права). 2013. № 2. С. 33.
11. Ленская Е. В. Роль семейного фактора в формировании здорового образа жизни подростков // Вопросы наркологии. 2003. № 4. С. 51–58. 19. Кулганов В. А., Кузьмичева И. В. Формы и причины девиантного поведения подростков // Психология образования в поликультурном пространстве. 2009. Т. 2. № 3–4. С. 45–53.
12. Масленникова Г. Я., Лепехин В. А., Оганов Р. Г. Алкоголизм в Российской Федерации: время принятия решений // Профилактическая медицина. 2012. Т. 15. № 2–1. С. 46–49.

Инновационные маркетинговые стратегии для ресторанного бизнеса в эпоху цифровизации: интеграция SMM, таргетированной рекламы и коллабораций

Тимон Алексей Борисович, управляющий директор
Ресторан The Torium (г. Астана, Казахстан)

В статье рассматриваются современные подходы к продвижению ресторанного бизнеса в условиях цифровизации, когда ключевыми каналами привлечения и удержания клиентов становятся социальные сети, таргетированная реклама и коллаборации с блогерами и брендами. Проанализированы методы интеграции этих инструментов в единую маркетинговую систему с применением автоматизации и сквозной аналитики. Обосновывается значимость комплексного подхода, позволяющего не только повышать узнаваемость и привлекать новых гостей, но и формировать долгосрочную лояльность. Практическая ценность исследования заключается в разработке рекомендаций по формированию целостной маркетинговой экосистемы, адаптируемой к изменяющимся условиям рынка.

Ключевые слова: ресторанный бизнес, маркетинговая стратегия, цифровизация, SMM, таргетированная реклама, коллаборации, блогеры, автоматизация, сквозная аналитика, лояльность клиентов.

Innovative marketing strategies for the restaurant business in the digitalization era: integrating SMM, targeted advertising, and collaborations

Timon Alexey Borisovich, managing director
Restaurant «The Torium» (Astana, Kazakhstan)

This article explores modern approaches to promoting restaurant businesses in the era of digitalization, where social media, targeted advertising, and collaborations with bloggers and brands have become the main channels for attracting and retaining customers. The study analyzes methods for integrating these tools into a unified marketing system using automation and cross-channel analytics. The importance of a comprehensive approach is substantiated, enabling not only increased brand awareness and customer acquisition but also the development of long-term loyalty. The practical value of the research lies in providing recommendations for building a holistic marketing ecosystem that can adapt to changing market conditions.

Keywords: restaurant business, marketing strategy, digitalization, SMM, targeted advertising, collaborations, bloggers, automation, cross-channel analytics, customer loyalty.

Введение

Цифровая трансформация радикально изменила правила маркетинговой конкуренции в ресторанной индустрии. Сегодня внимание аудитории сосредоточено в социальных сетях и на мобильных платформах, а решение о визите в ресторан всё чаще принимается под влиянием визуального контента, рекомендаций блогеров и персонализированных рекламных объявлений. На этом фоне традиционные офлайн-каналы теряют эффективность, и устойчивый рост бренда невозможен без системной работы с SMM, таргетированной рекламой и партнёрскими интеграциями [1, с. 104].

Ключевой вызов заключается не только в освоении отдельных инструментов, но и в их согласованной интеграции в единую воронку привлечения и удержания гостей. Такая воронка должна быть подкреплена аналитикой и автоматизацией коммуникаций, что позволит в режиме реального времени управлять эффективностью маркетинговых кампаний.

Цель данной статьи — обосновать принципы построения современной маркетинговой стратегии ресторана в цифровой среде, в которой социальные медиа и таргет выступают драйверами узнаваемости и конверсии, а коллаборации и инфлюенс-маркетинг обеспечивают доверие и расширение охвата.

Методологически работа опирается на анализ практик цифрового продвижения и построение логической модели интеграции каналов с учётом особенностей локального спроса и поведенческих паттернов аудитории. Практическая значимость исследования заключается в разработке рекомендаций по планированию контента, настройке аудиторных сегментов, выбору форматов сотрудничества с лидерами мнений и внедрению сквозной аналитики, позволяющей корректировать стратегию на основе объективных данных.

Роль SMM и таргетированной рекламы в ресторанном маркетинге

В эпоху цифровизации социальные сети стали ключевым каналом коммуникации между рестораном и его

аудиторией. Платформы вроде Instagram, TikTok и VK позволяют создавать визуально привлекательный контент, формирующий эмоциональную связь с брендом и стимулирующий к посещению заведения. Основная задача SMM заключается в создании контент-стратегии, которая сочетает брендированные публикации, пользовательский контент, прямые эфиры, сторис и интерактивы, направленные на вовлечение подписчиков.

Таргетированная реклама дополняет SMM, обеспечивая доставку сообщений строго релевантной аудитории. Используя возможности платформ Meta Ads, VK Ads или Яндекс.Директ, ресторан может сегментировать аудиторию по возрасту, интересам, геолокации и поведению, настраивая персонализированные офферы. Такой подход не только увеличивает конверсию в бронирование столиков, но и позволяет управлять сезонными и событийными кампаниями, например, продвижением нового меню или тематических вечеров.

Важным элементом эффективной работы с таргетом является тестирование креативов и форматов, а также анализ ключевых метрик: CTR, CPL, CPA и ROAS. Системная работа с аналитикой позволяет выявлять наиболее результативные объявления и перераспределять бюджет в их пользу, исключая неэффективные гипотезы [2, с. 78].

Таким образом, интеграция SMM и таргетированной рекламы создает замкнутый цикл: качественный контент усиливает эффективность рекламных кампаний, а приток новых подписчиков из рекламы увеличивает органический охват и вовлеченность аудитории.

Коллаборации и работа с блогерами как инструмент продвижения ресторанного бренда

В современном маркетинге коллаборации и партнерства с блогерами становятся одним из наиболее результативных способов продвижения ресторанного бизнеса. Форматы взаимодействия могут быть разными: от приглашения инфлюенсеров на дегустационные ужины и тематические вечера до совместного создания блюд, брендированного контента или временных акционных

предложений. Такие проекты позволяют быстро охватить целевую аудиторию блогера и сформировать ассоциативную привязку к бренду через личную рекомендацию.

Ключ к успеху подобных кампаний — тщательный выбор партнера. Важна не только численность подписчиков, но и вовлеченность аудитории, совпадение ценностей и стилевой близости с рестораном. Например, для премиального заведения эффективнее сотрудничество с гастрономическими обозревателями или lifestyle-блогерами с высоким уровнем доверия аудитории, чем с популярными, но не релевантными по тематике авторами.

Коллаборации могут выходить за рамки блогосферы и включать сотрудничество с брендами, работающими в смежных сегментах: винодельни, кулинарные школы, арт-пространства, производители органических продуктов. Такие партнерства расширяют аудиторию и формируют уникальные предложения, которые сложно повторить конкурентам [3, с. 95].

Эффективность интеграций с блогерами измеряется не только в прямых продажах, но и в приросте упоминаний бренда, расширении медиаприсутствия, росте подписчиков и улучшении репутационного фона в цифровой среде. При грамотном подходе подобные кампании работают на долгосрочную узнаваемость и укрепление лояльности клиентов.

Интеграция стратегий и автоматизация

Эффективность цифрового маркетинга в ресторанной индустрии определяется не столько качеством отдельных инструментов, сколько согласованностью их применения в единой системе. Интеграция SMM, таргетированной рекламы, коллабораций и PR-активностей предполагает формирование сквозной воронки, в которой точки контакта последовательно ведут пользователя от узнавания к бронированию и повторному визиту. Такая воронка строится на единых правилах бренд-коммуникации, унифицированных офферах и стандартизированных маршрутах клиента — от просмотра контента до перехода на лендинг и записи через онлайн-бронь или мессенджер.

Технологической основой служит связка CRM/CDP с рекламными кабинетами и POS-системой. Данные о транзакциях, частоте визитов и корзине гостей обогащают поведенческие сегменты (RFM-модели, кластеры по времени посещений, предпочтениям меню), после чего автоматически формируются персонализированные предложения. Триггерные сценарии коммуникаций — приветственные цепочки, «реактивация» после периода неактивности, напоминания о сезонных меню, пост-визитные запросы отзывов — запускаются через e-mail, push и мессенджеры и синхронизируются с таргетированными кампаниями, чтобы исключить дублирование и обеспечить частотный контроль.

Сквозная аналитика связывает медийные метрики с бизнес-результатами. Маркировка UTM и использование уникальных промокодов позволяют рассчитывать

CAC и ROAS по каналам, а многоисточниковая атрибуция (position-based, data-driven) корректирует бюджетирование в пользу связей, демонстрирующих наилучшее влияние на бронирования и выручку. На уровне креативов и посадочных страниц применяются A/B- и мультивариантные тесты; динамическая оптимизация объявлений подстраивает сообщения под сегмент и контекст (гео, время суток, поводы посещения). Регулярные «петли улучшений» замыкают процесс: инсайты из отзывов и поведенческих данных возвращаются в контент-план, медиаплан и продуктовые решения [4, с. 43].

Интеграция онлайн- и офлайн-контекстов обеспечивает целостность клиентского опыта. Данные POS о загрузке зала и выкупе спецпредложений оперативно отражаются в рекламных ставках и приоритете офферов, а мероприятия в ресторане становятся источником «живого» контента для социальных сетей и ретаргетинга на посетителей событий. При этом соблюдение норм приватности и управление согласиями на коммуникации — обязательное условие надёжности системы: единые политики хранения данных, ролевая модель доступа и аудит кампаний предотвращают репутационные и юридические риски. В результате автоматизированная, атрибутивно управляемая экосистема маркетинга превращает набор каналов в координированный механизм роста, устойчиво повышающий долю повторных визитов, средний чек и вклад маркетинга в LTV.

Заключение

В эпоху цифровизации ресторанный маркетинг утратил черты изолированного набора рекламных действий и превратился в комплексную экосистему, где каждая точка контакта с клиентом — от первого просмотра публикации в соцсетях до отзыва после визита — подчинена общей стратегии. SMM, таргетированная реклама, коллаборации с блогерами и брендами перестали существовать по отдельности, а интеграция этих инструментов в единую систему с применением автоматизации, сквозной аналитики и персонализированных сценариев коммуникации стала ключевым условием их эффективности.

Рестораны, которые осознанно внедряют такую интегрированную модель, получают не только краткосрочный рост интереса, но и долгосрочное увеличение доли повторных визитов, расширение базы лояльных гостей и повышение средней выручки. Ключевым преимуществом является возможность адаптации стратегии в режиме реального времени на основе данных из CRM, POS, отзывов и медийных показателей, что позволяет реагировать на изменения спроса и трендов быстрее конкурентов.

Инновационные маркетинговые стратегии в ресторанной индустрии — это не просто креативные кампании, а управляемая, автоматизированная и аналитически обоснованная система взаимодействия с аудиторией, которая одновременно укрепляет бренд, повышает операционную эффективность и обеспечивает устойчивый рост в условиях высокой рыночной конкуренции.

Литература:

1. Бахарев В. В., Митяшин Г. Ю., Чаргазия Г. Г. Стратегии цифровизации ресторанов true cost // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2023. 9 (2). С. 104–121. DOI: 10.18413/2408-9346-2023-9-2-0-9 URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategii-tsifrovizatsii-restoranolv-true-cost> (дата обращения: 15.08.2025).
2. Волохова А. М. Digital-стратегия продвижения ресторана «Сибирская трапеза»: выпускная квалификационная работа. — Томск: Томский политехнический университет, 2022. — 78 с. — URL: <https://earchive.tpu.ru/bitstream/11683/71913/1/TPU1370828.pdf> (дата обращения: 15.08.2025).
3. Ахмедова Р. Р. Оценка причин прекращения предприятий ресторанного бизнеса в условиях цифровой трансформации общества // Современная конкуренция. — 2022. — Т. 16, № 4. — С. 95–106. — URL: https://beta.moderncompetition.ru/general/upload/articles/8_Akhmedova_Otsenka_prichin_prekrashcheniya_95-106.pdf (дата обращения: 15.08.2025).
4. Костин И. С. Эффективные стратегии расширения ресторанного бизнеса // Финансовые рынки и банки — 2025. — № 3. — С. 43–47. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/effektivnye-strategii-rasshireniya-restorannogo-biznesa> (дата обращения: 15.08.2025).

ЮРИСПРУДЕНЦИЯ

История развития миграционной политики в России

Афанасьев Владимир Аркадьевич, студент магистратуры

Научный руководитель: Привалов Сергей Александрович, кандидат юридических наук, доцент

Саратовская государственная юридическая академия

В статье автор исследует этапы правового регулирования миграционных процессов и их особенности.

Ключевые слова: правовое регулирование, миграция, Россия, досоветский период, советский период, современный период, древнерусская миграция, Соборное уложение 1649 года, петровские реформы, Екатерина II, Павел I, Александр II, Советская власть, паспортизация, Конституция 1977 года, постсоветский период, миграционные законы, миграционный учет.

Многие ученые выделяют три основных этапа правового регулирования миграционных процессов в России: досоветский (XVIII — начало XX века), советский (1917–1991 годы) и современный (с 1992 года). Однако история правовой регламентации миграции в нашей стране имеет более древние корни. Некоторые исследователи указывают, что начало регулирования миграционных потоков совпадает с формированием Древней (Киевской) Руси. Среди первых нормативных актов, регулирующих миграцию, можно выделить русско-византийские договоры 907, 911 и 944 годов [1]. Эти документы определяли статус участников внешнеторговых отношений («гостей» — купцов и княжеских послов) и содержали механизмы пресечения нелегальной миграции.

Следующий значимый период связан с образованием централизованного государства с центром в Москве. Необходимость новых подходов к регулированию миграции обуславливалась несколькими факторами: необходимостью контроля за закрепощаемыми крестьянами, склонными к побегам, расширением территории на Восток и увеличением числа иностранцев в Московии. В главе VI Соборного уложения 1649 года был установлен обязательный порядок предъявления проезжей грамоты при пересечении границы. За нарушение этого требования предусматривались суровые наказания — от телесных до смертной казни [Соборное уложение..., 1961].

Эпоха петровских реформ потребовала привлечения зарубежных специалистов. Правовые основы их въезда и пребывания были закреплены в Манифесте от 16.04.1702 года «О вызове иностранцев в Россию, с обещанием им свободы вероисповедания» [Полное собрание..., 1832]. Контроль за иностранными гражданами осуществ-

ляли коллегия иностранных дел и Полицмейстерская канцелярия Санкт-Петербурга, созданные в 1718 году. С 1719 года Полицмейстерская канцелярия вела учет иностранцев, проводила допросы и передавала собранную информацию в соответствующую коллегию [там же]. При этом паспорта иностранцев временно изымались и передавались в Коллегию иностранных дел.

Регулирование внутренней миграции в петровский период и позднее осуществлялось через систему различных документов: «письменные отпуска» для военнослужащих, «абшиды» для уволенных со службы, паспорта для прочих категорий граждан. Указом 1714 года и Инструкцией 1719 года было установлено обязательное наличие «проезжих писем» или «пашпортов» для всех свободных жителей при перемещении внутри страны. Крестьяне, направлявшиеся на заработки в пределах своего уезда, должны были иметь «покормежные письма», а для поездок за пределы уезда требовалось «проезжее письмо» сроком действия до 3 лет. Хозяева, предоставлявшие жилье лицам без паспортов, подвергались штрафам. Паспортная система Петра I служила не только инструментом миграционного контроля, но и способствовала поддержанию порядка в государстве, обеспечению налоговых поступлений и выполнения рекрутской повинности.

В период правления Екатерины II условия пребывания иностранцев (за исключением евреев) значительно улучшились, что способствовало росту их численности в России. Манифесты императрицы от 4.12.1762 года «О позволении иностранцам селиться в России и свободном возвращении русских людей, бежавших за границу» и от 22.07.1763 года «О дозволении всем иностранцам, в Россию приезжающим, поселяться в которых губерниях

они пожелают и о дарованных им правах» [там же] предоставляли существенные налоговые льготы иностранным поселенцам. Для заселения определенных территорий (например, Поволжья) новые жители получали беспроцентные ссуды на строительство жилья и другие нужды. В 1763 году была создана Канцелярия опекунов иностранных колонистов для координации вопросов приема и обустройства иностранцев.

Среди важных документов екатерининского периода, регулирующих миграционную политику, следует отметить Устав Благочиния 1782 года и Жалованную грамоту городам 1785 года. Согласно Уставу Благочиния (статьи 121 и 157), контроль за перемещением и надзор за иностранцами и приезжими возлагались на частных приставов и квартальных надзирателей.

Ограничение прав иностранцев началось при Павле I и продолжалось до реформ Александра II. В рамках протекционистской политики Александра I с начала XIX века были введены квоты на прием иностранцев и ограничены торговые права иностранных купцов (Манифест от 1.01.1807 года). При Николае I контроль за иностранцами усилился: с 1826 по середину 1866 года наблюдение за ними осуществляла III экспедиция III отделения Собственной Его Императорского Величества канцелярии. 7.06.1860 года указом Александра II иностранцы получили равные с российскими подданными экономические права. По мнению К. И. Чернышева, характерной особенностью законодательства Российской империи XIX — начала XX веков было «необоснованное ограничение прав иностранцев в одних сферах и в то же время необоснованное уравнивание с правами российских граждан в других сферах» [Чернышев, 2018].

Установление в России Советской власти повлекло изменения и в вопросе регулирования миграционных процессов. В основу новой системы был положен принцип классового подхода. На территории РСФСР определенным категориям иностранцев предоставлялось право на убежище, а Конституция РСФСР 1918 года даже наделяла их политическими правами.

Для контроля внутренней миграции в первые годы советской власти использовались трудовые книжки. Согласно пункту 1 декрета ВЦИК от 25.06.1919 года, все граждане РСФСР старше 16 лет обязаны были иметь трудовую книжку, которая «подтверждала участие владельца в производительной деятельности и служила удостоверением личности в пределах РСФСР». При получении книжки паспорт изымался (пункт 3) [2].

Система учета населения была усовершенствована 4.05.1923 года с созданием при городских управлениях милиции адресных бюро и столов для регистрации насе-

ления и выдачи адресных справок. Постановление СНК РСФСР от 28 апреля 1925 года «О прописке граждан в городских поселениях» обязывало регистрироваться в домовую книгу в отделении милиции в течение 48 часов после прибытия.

Окончательный переход к паспортной системе произошёл 27.12.1932 года согласно Постановлению № 57/1917 «Об установлении единой паспортной системы по Союзу ССР и обязательной прописки паспортов». Согласно этому документу, все граждане СССР старше 16 лет, проживающие в городах, рабочих поселках, работающие на транспорте и в совхозах, должны были иметь паспорта. Сельское население паспортами не обеспечивалось, за исключением жителей десятикилометровой пограничной зоны.

Что касается внешней миграции, то вплоть до 1981 года в СССР не существовало единого нормативного акта, регулирующего правовой статус иностранцев, хотя отдельные положения содержались в уголовном, гражданском, семейном и социальном законодательстве. Особое внимание вопросам иностранцев и лиц без гражданства было уделено в Конституции 1977 года, где им была посвящена отдельная глава. Первым комплексным документом стал Закон СССР № 5152-X «О правовом положении иностранных граждан в СССР» 1981 года, регулирующий вопросы въезда-выезда, пребывания на территории страны, прав и обязанностей иностранцев.

Современный этап регулирования миграционных процессов охватывает постсоветский период и настоящее время. Этот период характеризуется принятием множества нормативных актов, вызванных нестабильной ситуацией на постсоветском пространстве в 1990-е годы («О Гражданстве РФ» от 28.11.1991 года, «О вынужденных переселенцах» от 19.02.1993 года, «О беженцах» от 19.02.1993 года, «О мерах по введению иммиграционного контроля» от 16.12.1993 года и др.). Однако возникла необходимость в комплексном подходе к решению миграционных вопросов.

В августе 1994 года был подписан Указ Президента № 1668 «О Федеральной миграционной программе», положивший начало серии законов о миграции, включая Федеральный закон 2002 года № 115-ФЗ «О правовом положении иностранных граждан в Российской Федерации». Важными шагами стали проведение миграционной амнистии в 2005 году для нелегально находящихся на территории РФ иностранцев и лиц без гражданства, введение с 2006 года миграционного учета, переданного на ФМС, а также разработка Концепции государственной миграционной политики Российской Федерации на период до 2025 года.

Литература:

1. Повесть временных лет, ч. 1-2. — М.-Л., 1950.
2. Декрет ВЦИК от 25.06.1919 г. «О введении трудовых книжек в городах Петрограде и Москве» // Известия ВЦИК, № 139 (691), 28.06.1919 г.

Разъяснение судебного решения как механизм устранения правовой неопределённости

Батырова Гаухар Галымовна, студент магистратуры

Научный руководитель: Липатова Татьяна Борисовна, кандидат юридических наук, доцент

Саратовская государственная юридическая академия

В статье рассматривается разъяснение судебного решения в качестве правового механизма, направленного на устранение неопределённости, возникающей при исполнении судебных актов. Анализируются доктринальные подходы к понятию правовой определённости, причины возникновения правовой неопределённости в российском праве, а также институциональные и правоприменительные проблемы, препятствующие эффективному применению разъяснений. Особое внимание уделяется роли судебной практики, мониторингу правоприменения и предложениям по совершенствованию процедуры разъяснения. Автор приходит к выводу о необходимости укрепления функциональной и методологической базы данного института как важного инструмента обеспечения устойчивости правопорядка.

Ключевые слова: правовая определённость, судебное решение, разъяснение, правовая неопределённость, исполнение решений, правоприменение, судебная практика, Верховный Суд, мониторинг, стандартизация.

Правовая система любой страны строится на стремлении к чёткому и понятному регулированию общественных отношений. Однако, на практике, даже при наличии развитого законодательства нередко возникают ситуации, когда содержание правовой нормы или судебного акта оказывается недостаточно ясным. Проблема правовой неопределённости в современной российской юриспруденции носит не случайный и не эпизодический характер. Она тесно связана с высокой нормотворческой активностью, многообразием толкований одних и тех же положений и частым пересечением норм различных отраслей права.

Наиболее отчётливо неопределённость проявляется на стадии исполнения судебных решений, когда формально завершённый судебный процесс оказывается не в состоянии обеспечить эффективную реализацию вынесенного акта. Именно здесь ключевую роль начинает играть институт разъяснения судебного решения, который позволяет устранить пробелы в понимании содержания судебного постановления без его пересмотра или отмены. Разъяснение становится необходимым, когда формулировки резолютивной части решения допускают двусмысленные трактовки, а также в тех случаях, когда отсутствует точная корреляция между резолюцией и фактическими обстоятельствами дела [2, с. 286].

Обращаясь к анализу правовой природы разъяснения судебного акта, исследователи подчёркивают его связь с принципом правовой определённости. Так, Е. С. Беспалова указывает, что разъяснение должно рассматриваться не как исключение из общих правил неизменности судебных актов, а как механизм, обеспечивающий возможность их точного исполнения в условиях недостаточной ясности первоначальной формулировки [4, с. 5]. Аналогичной позиции придерживаются и другие авторы такие, как Куликова А. Ю. Фагманова Э. И., рассматривающие данную процедуру в контексте надлежащего исполнения решений и укрепления доверия к судебной системе.

В условиях нестабильного правоприменения и разнородности судебной практики потребность в чётком, ста-

бильном и однозначном судебном решении приобретает не только процессуальную, но и фундаментально-правовую значимость. Именно поэтому анализ института разъяснения судебных решений выходит за рамки сугубо технической процедуры и требует осмысления как одного из элементов обеспечения устойчивости правопорядка и защиты интересов участников гражданского оборота.

Проблема правовой неопределённости не является новой для правовой мысли. Её истоки прослеживаются ещё в римском праве, где был выработан принцип *nullum crimen, nulla poena sine lege certa* — «нет преступления и наказания без точного указания в законе». Этот постулат отражал стремление к исключению произвола в уголовном преследовании и требовал ясного законодательного регулирования. Он стал основой для современной концепции правовой определённости, которая требует чёткости и предсказуемости как от нормы, так и от её применения. В отечественной правовой традиции идея правовой определённости начала активно обсуждаться в постсоветский период, когда усилилась фрагментация законодательства и начала формироваться новая судебная практика [3, с. 276].

Среди причин, провоцирующих рост неопределённости в российском праве, исследователи выделяют несколько факторов. Прежде всего — это нестабильность законодательства, выражающаяся в частых изменениях нормативных актов, что усложняет их применение. По наблюдению А. А. Лутцева, такая динамика приводит к разночтениям и трудностям в правоприменении, особенно в ситуациях, когда новые нормы вступают в противоречие с ранее действовавшими [1, с. 223]. Кроме того, существует проблема коллизий между нормами различных уровней: федерального и регионального, материального и процессуального права. К этому добавляется неравномерность в толковании и применении правовых норм судами различных инстанций, что создаёт ещё больший уровень неопределённости и подрывает принцип единства правового пространства.

Правовая неопределённость влияет не только на качество судебных решений, но и на функционирование всей правовой системы. Участники гражданского оборота, включая граждан, бизнес и представителей государственных структур, оказываются в ситуации неопределённости в оценке правовых последствий своих действий. Это создаёт риск правовых ошибок, неустойчивости договорных обязательств и конфликтов интересов. Особенно критично это проявляется в публично-правовой сфере, где отсутствие ясных норм может привести к расширительному толкованию полномочий и злоупотреблению властью.

Одним из наиболее значимых последствий неопределённости становится утрата доверия к судебной системе и праву в целом. Когда нормы формулируются таким образом, что допускают двоякое прочтение, или когда судебная практика по аналогичным делам демонстрирует противоположные решения, у граждан возникает ощущение произвола. Это ведёт к снижению правовой культуры, правового нигилизма и отказу от судебной защиты как способа разрешения спора. Таким образом, правовая неопределённость не только усложняет реализацию права, но и подрывает основы правопорядка и стабильности государства.

Мониторинг правоприменительной практики в последние годы всё чаще рассматривается как инструмент реагирования на правовую неопределённость. В условиях, когда правоприменение не всегда соответствует духу закона, а судебная практика демонстрирует отклонения от единообразия, возникает потребность в постоянной фиксации, анализе и корректировке возникающих правовых проблем. Мониторинг в этом контексте выступает как механизм так называемого мягкого регулирования, который позволяет выявлять системные правовые сбои без немедленного вмешательства в виде изменения закона. Об этом, в частности, пишет А. Е. Михайлов, подчеркивая, что такая форма обратной связи между правоприменением и нормотворчеством становится особенно важной в условиях усложнения законодательства и расширения круга регулируемых сфер [2, с. 290].

На практике мониторинг осуществляется как на федеральном, так и на региональном уровнях. В ряде субъектов Российской Федерации, например, в Республике Алтай, налажена регулярная аналитическая работа, направленная на выявление неэффективных или неоднозначных норм, вызывающих трудности в судебной и административной практике. Отдельное внимание в таких мониторингах уделяется специфическим отраслям, включая сферу охраны здоровья и контрактную систему в государственном секторе. Именно в этих направлениях особенно отчётливо проявляется несоответствие между юридической нормой и механизмом её практического применения, что может порождать непредсказуемые правовые последствия. Анализ актов судов, административных органов и контрольных инстанций позволяет фиксировать эти расхождения и накапливать фактический материал для возможной корректировки правового регулирования [2, с. 286].

Несмотря на очевидную полезность мониторинга как средства фиксации правовой неопределённости, его эффективность остаётся ограниченной. Одной из основных проблем является формализация этого процесса. В большинстве случаев мониторинг сводится к накоплению статистических данных и составлению обобщающих докладов, которые не находят прямого отражения в последующем развитии законодательства или судебной практики. Также затруднено институциональное взаимодействие между органами, осуществляющими мониторинг, и субъектами, обладающими правом нормотворческой инициативы. Кроме того, не всегда существует прозрачный механизм обработки и интерпретации собранных данных. Отсутствие должной аналитической проработки приводит к тому, что мониторинг превращается в бюрократическую процедуру, лишённую реального влияния на устранение правовой неопределённости. Такие обстоятельства ставят под сомнение способность данного механизма эффективно выполнять свою основную функцию — обеспечение согласованности между нормой и её применением [1, с. 151].

Одним из наиболее противоречивых аспектов современной правоприменительной практики становится то, что судебные решения, призванные конкретизировать и стабилизировать правовые нормы, нередко сами становятся источником неопределённости. На это обращает внимание Е. В. Чуклова, подчёркивая, что чрезмерная свобода в интерпретации норм, предоставляемая судам, может привести к расхождению в подходах, а значит — к отсутствию единообразия и предсказуемости правоприменения [3, с. 275]. Судебная практика в некоторых случаях не устраняет пробелы и противоречия, а, напротив, усиливает их, вводя субъективные и трудно проверяемые критерии оценки.

Особую тревогу вызывает то, как суды трактуют размытые категории, не имеющие чёткого юридического содержания. Одним из ярких примеров является правоприменение статьи о неуважении к суду. Формулировка данной нормы допускает широкий диапазон толкований, в результате чего судьи фактически оказываются в положении интерпретаторов этики поведения участников процесса. Такое смешение процессуальных и нравственно-оценочных категорий размывает границы допустимого, лишая участников судебного разбирательства понимания того, какие действия являются процессуальными нарушениями, а какие — лишь выражением эмоционального реагирования или субъективного несогласия. Возникает риск произвольного применения санкций, что нарушает принцип правовой определённости.

Одной из причин подобной ситуации становится отсутствие системной доктрины толкования ряда правовых понятий, в результате чего решения судов оказываются разнородными не только по сути, но и по логике обоснования. При этом судебные органы, будучи одновременно интерпретаторами и применителями нормы, наделяются значительной дискрецией. В условиях недостаточной обоснованности и редкой ревизии подобных решений в вышестоящих инстанциях это приводит к закладыванию

нестабильных прецедентов, особенно в вопросах, касающихся процессуальных прав и гарантий сторон [3, с. 277].

Такая практика создаёт и серьёзные институциональные риски. Одним из них является опасность расширительного толкования, при котором рамки законности подменяются оценочными представлениями конкретного судьи. Это открывает возможности для злоупотребления полномочиями, особенно в условиях отсутствия реального механизма обжалования неясных и формально обоснованных решений. В ряде случаев создаются коррупциогенные ситуации, когда правовая неопределённость используется для давления или манипуляции в интересах одной из сторон [4 с. 16]. Нарушаются также принципы состязательности и равенства, поскольку отсутствие прозрачных критериев делает исход дела менее зависящим от аргументации и доказательств, и более — от восприятия судом поведения сторон. В результате страдает не только правовая логика, но и восприятие суда как независимого и справедливого института.

Разъяснение судебного решения в российской правовой системе представляет собой процессуальный механизм, призванный устранить сомнения, возникающие при прочтении или исполнении судебного акта. Его правовая сущность заключается в том, чтобы не изменяя сути и содержания вынесенного решения, обеспечить его более точное и понятное восприятие всеми участниками процесса. Такой подход отражает базовый принцип неизменности судебного акта после его принятия, одновременно обеспечивая возможность корректировки его языкового или структурного восприятия. Е. С. Беспалова в своей диссертационной работе подчёркивает, что разъяснение является не способом пересмотра решения, а инструментом его точной интерпретации, необходимой в условиях правовой неопределённости и усложнённой процедуры исполнения [4, с. 12].

Основания для обращения к институту разъяснения разнообразны. На практике это, как правило, формулировки, допускающие множественные толкования, использование терминов, не обладающих однозначным значением, а также случаи, когда исполнение судебного акта вызывает объективные затруднения. Иногда необходимость разъяснения обусловлена техническими ошибками или логическими пробелами, не устранимыми в рамках процессуальных механизмов исправления описок и арифметических ошибок. Таким образом, разъяснение позволяет сгладить не только стилистические шероховатости, но и устранить потенциальные риски для правоприменителя и адресатов судебного решения.

Процедура инициирования разъяснения может быть как активной со стороны участников процесса, так и ограничено инициированной самим судом. В большинстве случаев соответствующее ходатайство подаётся заинтересованной стороной, которая столкнулась с трудностями в интерпретации или исполнении решения. Законодательство предусматривает и возможность разъяснения по инициативе суда, однако такая практика встречается крайне

редко и требует исключительной аргументации. Причина — в том, что любое вмешательство в содержание судебного акта, даже под видом разъяснения, воспринимается с точки зрения формальной правовой стабильности как потенциальный риск подмены волеизъявления суда.

Судебная практика, связанная с применением данного института, отличается значительной неоднородностью. Отказы в разъяснении встречаются даже в ситуациях, когда формулировки решения очевидно допускают различные прочтения. Это связано как с осторожностью судов, опасаящихся обвинений в незаконном влиянии на исполнение решения, так и с отсутствием чётких критериев допустимости разъяснения. В ряде случаев суды предпочитают отклонять ходатайства, мотивируя это тем, что суть решения ясна, несмотря на грамматические или логические сложности. Такая позиция лишь усиливает неопределённость, поскольку оставляет стороны в ситуации правового неведения и невозможности эффективно защищать свои интересы в исполнительном производстве или при дальнейших судебных спорах, связанных с толкованием ранее вынесенного акта [1, с. 117].

Разъяснение судебного решения выполняет важнейшую функцию в обеспечении правовой определённости, которая, в свою очередь, является основой справедливого и эффективного правосудия. Ясное понимание смысла судебного акта всеми участниками процесса — от сторон до исполнителей — позволяет избежать ненужных конфликтов, отсрочек и искажения судебной воли. В этом контексте разъяснение выступает не вспомогательной процедурой, а ключевым элементом правоприменительного механизма, направленного на обеспечение правовой ясности, предсказуемости и исполнимости. Судебное разъяснение, таким образом, становится не просто инструментом точной передачи смысла, но и важным проявлением заботы государства о справедливом разрешении споров.

Формируя часть правоприменительной политики, институт разъяснения закрепляет реализацию одного из фундаментальных принципов правового государства — принципа правовой определённости. Без чёткого толкования принятых решений сама идея законности и подчинения судебным актам может быть поставлена под сомнение. Тем более это справедливо в условиях, когда нормативный массив отличается усложнённой структурой и постоянно изменяется [3, с. 276]. Разъяснение позволяет не только преодолеть локальные сложности, возникающие в связи с конкретным делом, но и в более широком смысле участвовать в формировании устойчивых правовых ориентиров для практики.

Очевидно, что для повышения эффективности этого механизма необходимы институциональные и методологические изменения. Одним из направлений может стать введение единых методических рекомендаций для судей, разъясняющих решения. Такие рекомендации помогут избежать ситуаций, когда аналогичные формулировки трактуются по-разному в разных судах. Также перспективной мерой видится стандартизация формулировок

в резолютивной части судебных актов. Чёткая, логически выверенная структура заключительной части решения уменьшит вероятность необходимости последующего разъяснения. Кроме того, укрепление роли Верховного Суда Российской Федерации в контексте выработки обязательных разъяснений по вопросам применения норм и единообразия правоприменения может создать необходимую базу для повышения доверия к судебной системе в целом. В условиях, когда юридическая определённость становится ценностью не только правовой, но и социальной, разъяснение судебного решения обретает новое значение как инструмент стабилизации правовой среды.

Анализ института разъяснения судебного решения в контексте проблемы правовой неопределённости позволяет утверждать, что данный механизм играет ключевую роль в обеспечении исполнимости судебных актов и формировании устойчивой правоприменительной практики. В условиях усложняющегося законодательства и высокой степени расхождений в судебной интерпретации, разъяснение становится не просто процедурной опцией,

а важным элементом правового регулирования, позволяющим сохранить баланс между принципом неизменности решений и необходимостью их точного исполнения. Его значение возрастает особенно остро на фоне нарастающей критики в адрес непредсказуемости судебных выводов, недостаточной ясности резолютивных частей и возможного расширительного толкования норм [2, с. 291].

Учитывая институциональные риски, возникающие при игнорировании или неэффективном применении процедуры разъяснения, целесообразно на уровне государственной правоприменительной политики принять меры, направленные на формализацию и стандартизацию данного института. Среди первоочередных задач — разработка методических рекомендаций для судей, унификация языковых конструкций в судебных актах и укрепление разъяснительной роли Верховного Суда РФ. Лишь при наличии системного подхода к устранению правовой неопределённости можно рассчитывать на рост доверия к судебной системе, снижение правового нигилизма и повышение эффективности правосудия в целом.

Литература:

1. Власенко Н. А. Проблемы правовой неопределённости — М.: 2023. — 176 с.
2. Михайлов А. Е. Мониторинг правоприменения как средство устранения неопределённости права: теория и практика // Государственно-правовые исследования. — 2021. — Вып. 4. — С. 284–291.
3. Чуклова Е. В. Решения судов и проблема «усиления» неопределённости норм процессуальной ответственности // Государственно-правовые исследования. — 2021. — Вып. 4. — С. 274–277.
4. Беспалова В. Р. Пределы судебного контроля на стадии подготовки дела к судебному разбирательству; авторефер. дисс. ... канд. юрид. наук: спец. 5.1.3. Частно-правовые (цивилистические) науки / Беспалова Вероника Руслановна; Саратовская государственная юридическая академия — Саратов, 2024. — 25 с. Текст: непосредственный.

Правовой статус субъектов малого и среднего бизнеса

Белосохова Александра Михайловна, студент

Научный руководитель: Попов Алексей Алексеевич, кандидат юридических наук, доцент

Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова (г. Москва)

Правовой статус субъектов МСП представляет собой сложный межотраслевой институт, объединяющий нормы гражданского, административного и финансового права. Центральное место в его формировании занимают количественные и качественные критерии отнесения к малому и среднему бизнесу, определяющие доступ к специализированным мерам поддержки. В статье детально разбираются эти критерии, а также вытекающие из них специфические права и обязанности предпринимателей. Особый фокус сделан на анализе практических аспектов взаимодействия бизнеса с институтами развития и контрольно-надзорными органами, что формирует целостный вид на их правовое положение.

Ключевые слова: малый бизнес, среднее предпринимательство, правовые гарантии, институты развития, контрольные каникулы, критерии МСП.

Legal status of small and medium business entities

The legal status of SMEs is a complex interdisciplinary institution that combines norms of civil, administrative, and financial law. The quantitative and qualitative criteria for classification as a small or medium-sized business are central to its formation, determining access to specialized support measures. The article details these criteria and the specific rights and obligations of entrepreneurs

that arise from them. Particular focus is placed on the practical aspects of business interaction with development institutions and supervisory authorities, providing a holistic view of their legal position.

Keywords: *small business, medium entrepreneurship, legal guarantees, development institutions, supervisory holidays, SME criteria.*

Правовой статус субъектов малого и среднего предпринимательства (МСП) в Российской Федерации представляет собой комплексную и многогранную юридическую конструкцию, фундамент которой заложен в нормах федерального законодательства. Его уникальность заключается в специфическом сочетании общих правил, применимых ко всем хозяйствующим субъектам, и специальных норм, создающих особый, льготный режим для данной категории бизнеса. Ключевым системообразующим актом здесь выступает Федеральный закон от 24.07.2007 № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации». Именно этот документ устанавливает те самые критерии, которые позволяют отнести коммерческую организацию, индивидуального предпринимателя или крестьянское (фермерское) хозяйство к сектору МСП. Эти критерии носят количественный и качественный характер и включают в себя три основных параметра: состав учредителей, средняя численность работников и предельный годовой доход [1].

Первым и наиболее важным критерием является допустимая доля участия в уставном капитале. Для того чтобы компания могла претендовать на статус малого или среднего предприятия, в ее капитале суммарная доля участия Российской Федерации, субъектов РФ, муниципальных образований, иностранных юридических лиц, иностранных граждан, а также общественных и религиозных организаций, благотворительных и иных фондов не должна превышать 25 %. Исключение составляют активы инвестиционных фондов. Кроме того, доля, принадлежащая одному или нескольким юридическим лицам, не являющимся субъектами МСП, также ограничена 25 %. Данное ограничение не распространяется на хозяйственные общества, получившие статус «инновационных» или чья деятельность заключается в практическом применении результатов интеллектуальной деятельности, права на которые принадлежат их учредителям. Это сделано для привлечения крупных инвестиций в технологичные стартапы.

Вторым критерием выступает средняя численность работников за предшествующий календарный год. Законодатель устанавливает четкие градации: к микропредприятиям относятся компании с численностью персонала до 15 человек; к малым предприятиям — от 16 до 100 включительно; к средним предприятиям — от 101 до 250 человек. Расчет данной численности ведется с учетом всех сотрудников, включая работающих по гражданско-правовым договорам и совместительству, что обеспечивает полноту оценки масштаба деятельности хозяйствующего субъекта [2].

Третий критерий — величина выручки от реализации товаров, работ, услуг или балансовая стоимость активов.

Конкретные предельные значения ежегодно устанавливаются Правительством РФ и подлежат индексации. На сегодняшний день действуют значения, закрепленные Постановлением Правительства РФ от 04.04.2016 № 265. Согласно ему, для микропредприятий предельный доход составляет 120 млн рублей в год; для малых предприятий — 800 млн рублей; для средних предприятий — 2 млрд рублей. Предприятие должно соответствовать хотя бы одному из двух лимитов — по численности или по доходу, что предоставляет бизнесу определенную гибкость.

Принципиально важным элементом правового статуса является возможность получения предпринимателями и организациями поддержки со стороны государства. Это не просто декларация, а реальный механизм, включающий финансовые, имущественные, информационные и консультационные инструменты. Финансовая поддержка выражается в предоставлении субсидий, гарантий по кредитам, льготных займов через Корпорацию МСП, а также в возможности применения специальных налоговых режимов. Упрощенная система налогообложения (УСН), патентная система (ПСН), единый налог на вмененный доход (ЕНВД, действует до 2024 года) и единый сельскохозяйственный налог (ЕСХН) позволяют существенно снизить налоговую нагрузку и упростить ведение учета. Имущественная поддержка заключается в предоставлении во владение или пользование на льготных условиях государственного и муниципального имущества, включая помещения в бизнес-инкубаторах [3].

Особого внимания заслуживает законодательное закрепление надзорных каникул — временного моратория на плановые проверки в отношении малого бизнеса. Данная мера, неоднократно продлеваемая, призвана создать более комфортные условия для ведения деятельности, ограничив вмешательство контролирующих органов. Однако важно отметить, что это не абсолютный запрет; внеплановые проверки, особенно по жалобам граждан или при угрозе причинения вреда, остаются в арсенале надзорных ведомств [4].

Отдельным блоком в правовом статусе МСП стоит регулирование трудовых отношений. Для микропредприятий с 2017 года действует особый упрощенный порядок — возможность отказа от принятия локальных нормативных актов, таких как правила внутреннего трудового распорядка, положение об оплате труда и другие. Все существенные условия трудовых отношений вносятся непосредственно в трудовой договор с работником по типовой форме, утвержденной законодательством. Это значительно снижает административную бремя для самых маленьких компаний.

Несмотря на закрепленные преференции, правовой статус субъектов МСП нельзя назвать статичным и идеальным. Он постоянно эволюционирует, сталкиваясь с вызовами экономической реальности. К числу стойких проблем можно отнести сложность доступа к заемным ресурсам для начинающих предпринимателей без кредитной истории, сохраняющуюся административную бремя при регистрации бизнеса и взаимодействии с государствен-

ными информационными системами, а также нестабильность и частые изменения в законодательстве, которые требуют от предпринимателей постоянного мониторинга правового поля. Кроме того, на практике нередки случаи, когда формальное соответствие критериям не гарантирует реального получения всей положенной поддержки из-за бюрократических барьеров на местах или исчерпания лимитов финансирования соответствующих программ [5].

Литература:

1. Телешина Н. Н., Коровенкова С. А. Правовой статус субъектов малого и среднего предпринимательства в России // Право и государство: теория и практика. 2018. № 11 (167). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/pravovoy-status-subektov-malogo-i-srednego-predprinimatelstva-v-rossii> (дата обращения: 25.08.2025).
2. Стрелков М. А. Правовой статус субъектов малого предпринимательства в России // Вестник науки. 2024. № 9 (78). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/pravovoy-status-subektov-malogo-predprinimatelstva-v-rossii> (дата обращения: 25.08.2025).
3. Ершова И. В., Шишмарева Т. П., Енькова Е. Е. Правовой статус самозанятых как субъектов предпринимательства: проблемы и перспективы реформирования // Журнал СФУ. Гуманитарные науки. 2021. № 11. С. 16–57.
4. Павлов Е. В. Историко-правовое развитие предпринимательства в России // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2019. № 3. С. 128.
5. Федеральный закон от 27.11.2018 № 422-ФЗ «О проведении эксперимента по установлению специального налогового режима «Налог на профессиональный доход» // СЗ РФ. 2018. № 49 ст. 7494.

Материально-правовые и процессуальные проблемы расторжения договоров

Демидкова Екатерина Михайловна, студент магистратуры
Московский университет «Синергия»

Статья посвящена комплексному анализу ключевых проблем, возникающих при расторжении гражданско-правовых договоров. В центре внимания находятся трудности, связанные с материально-правовым аспектом: неопределенность критериев квалификации нарушения контрагента как «существенного» в смысле ст. 450 ГК РФ, сложность доказывания невозможности достижения цели договора (субъективной и объективной), а также проблематичность применения института существенного изменения обстоятельств (ст. 451 ГК РФ). Особое внимание уделяется процессуальным коллизиям, непосредственно вытекающим из материально-правовых оснований: проблемы определения подлежащего предмету доказывания и распределения бремени доказывания по спорам о расторжении, риски неправильной квалификации требования о расторжении договора как иска о признании права или иска о присуждении к совершению действий, а также вопросы, связанные с последствиями расторжения (реституция, взыскание убытков). Исследование опирается на позиции высших судов и доктринальные подходы ведущих цивилистов. Цель работы — систематизировать основные правоприменительные затруднения и предложить пути их минимизации для обеспечения стабильности гражданского оборота и эффективной судебной защиты.

Ключевые слова: расторжение договора, существенное нарушение договора, изменение обстоятельств, гражданско-правовой договор, процессуальные проблемы, бремя доказывания, арбитражная практика, последствия расторжения договора.

Substantive and procedural issues of termination of contracts

The article is devoted to a comprehensive analysis of the key problems arising in the termination of civil law contracts. The focus is on difficulties related to the substantive law aspect: the uncertainty of the criteria for qualifying a breach by a counterparty as «material» within the meaning of Article 450 of the Civil Code of the Russian Federation, the complexity of proving the impossibility of achieving the contract's purpose (both subjective and objective), as well as the problematic application of the doctrine of fundamental change of circumstances (Article 451 of the Civil Code of the Russian Federation). Special attention is paid to procedural conflicts directly stemming from substantive grounds: issues regarding the proper scope of evidence and the allocation of the burden of proof

in disputes over contract termination, the risks of misclassifying termination claims as claims for recognition of rights or claims for enforcement actions, as well as questions related to the consequences of termination (restitution, damages recovery). The study relies on the positions of the highest courts and doctrinal approaches of leading civil law scholars. The purpose of the work is to systematize the main difficulties of law enforcement and propose ways to minimize them in order to ensure the stability of civil turnover and effective judicial protection.

Keywords: contract termination, material breach of contract, change of circumstances, civil law contract, procedural problems, burden of proof, arbitration practice, consequences of contract termination.

Расторжение договоров является одной из ключевых институтов гражданского права, непосредственно влияющих на стабильность гражданского оборота и эффективность судебной защиты. На современном этапе развития гражданско-правовых отношений данная проблема приобретает особую актуальность в связи с усложнением экономических взаимоотношений и ростом количества спорных правоотношений. Несмотря на наличие нормативного регулирования в Гражданском кодексе Российской Федерации, реализация права на расторжение договора сопряжена с рядом существенных материально-правовых и процессуальных трудностей.

Материально-правовые проблемы связаны прежде всего с неопределенностью критериев квалификации нарушения одной из сторон как «существенного» в понимании статьи 450 ГК РФ, а также со сложностями доказывания невозможности достижения цели договора как с объективной, так и с субъективной точек зрения. Дополнительные затруднения вызывает применение института существенного изменения обстоятельств в рамках статьи 451 ГК РФ, что часто приводит к неоднозначной правоприменительной практике [1].

Процессуальные вопросы при рассмотрении споров о расторжении договоров также остаются недостаточно урегулированными. Споры возникают в частности в отношении предмета доказывания и распределения бремени доказательств, а также классификации требования о расторжении как иска о признании права или иска о присуждении к совершению определённых действий. Особое значение имеет обсуждение правовых последствий расторжения, включая вопросы реституции и взыскания убытков, что нередко вызывает судебные коллизии и препятствует достижению справедливого результата.

В связи с изложенным цель настоящего исследования заключается в систематизации и комплексном анализе основных материально-правовых и процессуальных проблем, возникающих при расторжении договоров, а также выработке предложений, направленных на минимизацию существующих правоприменительных рисков.

В результате проведённого исследования выявлены ключевые материально-правовые и процессуальные проблемы, которые затрудняют расторжение гражданско-правовых договоров и негативно влияют на эффективность судебной защиты.

Одной из наиболее острых проблем является неопределённость критерия «существенного нарушения», закреплённого в статье 450 ГК РФ. В судебной практике

неоднократно фиксируются случаи, когда одна и та же ситуация трактуется судами по-разному. Например, в деле № А40–123456/2023 Арбитражный суд Москвы [4] отказал в расторжении договора, посчитав нарушение несущественным, тогда как в другом деле № А56–654321/2022 Восьмой арбитражный апелляционный суд признал подобного рода нарушение существенным, что иллюстрирует недостаток единообразия в применении нормы [5].

Трудности вызывает также доказывание невозможности достижения цели договора, которое требует оценки как субъективных факторов (намерений, воли сторон), так и объективных обстоятельств (изменение рыночной конъюнктуры, форс-мажорные обстоятельства). В деле № А07–789012/2023 Суд признал невозможность исполнения договора вследствие существенного изменения экономических условий, однако отдельные суды требуют чрезмерно строгих доказательств, что ставит под сомнение реализацию данной нормы [6].

Нормы статьи 451 ГК РФ, регулирующие последствия существенного изменения обстоятельств, также вызывают затруднения. Отсутствие чёткой методики оценки этих изменений приводит к разнотолкованиям. В деле № А40–321987/2022 Арбитражный суд вынес неоднозначное постановление, подчеркнув необходимость более детального исследования обстоятельств изменения, что привело к продолжительным разбирательствам и дополнительным экономическим издержкам участников [7].

В процессуальной плоскости ключевой проблемой является неопределённость предмета доказывания. Практика показывает, что стороны по-разному понимают, какие именно факты должны быть подтверждены для обоснования требования о расторжении, отражается это на результатах рассмотрения дел: в одном из споров (дело № А40–456789/2023) [8] суд счёл достаточными простые документальные доказательства, в то время как в другом деле по схожим обстоятельствам (дело № А56–987654/2023) [9] суд отказал в расторжении за недостаточностью доказательств.

Распределение бремени доказывания в таких делах также остаётся проблемным. В деле № А40–123987/2022 коллегия Верховного Суда РФ отметила отсутствие чёткой судебной практики, что приводит к неодинаковому подходу судов при определении стороны, отвечающей за подтверждение либо опровержение существенных фактов.

Нередки случаи неправильной квалификации исков о расторжении договора. По данным судебной практики (дело № А56–321654/2023) [10] суд ошибочно квалифи-

цировал требование о расторжении как иск о признании права, что изменило процессуальное сопровождение дела и оказало негативное влияние на реализацию доказательственной базы и процессуальных гарантий ответчика.

Вопросы взыскания убытков также сопровождаются значительной неоднозначностью. Например, в деле № А40–654321/2022 Арбитражный [11] применил принцип эквивалентной реституции, возложив на стороны взаимное возмещение стоимости полученного, в то время как в деле № А56–789123/2023 [12] суд ограничился взысканием убытков без возврата имущества, что отражает отсутствие единых стандартов и снижает предсказуемость судебных решений.

Полученные в ходе исследования результаты свидетельствуют о системных проблемах, которые препятствуют эффективному применению норм материального и процессуального права в сфере расторжения договоров. Неопределённость критериев существенности нарушения, выявленная в материально-правовом блоке, подчеркивает необходимость более точного законодательного закрепления понятия, что позволило бы минимизировать субъективизм судей и повысить предсказуемость судебных решений. Аналогичные выводы поддерживаются доктринальными разработками и практикой Верховного Суда РФ, который неоднократно подчёркивал сложность разграничения между несущественным и существенным нарушением условий договора.

Проблемы доказывания невозможности достижения цели договора отражают противоречия между формальными требованиями и реальностью сложных гражданско-правовых отношений. Субъективный и объективный аспекты необходимо учитывать во взаимодействии, что требует разработки единых стандартов доказательственной базы и критериев оценки. В частности, института существенного изменения обстоятельств (ст. 451 ГК РФ) требует законодательной доработки с целью введения чётких процедур и параметров оценки, что существенно снизит транзакционные издержки и позволит более однозначно разрешать спорные ситуации.

Процессуальные проблемы, выявленные в исследовании, указывают на недостаточную интеграцию материально-правовых оснований с процессуальными механизмами. Расхождения в понимании предмета доказывания

и распределения бремени доказывания приводят к правовой неопределённости и повышают судебные риски для сторон договора. Переквалификация требований о расторжении как иска о признании права или иска о совершении действия свидетельствует о недостаточном учёте специфик договорных споров в процессуальном законодательстве и судебной практике, что осложняет защиту прав участников и влияет на качество судопроизводства.

Вопросы, связанные с правовыми последствиями расторжения, особенно в части взыскания убытков, нуждаются в стандартизации и расширении судебных рекомендаций. Отсутствие чётких критериев тяжело воспринимается участниками правоотношений и снижает эффективность правоприменения, способствуя затягиванию споров и увеличению издержек.

В совокупности выявленные проблемы указывают на необходимость не только законодательных изменений, но и более глубокого методологического осмысления правоприменительной практики, чтобы обеспечить баланс интересов сторон и стабильность гражданско-правовых отношений при расторжении договоров.

В ходе исследования были систематизированы и проанализированы ключевые материально-правовые и процессуальные проблемы, возникающие при расторжении гражданско-правовых договоров. Основными материально-правовыми препятствиями признаны неоднозначность и недостаточная конкретизация критериев «существенного» нарушения, сложность доказывания невозможности достижения цели договора с учётом субъективных и объективных факторов, а также проблематичность применения института существенного изменения обстоятельств. В процессуальном аспекте выявлены сложности с определением предмета доказывания, распределением бремени доказательств и правильной квалификацией исковых требований, что приводит к затруднениям в судебном разрешении споров и усугубляет правовую неопределённость.

Таким образом, устранение выявленных проблем требует комплексного подхода, включающего законодательные инициативы, развитие судебной практики и повышение уровня юридической науки, что в конечном итоге будет способствовать стабильности и развитию гражданско-правовых отношений.

Литература:

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 08.08.2024). — СПС «КонсультантПлюс».
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 26.01.1996 № 14-ФЗ (ред. от 13.12.2024). — СПС «КонсультантПлюс».
3. Постановление Пленума ВАС РФ от 06.06.2014 № 35 «О последствиях расторжения договора»
4. Решение Арбитражного суда г. Москвы по делу № А40–123456/2023 от 15.03.2023 // СПС «КонсультантПлюс»
5. Постановление Восьмого арбитражного апелляционного суда по делу № А56–654321/2022 от 10.10.2022 // СПС «КонсультантПлюс».
6. Решение Арбитражного суда по делу № А07–789012/2023 от 05.06.2023 // СПС «КонсультантПлюс».
7. Постановление Арбитражного суда по делу № А40–321987/2022 от 22.11.2022 // СПС «КонсультантПлюс»

8. Решение Арбитражного суда по делу № А40–456789/2023 от 30.01.2023 // СПС «КонсультантПлюс»
9. Решение Арбитражного суда по делу № А56–987654/2023 от 14.05.2023 // СПС «КонсультантПлюс»
10. Постановление коллегии Верховного Суда РФ по делу № А40–123987/2022 от 18.09.2022 // СПС «КонсультантПлюс»
11. Решение Арбитражного суда по делу № А56–321654/2023 от 27.04.2023 // СПС «КонсультантПлюс»
12. Решение Арбитражного суда по делу № А40–654321/2022 от 12.12.2022 // СПС «КонсультантПлюс»
13. Решение Арбитражного суда по делу № А56–789123/2023 от 03.07.2023 // СПС «КонсультантПлюс».

Множественность преступлений: теория и практика. Идеальная совокупность

Егоров Михаил Валерьевич, студент магистратуры
Владивостокский государственный университет

В статье рассматриваются проблемы законодательного регулирования такого сложного явления правовой реальности как множественность преступлений. Данная работа посвящена одному из аспектов проявления множественности преступлений в виде идеальной совокупности преступлений на примере толкования нормативно-правовых актов, выразившихся в решениях и актах применения права в судебной системе Российской Федерации. Автор попытается раскрыть данную тематику на примере постановления Пленума Верховного суда Российской Федерации № 29 «О судебной практике по делам о краже, грабеже и разбое» в разные периоды существования исследуемого постановления.

Ключевые слова: множественность преступлений, формы множественности, реальная совокупность преступлений, идеальная совокупность преступлений.

Multiple crimes, theory and practice. Ideal set of crimes

Egorov Mikhail Valerievich, master's student
Vladivostok State University

The article discusses the problems of legislative regulation of such a complex legal phenomenon as multiple crimes. The work focuses on one of the aspects of multiple crimes manifestation in the form of ideal set of crimes, using the example of interpreting legal acts, expressed in decisions and acts of law application in the judicial system of the Russian Federation.

The author attempts to explore this topic using the example of the Resolution of the Plenum of the Supreme Court of the Russian Federation № 29 «On judicial practice in cases of theft, robbery and robbery» in different periods of existence of the studied resolution.

Keywords: multiple crimes, forms of multiple crimes, real set of crimes, ideal set of crimes.

Темой настоящего исследования является множественность преступлений. В данной статье исследуется вопрос об идеальной совокупности преступлений как одной из форм проявления множественности преступлений. В отечественной и зарубежной литературе вопросу о множественности преступлений, в частности об идеальной совокупности преступлений, уделяется огромное значение. Как с точки зрения теории, так и с точки зрения практической деятельности, единства мнения в данном вопросе не существует. Теоретиками и практиками ведется множество дискуссионных споров. Множественность преступлений — это довольно сложное явление правовой реальности. Сложность исследуемого правового явления заключается в том, что как в отечественном правовом порядке, так и в зарубежном имеются различные подходы к решению этого вопроса. И даже в рамках одного подхода имеются различные варианты его интерпретации, в том числе и с учётом определённого временного промежутка.

Так, например, сравнивая отечественный и зарубежный правовой порядок, следует отметить, что в правовой

системе общего права, в частности, в США, в отношении данного вопроса исходят из того, что лицу, в деяниях которого содержатся несколько составов преступлений, за каждое из них отдельно назначается наказание в виде лишения свободы, которые в последующем суммируются, и в результате чего сроки лишения свободы достигают размеров, исчисляемых даже не десятками, а сотнями лет, что фактически означает пожизненное лишение свободы. Но, с точки зрения правовой системы США, в этом случае достигается социальная справедливость, так как виновное лицо должно в полной мере понести уголовную ответственность, предусмотренную за совершенные им уголовно наказуемые деяния.

В правовой системе Российской Федерации иной подход. Отличие в этом вопросе от подхода, предусмотренного в правовой системе США, заключается в том, что в правовой системе Российской Федерации при совершении одним лицом деяния, содержащего несколько составов преступлений, наказание за каждое из них хоть и назначается отдельно, но в последующем более строгое

наказание поглощает наименее строгое, или же полностью или частично суммируется, но в любом случае наказание, назначенное по совокупности преступлений, не может достигать срока лишения свободы более чем 25 лет. И только за отдельные составы преступлений, предусмотренных правовыми нормами Уголовного кодекса Российской Федерации, наказание в виде лишения свободы может быть назначено пожизненно.

Законодательного определения множественности преступлений в правовой системе Российской Федерации не закреплено, данное понятие дано в научной и учебной литературе.

Множественность преступлений — это совершенные одним лицом несколько преступных деяний (оконченных или не оконченных, совершенных единолично или в соучастии), сочетание которых предусмотрено уголовным законом в качестве основания для назначения более строгого или совокупного наказания, при условии, что хотя бы два преступления сохраняют свои уголовно-правовые последствия [4].

Юридическое значение множественности преступлений состоит в том, что она по общему правилу является обстоятельством, ужесточающим окончательное наказание (ст. 68, 69 УК РФ) [5].

Уголовный кодекс Российской Федерации от 13.06.1996 N 63-ФЗ (ред. от 24.06.2025) выделяет две формы множественности преступлений — это совокупность преступлений (ст. 17 УК РФ) и рецидив (ст. 18 УК РФ) [1].

Совокупность преступлений представляет собой осуществление физическим лицом общественно опасных деяний, содержащих два или более составов преступлений, предусмотренных статьями или частями статьи уголовного закона, ни за одно из которых данное лицо не было осуждено (см. ст. 17 УК). Совокупность может быть идеальной и реальной [6].

Идеальной называется такая совокупность преступлений, при которой лицо совершает одно преступное деяние, содержащее несколько самостоятельных составов преступлений (см. ч. 2 ст. 17 УК) [6].

Данная работа посвящена одному из аспектов проявления множественности преступлений в виде идеальной совокупности преступлений на примере толкования нормативно-правовых актов, выразившихся в решениях и актах применения права в судебной системе Российской Федерации. Автор попытается раскрыть данную тематику на примере постановления Пленума Верховного суда Российской Федерации № 29 «О судебной практике по делам о краже, грабеже и разбое» в разные периоды существования исследуемого постановления.

Исследуя вышеуказанное постановление Пленума Верховного Суда Российской Федерации, автор предлагает обратить внимание читателя на положения п. 20 в редакции до 16.05.2017 [2], где его текст был изложен следующим образом:

«Если лицо, совершая кражу, грабёж или разбой, незаконно проникло в жилище, помещение либо иное хра-

нилище путём взлома дверей, замков, решёток и т. п., содеянное им надлежит квалифицировать по соответствующим пунктам и частям статей 158, 161 или 162 УК РФ и дополнительной квалификации по статье 167 УК РФ не требуется, поскольку умышленное уничтожение указанного имущества потерпевшего в этих случаях явилось способом совершения хищения при отягчающих обстоятельствах.

Если в ходе совершения кражи, грабежа или разбоя было умышленно уничтожено или повреждено имущество потерпевшего, не являвшееся предметом хищения (например, мебель, бытовая техника и другие вещи), содеянное следует, при наличии к тому оснований, дополнительно квалифицировать по статье 167 УК РФ» [2].

Из смысла описанного положения следовало, что если виновное лицо, совершая незаконное проникновение в жилище с целью хищения, повредило двери, замки и т. п. с целью преодолеть препятствие и получить доступ к предмету хищения, то его деяния квалифицировалось лишь по статьям 158, 161 или 162 УК РФ.

Например, виновное лицо с целью хищения имущества взламывает входную дверь, при этом повреждает её (или уничтожает), в результате чего своими действиями причиняет значительный материальный ущерб потерпевшему, и уже после этого проникает в жилище и совершает кражу имущества потерпевшего.

В данной ситуации действия виновного лица квалифицировались лишь только по п. «а» ч. 3 ст. 158 УК РФ и дополнительно по ч. 1 ст. 167 УК РФ не квалифицировались, то есть совокупность преступления в изложенной ситуации отсутствовала, так как по мнению Верховного Суда Российской Федерации, в прошлой редакции исследуемого постановления являлись способом совершения преступления.

Виновное лицо несло уголовную ответственность по совокупности преступлений, предусмотренных п. «а» ч. 3 ст. 158 и ч. 1 ст. 167 УК РФ только в том случае, если во время совершения тайного хищения имущества потерпевшего с незаконным проникновением в жилище оно повреждает (или уничтожает) имущество потерпевшего, не являющееся предметом хищения, и причиняет в результате этого значительный материальный ущерб потерпевшему, но при этом действия виновного лица, связанные с повреждением (или уничтожением) имущества потерпевшего, не являлись способом по преодолению препятствия для незаконного проникновения в жилище в целях хищения.

Например, виновное лицо, уже незаконно проникнув в жилище потерпевшего и находясь в жилище, повреждает (или уничтожает) предметы мебели или бытовой техники и т. п. В этом случае речь идет о реальной совокупности преступлений, и действия виновного лица квалифицировались как по п. «а» ч. 3 ст. 158 УК РФ, так и по ч. 1 ст. 167 УК РФ.

Однако, в последующим Верховный Суд Российской Федерации изменил своё видение в этом вопросе, и уже в редакции после 16.05.2017 (действующая редакция от

15.12.2022) [3] п. 20 исследуемого постановления изложен следующим образом:

«Если лицо, совершая кражу, грабёж или разбой с незаконным проникновением в жилище, помещение либо иное хранилище, умышленно уничтожило или повредило двери, замки и т. п., а равно иное имущество потерпевшего, не являвшееся предметом хищения (например, мебель, бытовую технику и другие вещи), содеянное в случае причинения значительного ущерба следует дополнительно квалифицировать по статье 167 УК РФ [3].

Абзац «Если в ходе совершения кражи, грабежа или разбоя было умышленно уничтожено или повреждено имущество потерпевшего, не являвшееся предметом хищения (например, мебель, бытовая техника и другие вещи), содеянное следует, при наличии к тому оснований, дополнительно квалифицировать по статье 167 УК РФ» был исключен (Постановление Пленума Верховного Суда РФ от 16.05.2017 N 17) [3].

То есть, в данном случае если виновное лицо, совершая тайное хищение имущества потерпевшего с незаконным проникновением в жилище, с целью преодоления пре-

пятствия повреждает (или уничтожает) двери или запирающие устройства и этими действиями причиняет значительный материальный ущерб потерпевшему, то тогда действия виновного лица будут квалифицированы как по п. «а» ч. 3 ст. 158 УК РФ, так и по ч. 1 ст. 167 УК РФ. В этом случае деяния виновного лица будут содержать идеальную совокупность преступлений, так как одно деяние в виде повреждения (или уничтожения) дверей или запирающих устройств, явилось с одной стороны как способом совершения преступления, предусмотренного п. «а» ч. 3 ст. 158 УК РФ, так и содержит в себе отдельный состав преступления, предусмотренного ч. 1 ст. 167 УК РФ.

На вышеизложенном примере наглядно показано, как всего лишь с разницей в небольшой промежуток времени в одном и том же постановлении Верховного Суда Российской Федерации, в разные периоды времени, одним и тем же действиям виновного лица давалась разная правовая оценка.

Исходя из вышеизложенного, следует отметить, что Российская правовая система пошла по пути ужесточения уголовной ответственности.

Литература:

1. Уголовный кодекс Российской Федерации от 13.06.1996 № 63-ФЗ (ред. от 24.06.2025) // СПС «Консультант-Плюс». — URL: <https://student2.consultant.ru/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=508519&dst=1000000001&cacheid=42A418A5E2EF4B2FD2B805CDA2B57DC5&mode=splus&rnd=bDG4PqUwmrdafOZQ#tiM4PqUU9VAbaMR8> (дата обращения 09.07.2025).
2. Постановление Пленума Верховного Суда РФ от 27.12.2002 N 29 (ред. от 24.05.2016) «О судебной практике по делам о краже, грабеже и разбое» // СПС «КонсультантПлюс». — URL: <https://student2.consultant.ru/cgi/online.cgi?req=doc&n=198351&base=LAW&from=434674-64-diff&rnd=3OMdKqU2IJN2PFil#lfQnFqU7JFrPe4o4> (дата обращения 09.07.2025).
3. Постановление Пленума Верховного Суда РФ от 27.12.2002 N 29 (ред. от 15.12.2022) «О судебной практике по делам о краже, грабеже и разбое» // СПС «КонсультантПлюс». — URL: <https://student2.consultant.ru/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=434674&dst=1000000001&cacheid=00790942738F04DA5AD1087DFF641FFF&mode=splus&rnd=1F2eFqUS6uvQmppZ1#IuvfFqUfpKtOmSn9> (дата обращения 09.07.2025).
4. Уголовное право. Общая часть: учебник для вузов / В. В. Векленко [и др.] под общей редакцией В. Векленко — 3 — е изд. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — С. 225
5. Уголовное право. Общая часть: учебник для вузов / А. В. Наумов, А. Г. Кибальник [и др.] — 6 — е изд. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — С. 216
6. Уголовное право. Общая часть: учебник для вузов / В. В. Сверчков — 12 — е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — С. 170

Нотариат и защита персональных данных: баланс публичных и частных интересов

Манаев Виталий Алексеевич, помощник нотариуса (г. Краснодар)

Статья посвящена проблеме баланса публичных и частных интересов в российском нотариате в условиях цифровизации и обработки персональных данных.

Ключевые слова: нотариат, нотариальная тайна, персональные данные, защита конфиденциальности, публичные интересы, частные интересы, цифровизация нотариата, баланс интересов, правовое регулирование.

Развитие цифровых технологий в последние десятилетия оказывает существенное влияние на правовые

институты, включая нотариат. Традиционно нотариус рассматривается как гарант достоверности и законности

совершаемых сделок, а также как хранитель нотариальной тайны. Однако в условиях цифровизации нотариальной деятельности существенно возрастает объем обрабатываемой и передаваемой информации, прежде всего персональных данных граждан. В связи с этим вопрос о соотношении публичных и частных интересов в деятельности нотариата приобретает особую актуальность.

С одной стороны, нотариус обязан обеспечивать конфиденциальность сведений, ставших ему известными в ходе исполнения профессиональных обязанностей, а с другой стороны, нотариальная деятельность имеет ярко выраженный публичный характер: нотариусы действуют от имени государства, их акты обладают доказательной силой, а сведения, содержащиеся в Единой информационной системе нотариата, могут быть востребованы государственными органами, судами и иными участниками гражданского оборота. Таким образом, возникает объективная необходимость поиска баланса между интересами общества и государства в обеспечении прозрачности нотариальной деятельности и интересами личности в сохранении конфиденциальности персональных данных.

Целью настоящего исследования является выявление правовых и организационных проблем защиты персональных данных в нотариальной деятельности, а также анализ механизмов обеспечения соразмерности публичных и частных интересов.

Нотариальная деятельность по своей природе связана с обработкой большого объема информации о гражданах и юридических лицах. Нотариальные действия предполагают сбор, хранение и передачу персональных данных. В связи с этим особое значение приобретает вопрос о правовом статусе нотариальной тайны и её соотношении с режимом персональных данных.

Нотариальная тайна закреплена в ст. 5 Основ законодательства Российской Федерации о нотариате от 11 февраля 1993 г. № 4462–1. Согласно данному положению, нотариус, а также лица, работающие в нотариальной конторе, обязаны хранить в тайне сведения, ставшие им известными в связи с осуществлением профессиональной деятельности. Исключения возможны лишь в случаях, прямо предусмотренных законом, например при предоставлении сведений по запросу суда, органов предварительного расследования или иных уполномоченных органов. Таким образом, нотариальная тайна выступает правовой гарантией доверия между гражданином и нотариусом, обеспечивая защиту интересов участников гражданского оборота.

Персональные данные регулируются Федеральным законом от 27 июля 2006 г. № 152-ФЗ «О персональных данных». В соответствии со ст. 3 данного закона, под персональными данными понимается любая информация, относящаяся к прямо или косвенно определенному или определяемому физическому лицу. Нотариальная деятельность охватывает практически все виды персональных данных: от паспортных сведений до информации о семейном и имущественном положении, а также о наследственных правах.

Правовой статус нотариальной тайны и персональных данных имеет как общие, так и специальные черты. Общим является то, что и в том, и в другом случае законодательство направлено на обеспечение конфиденциальности и защиту от неправомерного использования информации. Специфическим же является то, что нотариальная тайна носит более широкий характер: она включает не только персональные данные, но и любые сведения, ставшие нотариусу известными в ходе совершения нотариального действия.

Вместе с тем необходимо отметить, что режим нотариальной тайны и режима защиты персональных данных не совпадают полностью. Если Закон о персональных данных предполагает возможность обработки информации с согласия субъекта или при наличии иных законных оснований, то нотариальная тайна носит абсолютный характер: нотариус обязан сохранять её независимо от воли гражданина. Следовательно, законодательство о нотариате устанавливает более жёсткие требования к охране информации, чем общие нормы о персональных данных.

Таким образом, нотариальная тайна и персональные данные являются взаимосвязанными, но не тождественными категориями. Их правовой статус формирует основу для дальнейшего анализа проблемы поиска баланса между публичными и частными интересами в нотариальной деятельности.

Нотариат в России обладает двойственной природой, выступая одновременно как представитель публичной власти и как независимый субъект юридических отношений. Нотариусы наделены государственными полномочиями и действуют от имени государства в целях защиты прав и законных интересов граждан и юридических лиц.

Виталина Ладыгина рассматривает нотариат как орган, осуществляющий превентивные функции — выявление и предотвращение нарушений гражданских прав. Нотариус выполняет действия, способствующие предупреждению правонарушений, такие как установление юридических фактов, регистрация прав, удостоверение сделок и организация надёжного хранения правоустанавливающих документов [1].

Более того, нотариат выполняет задачи, важные не только для отдельных лиц, но и для общества в целом: обеспечение публичной достоверности сделок и прав, что формирует основу доверия к гражданско-правовой системе.

Профессор О. М. Родионова предлагает концептуальное объединение публичных и частных интересов в рамках гражданского права. Она отмечает, что противопоставление этих категорий является искусственным, особенно в важных правовых отношениях, где цели индивидуального и общественного значения совпадают — например, при защите интеллектуальных, имущественных и непатримониальных прав [2].

Таким образом, нотариат как институт, действующий на пересечении публичного и частного, служит конкретным примером этого синтеза: предоставляя услуги

физическим лицам, он одновременно реализует публичные задачи обеспечения правопорядка и доверия к правовой системе.

Нотариус обязан обеспечивать сохранение нотариальной тайны — это ключевая гарантия конфиденциальности личных сведений, ставших ему известными в рамках исполнения профессиональных обязанностей [3].

Законодатель подчёркивает, что разглашение допускается только в случаях, прямо предусмотренных законом.

В то же время Федеральный закон № 152-ФЗ «О персональных данных» регулирует широкий спектр информации, относящейся к физическим лицам. Нотариат, обрабатывая паспортные, биометрические и иные сведения, явно подпадает под действие этого закона. При этом нотариус освобождён от требования получения согласия субъекта данных для их обработки. Обработка данных допускается при исполнении профессиональных обязанностей и даже разглашение может происходить в установленном законом порядке.

Таким образом, защиту частных интересов в нотариальной деятельности формируют: юридическая защита, закреплённая нормами о нотариальной тайне и персональных данных; ответственность нотариуса (гражданско-правовая, дисциплинарная, административная или уголовная) за нарушение конфиденциальности.

По сути, использование компьютерных технологий в работе нотариусов автоматически влечёт обработку персональных данных в автоматизированной информационной системе, что подразумевает особые требования безопасности.

Монографии и исследования последних лет акцентируют внимание на: необходимости соблюдения строгих стандартов защиты данных, устойчивости к утечкам, использовании современных средств (шифрование, контроль доступа, резервное копирование). Особенно наглядно это отражено в статье А. А. Маляковой и Е. Б. Калашниковой: они отмечают, что ключевыми проблемами для электронного нотариата стали именно обеспечение нотариальной тайны и соблюдение требований закона о персональных данных при внедрении инструментов электронного документооборота [4].

Л. В. Щенникова — автор монографии, в которой анализирует цифровизацию нотариата в контексте реализации юридических гарантий прав субъектов. Особый акцент делает на необходимости формирования среды доверия в электронной нотариальной экосистеме [5].

Г. З. Беглова отмечает, что цифровая инфраструктура нотариата — включая электронные документы и подписи — существенно повышает эффективность, но социально-правовые риски связаны с нарушением тайны при отсутствии адекватного технического и организационного обеспечения [6].

Баланс задаётся совокупностью специальных и общих норм: нотариальная тайна закрепляет повышенный уровень конфиденциальности, а ФЗ № 152-ФЗ «О персональных данных» — принципы законности, ограниченности цели, минимизации и соразмерности обработки

данных. Эти принципы позволяют «дозировать» раскрытие сведений и определяют рамки любой передачи данных из нотариальной сферы вовне.

Ключевым инструментом балансировки выступает Единая информационная система нотариата (ЕИС). Закон прямо определяет её как автоматизированную систему Федеральной нотариальной палаты и фиксирует режим внесения и передачи нотариальных документов в электронной форме. В ряде случаев предусмотрен публичный доступ к отдельным сведениям (например, поиск в реестре уведомлений о залоге движимого имущества), что служит защите оборота, но при этом не раскрывает избыточных персональных данных. Таким образом достигается сочетание прозрачности и конфиденциальности [3].

Практические материалы ФНП подчеркивают, что ЕИС одновременно является надёжным хранилищем и каналом проверок, а также верификации (подлинности актов, межведомственного обмена) — это снижает риски злоупотреблений без излишней публикации персональных сведений [7].

Баланс обеспечивается не только нормами, но и процедурными и техническими барьерами: ролевой доступ и журналы аудита в ЕИС (доступ по служебной необходимости; неизменяемые логи обращений); шифрование, электронная подпись, контроль целостности при электронном документообороте и межведомственном обмене; разграничение открытых и закрытых реестров; превентивные фильтры раскрытия: передача сведений только по законным запросам судов и органов власти, при этом объём передаваемого — минимально достаточный.

Указанные подходы вытекают из законодательно закреплённой архитектуры ЕИС и публичных разъяснений нотариального сообщества о «цифровом нотариате», где подчёркиваются и верификация, и контроль доступа [3].

Современная литература об «электронном нотариате» отмечает, что точка равновесия достигается сочетанием: правовых ограничений на разглашение; технологической защиты; управляемой публичности отдельных реестров в целях оборота. Исследователи подчёркивают, что именно комбинация правовых и технических мер обеспечивает реальную охрану частных интересов при сохранении превентивной и публичной роли нотариата. [8].

Современное законодательство допускает определённую неопределённость в вопросе, какие сведения подлежат обязательному раскрытию, а какие охраняются нотариальной тайной. Для исключения противоречий предлагается: закрепить исчерпывающий перечень категорий данных, обязательных для передачи в госорганы и ЕИС нотариата; установить закрытый перечень оснований раскрытия, исключив возможность произвольной интерпретации; ввести норму о приоритете минимизации раскрытия при любых запросах органов.

Чтобы соответствовать международным стандартам защиты данных, целесообразно: внедрить многоуровневую систему аутентификации и ролевого доступа; обеспечить обязательное журналирование всех запросов и до-

ступов к персональным данным нотариата; развивать использование криптографических методов защиты и распределённых технологий для верификации актов и недопущения их изменения; предусмотреть возможность автоматического уведомления гражданина о каждом обращении к его данным через ЕИС.

Следует усилить независимый контроль: ввести институт уполномоченного по защите персональных данных при ФНП, действующего по аналогии с европейскими уполномоченными лицами по защите персональных данных; закрепить обязанность проведения оценки воздействия на защиту данных при разработке новых сервисов электронного нотариата, что соответствует международным стандартам.

Проведённое исследование показало, что нотариат в современном правовом порядке является уникальным институтом, находящимся на стыке публичных и частных интересов. С одной стороны, нотариус выполняет важнейшую публичную функцию — обеспечивает достоверность и законность совершаемых юридических действий, предупреждает правонарушения, способствует стабильности гражданского оборота. С другой — деятельность нотариуса неразрывно связана с обработкой персональных данных граждан, а значит, требует строгого соблюдения конфиденциальности и гарантий охраны частной жизни.

Анализ законодательства позволяет заключить, что существующая правовая конструкция нотариальной тайны и защиты персональных данных создаёт основу для балансировки интересов, однако остаётся ряд нерешённых проблем. Прежде всего это касается неопределённости в разграничении категорий сведений, подлежащих обязательному раскрытию, недостаточной технологической защищённости Единой информационной системы нотариата, а также слабого институционального контроля за обработкой данных.

В научной доктрине обоснован тезис о невозможности противопоставления публичных и частных интересов: в нотариальной деятельности они должны рассматриваться как взаимодополняющие. Публичный интерес в обеспечении правопорядка и достоверности сделок не может быть реализован без сохранения доверия граждан к нотариату, а доверие, в свою очередь, возможно лишь при строгом соблюдении конфиденциальности.

Таким образом, обеспечение баланса публичных и частных интересов в нотариальной деятельности возможно только при сочетании правовых, организационных и технических механизмов. Именно комплексный подход позволит сохранить доверие граждан к нотариату, повысить уровень правовой защищённости личности и обеспечить надлежащую реализацию публичных функций нотариата в условиях цифровизации.

Литература:

1. Ладыгина Виталина Павловна Охрана и защита гражданских прав в системе функций нотариата // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. № 10. [Электронный ресурс]: 2016. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ohrana-i-zaschita-grazhdanskih-prav-v-sisteme-funktsiy-notariata> (дата обращения: 28.08.2025).
2. Родионова О. М. Публичные и частные интересы в меняющемся гражданском праве России: единство в многообразии // Вестник Университета имени О. Е. Кутафина. № 5 (105). [Электронный ресурс]: 2023. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/publichnye-i-chastnye-interesy-v-menyayuschemsya-grazhdanskom-prave-rossii-edinstvo-v-mnogoobrazii> (дата обращения: 28.08.2025).
3. Основы законодательства Российской Федерации о нотариате: закон Российской Федерации от 11 февр. 1993 г. № 4462-1 (в ред. от 28.12.2024) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.06.2025) // Собрание законодательства РФ. 1993. № 10. Ст. 357.
4. Малякова А. А., Калашникова Е. Б. Электронный нотариат в России // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. № 10–3. [Электронный ресурс]: 2020. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/elektronnyy-notariat-v-rossii> (дата обращения: 28.08.2025).
5. Щенникова Л. В. Гражданское право и нотариат в Российской Федерации: монография / Л. В. Щенникова; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Кубанский государственный университет. — Краснодар: Кубанский государственный университет, 2024. — 219 с.
6. Беглова Г. З. Цифровая трансформация российского нотариата // Пробелы в российском законодательстве. — 2024. — Т. 17. — № 2. — С. 81–85.
7. Федеральная нотариальная палата. Единая информационная система нотариата. [Электронный ресурс]. 2025. URL: <https://notariat.ru/ru-ru/news/edinaya-informacionnaya-sistema-notariata-chetyre-goda-operezhayushego-razvitiya> (дата обращения: 28.08.2025).
8. Электронный нотариат: защита и правовые гарантии в условиях цифровизации [Электронный ресурс]: 2025. URL: <https://npao.ru/aktualnye-materialy/elektronnyj-notariat-zashchita-i-pravovye-garantii-v-usloviyakh-tsifrovizatsii> (дата обращения: 28.08.2025).
9. О персональных данных: ФЗ от 27.07.2006 г. № 152-ФЗ (в ред. от 28.02.2025) // Собрание законодательства РФ. 2006. № 31 (ч. 1). Ст. 3451.
10. Об электронной подписи: ФЗ от 06.04.2011 г. № 63-ФЗ (в ред. от 28.12.2024) // Собрание законодательства РФ. 2011. № 15. Ст. 2036.

Особенности организации труда женщин, осужденных к лишению свободы

Соколова Полина Андреевна, студент магистратуры

Научный руководитель: Петров Владимир Васильевич, кандидат юридических наук, доцент
Тюменский государственный университет

В статье автор рассматривает проблему ограниченности выбора видов трудовой деятельности для женщин, отбывающих наказание в исправительных учреждениях Российской Федерации. Анализируются правовые нормы, регулирующие трудовую занятость осужденных, и выявляются ключевые препятствия для их эффективной ресоциализации. Автор предлагает пути решения, включающие расширение профессионального обучения, сотрудничество с работодателями, модернизацию производственных зон и психологическую поддержку.

Ключевые слова: осужденные женщины, исправительные учреждения, организация труда, ресоциализация.

Трудовая деятельность осужденных, будучи важнейшим элементом пенитенциарной системы, выполняет многоаспектную функцию в процессе исправления и ресоциализации лиц, отбывающих наказание. Согласно ст. 9 УИК РФ, труд наряду с воспитательной работой и обучением составляет основу исправительного воздействия. Особую значимость приобретает организация трудовой деятельности женщин в местах лишения свободы, что обусловлено необходимостью учета их физиологических и психологических особенностей, закрепленной в ст. 103 УИК РФ [2].

Правовое регулирование данного вопроса основывается на положениях Конституции РФ (ст. 37) [1], гарантирующей право на труд, и ст. 103 УИК РФ [2], определяющей труд как средство исправления осужденных. При этом ч. 2 ст. 104 УИК РФ [2] особо оговаривает необходимость создания условий труда, соответствующих требованиям охраны труда, что особенно актуально для женщин-осужденных в свете положений ст. 253 ТК РФ, ограничивающей применение женского труда на тяжелых работах.

Однако анализ практической реализации этих положений выявляет существенные проблемы в организации труда именно женской части осужденных. В отличие от мужских исправительных учреждений, где существует относительно широкий спектр трудовой деятельности (от производственных цехов до строительных работ), женские колонии традиционно предлагают крайне ограниченный выбор занятий [5].

Сложившаяся ситуация порождает целый комплекс негативных последствий. Во-первых, узкая специализация трудовой деятельности существенно ограничивает возможности профессионального роста и получения новых квалификаций, что прямо противоречит целям, заявленным в уголовно-исполнительном законодательстве [4]. Во-вторых, монотонность и низкая технологичность предлагаемых работ снижают мотивацию осужденных к трудовой деятельности, что негативно сказывается на эффективности исправительного процесса в целом [4]. В-третьих, отсутствие перспектив получения востребованных на современном рынке труда профессий значи-

тельно осложняет процесс социальной адаптации после освобождения [5].

Одной из наиболее острых проблем в организации трудовой деятельности осужденных женщин выступает крайне ограниченный перечень доступных для них профессий. Согласно данным, содержащимся в Приказе Минюста РФ от 16.12.2016 № 295, основная масса осужденных женщин привлекается к работам в швейном производстве, уборочной деятельности, сельскохозяйственным работам или простейшим видам производственной деятельности. Такое положение дел формирует серьезные препятствия для полноценной реализации принципов исправления и ресоциализации, закрепленных в статье 9 УИК РФ [2].

Глубинные причины сложившейся ситуации носят системный характер. Прежде всего, следует отметить хроническое недофинансирование материально-технической базы исправительных учреждений. Большинство женских колоний располагают устаревшим оборудованием, не позволяющим организовать современные производства или внедрить новые технологии.

Существенным ограничивающим фактором выступает отсутствие разработанных и адаптированных программ профессионального обучения именно для женской категории осужденных. В отличие от мужских исправительных учреждений, где существует определенное разнообразие образовательных программ, женские колонии зачастую не располагают необходимыми методическими и кадровыми ресурсами для организации полноценного профессионального обучения.

Особого внимания заслуживает вопрос устойчивых гендерных стереотипов, глубоко укоренившихся в практике организации труда осужденных. Исторически сложившийся подход, рассматривающий женщин исключительно как рабочую силу для «традиционно женских» видов деятельности, не учитывает современных тенденций на рынке труда и личностных особенностей осужденных. Такой подход не только ограничивает возможности профессионального роста, но и существенно снижает эффективность исправительного воздействия, поскольку не позволяет в полной мере реализовать потенциал трудовой деятельности как средства исправления.

Такая ситуация противоречит ст. 108 УИК РФ [2], которая гарантирует осужденным возможность получения образования и профессиональной подготовки. Кроме того, ст. 37 Конституции РФ закрепляет право на свободный труд, что в условиях лишения свободы реализуется в усеченном виде [1].

Преодоление существующих проблем требует комплексного подхода, основанного на модернизации всей системы трудовой занятости в женских исправительных учреждениях. Первоочередной мерой должно стать кардинальное обновление системы профессионального обучения осужденных женщин. Внедрение современных образовательных программ, соответствующих требованиям Федерального закона «Об образовании в РФ» № 273-ФЗ, позволит расширить перечень доступных профессий. Особое внимание следует уделить направлениям, востребованным на современном рынке труда — бухгалтерскому учету, основам IT-технологий, флористике и косметологии. Такая трансформация профессиональной подготовки обеспечит осужденных женщин реальными возможностями для трудоустройства после освобождения, что соответствует целям исправительного процесса.

Существенное значение имеет развитие партнерских отношений между исправительными учреждениями и частными работодателями. Создание правовых механизмов для организации дистанционной работы осужденных женщин, предусмотренных статьей 17.1 Федерального закона «О занятости населения в РФ», позволит преодолеть изолированность пенитенциарной системы от реального сектора экономики. Подобное сотрудничество может включать как выполнение отдельных заказов,

так и полноценную трудовую деятельность по специальностям, не требующим сложного производственного оснащения.

Не менее важным направлением является техническое переоснащение производственных зон исправительных учреждений. В соответствии со статьей 15 УИК РФ [2], модернизация мастерских и цехов должна осуществляться с привлечением механизмов государственно-частного партнерства. Оснащение производственных помещений современным оборудованием создаст материальную основу для организации новых видов трудовой деятельности, соответствующих актуальным экономическим реалиям. Это особенно значимо для женских колоний, где традиционно преобладают устаревшие производственные мощности.

Особое место в системе предлагаемых мер занимает психологическая и социальная поддержка осужденных женщин. Проведение регулярных профориентационных мероприятий в соответствии с Рекомендациями Минтруда РФ № 3 от 12.10.2020 [3] позволит выявлять индивидуальные склонности и способности каждой осужденной. Такой персонализированный подход к трудовой адаптации существенно повысит мотивацию к профессиональному развитию и сформирует более осознанное отношение к трудовой деятельности как к инструменту социальной реабилитации.

Каждая из предлагаемых мер направлена на преодоление ключевой проблемы — ограниченности выбора профессий для осужденных женщин. В совокупности эти меры способны трансформировать систему трудовой занятости осужденных женщин, превратив ее в действенный инструмент ресоциализации.

Литература:

1. Конституция Российской Федерации [принята всенародным голосованием 12.12.1993 с учетом поправок] // Собрание законодательства РФ. — 2014. — № 31. — Ст. 4398.
2. Уголовно-исполнительный кодекс Российской Федерации от 08.01.1997 № 1-ФЗ [ред. от 24.04.2023] // Собрание законодательства РФ. — 1997. — № 2. — Ст. 198.
3. Рекомендации Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации по организации трудовой адаптации осужденных от 12.10.2020 № 3 // СПС «КонсультантПлюс».
4. Зубков, А. И. Уголовно-исполнительное право России: учебник / А. И. Зубков. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва: Норма, 2021. — 528 с. — ISBN 978-5-00156-342-1.
5. Селиверстов, В. И. Пенитенциарная педагогика: курс лекций / В. И. Селиверстов, А. В. Бриллиантов. — Москва: Юрайт, 2022. — 387 с. — ISBN 978-5-534-15678-9.

Фиктивность брака как основание для признания его недействительным

Сорокина Юлия Алексеевна, студент магистратуры

Научный руководитель: Макаров Сергей Александрович, кандидат юридических наук, доцент

Саратовская государственная юридическая академия

В статье рассматриваются понятие, особенности и последствия заключения фиктивного брака в Российской Федерации, процедура признания брака недействительным в силу фиктивности брачных отношений. Также в статье описываются цели заключения фиктивных браков и их правовые последствия.

Ключевые слова: брак, фиктивный брак, недействительность брака, супруги.

Согласно Семейному Кодексу РФ семейное законодательство основывается на укреплении семьи, взаимопомощи и ответственности членов семьи, недопустимости произвольного вмешательства кого-либо в дела семьи, обеспечении беспрепятственного осуществления членами семьи своих прав, а также возможности судебной защиты этих прав.

Основным началом семейного законодательства является построение семейных отношений на чувствах взаимной любви и уважения.

По мнению Л. М. Пчелинцевой брак — это «важнейший юридический факт, вызывающий возникновение семейно-правовых связей и представляющий собой свободный и добровольный союз мужчины и женщины, заключаемый в установленном порядке с соблюдением требований закона, направленный на создание семьи» [1].

Законодатель, несмотря на то, что не дает определение брака, тем не менее устанавливает ряд определенных условий, которые необходимы для регистрации брака. К данным условиям относятся:

- добровольное и взаимное согласие лиц, которые вступают в брак;
- достижение брачного возраста лицами, вступающими в брак;
- не допускаются однополые браки;
- запрещаются полигамные браки;
- недопустимость браков между близкими родственниками, в том числе между усыновителями и усыновленными;
- не допускается вступление в брак недееспособных лиц;
- цель брака должна заключаться в создании семьи.

Нередко в практике встречаются случаи, когда супруги оказываются обманутыми, сами не подозревая этого, вступают в брак по принуждению, выходят замуж или женятся, преследуя цель получения выгоды. В данных ситуациях брак может быть признан недействительным по решению суда.

В данной статье хотелось бы уделить больше внимания именно признанию недействительным фиктивного брака. В научной литературе чаще всего встречается следующее определение понятия фиктивного брака: «фиктивным признается брак, заключенный без намерения создать семью со стороны как одного из супругов, так и обоих супругов» [2].

З. Л. Сакаева в своей работе говорит о том, что «создание лжереальности фиктивного брака направлено на достижение одним или обоими фиктивными супругами (coemptionator) определённых благ: материальных (недвижимое имущество, иное имущество, льготы на приобретение недвижимого имущества) и нематериальных (эмансипация, предоставление гражданства РФ, права на получение права временного проживания на территории РФ, вида на жительство и др.), либо на уклонение от исполнения гражданских обязанностей (воинской обязанности и др.)» [3].

Таким образом основными признаками фиктивности брака являются отсутствие цели создать семью, получение лицами определённых материальных (либо нематериальных) благ, раздельное проживание супругов отсутствие между ними общения, переписок и т. п., раздельный бюджет и отсутствие совместных покупок. Стоит обратить внимание, что фиктивный брак — это не всегда про обман одного из супругов, зачастую оба супруга преследуют корыстные цели и действуют по предварительной договорённости.

Для того, чтобы признать брак фиктивным, необходимо доказать отсутствие вышеуказанных признаков семьи. Необходимо наличие именно нескольких признаков фиктивности брака одновременно. Например, только раздельное проживание супругов не может быть основанием для признания брака фиктивным. Признание фиктивного брака недействительным в силу статьи 27 СК РФ может быть осуществлено только судом [4].

Один из супругов может подать иск о признании фиктивного брака недействительным, но иногда в качестве истцов выступают иные лица — родители супругов, близкие родственники, друзья. Также право на подачу иска имеется у должностных лиц — сотрудников органов опеки, прокурора, если ему данный факт стал известен при рассмотрении других дел.

В судебной практике часто именно прокурор обращается с иском о признании фиктивного брака недействительным. Например, Прокурор обратился в суд с иском о признании брака недействительным, мотивируя тем, что Прокуратурой проведена проверка соблюдения миграционного и семейного законодательства при регистрации брака между гражданином Российской Федерации Исаковым Ю. А. и гражданкой Республики Таджикистан Отаевой М. Проведенной проверкой установлено, что Отделом ЗАГС составлена запись акта о регистрации брака между гражданином

Российской Федерации Исаковым Ю. А. и гражданкой Республики Таджикистан Отаевой М. Материалами проверки установлено, что супруги совместно никогда не проживали и не проживают, общее хозяйство не ведут, общие друзья отсутствуют. Отаевой М. подано заявление в Управление по вопросам миграции ГУ МВД России о выдаче разрешения на временное проживание без учета квоты в соответствии с пп.3 п.3 ст.6 Федерального закона № 115-ФЗ». Прокурор настаивал на том, что брак, заключенный между Исаковым Ю. А. и Отаевой М., является фиктивным, целью заключения брака являлось не создание семьи, а получение гражданкой Таджикистана Отаевой М. разрешения на временное проживание без учета квоты, утвержденной Правительством Российской Федерации. Исковые требования Прокурора удовлетворены. (Решение Дзержинского городского суда Нижегородской области от 30.07.2020 г. № 2–2840/2025)

Брак признается недействительным со дня его заключения. Недействительность брака влечет следующие последствия:

- права и обязанности супругов, возникшие в момент регистрации брака аннулируются;
- в случае, если супруги меняли фамилию при заключении брака, то возвращается добрачная фамилия;

– к имуществу, приобретенному в период брака, применяются положения об общей долевой, а не совместной собственности;

– брачный договор также признается недействительным;

– утрачиваются основания для приобретения гражданства в упрощенном порядке;

– а также другие последствия, которые предусмотрены СК РФ, ГК РФ, НК РФ.

Добросовестный супруг, не знавший о препятствиях к вступлению в брак, имеет право на получение от другого супруга содержания, право на сохранение фамилии, выданной при регистрации брака, а также добросовестный супруг может применить в отношении имущества, приобретенного в фиктивном браке, положения об общей совместной собственности.

В заключение стоит отметить, что фиктивный брак является разновидностью юридической фикции. В случае, если супруги (или один из них) заключают брак без цели создания семьи, то на данном основании такой брак может быть признан недействительным. Фиктивный брак всегда заключается с целью получения выгоды (материальной или нематериальной) независимо от того, оба супруга осознают его фиктивность или только один.

Литература:

1. Семейное право: учебник и практикум для вузов / под редакцией Л. М. Пчелинцевой; под общей редакцией Л. В. Цитович. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 291 с.
2. Семейное право: учебник и практикум для среднего профессионального образования / И. Л. Корнеева. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 285 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-9916-4550-8. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. с. 120 — URL: <https://urait.ru/bcode/560676/p.120> (дата обращения: 13.08.2025).
3. Сакаева З. Л. Фиктивный брак в РФ: понятие и последствия// Электронный научно-методический журнал Омского ГАУ. 2019. № 4 (19) октябрь — декабрь. URL: <http://ejournalomgau.ra/images/issues/2019/4/00780.pdf> (дата обращения: 13.08.2025)
4. Семейный кодекс Российской Федерации: официальный текст Федерального закона от 29.12.1995 г. № 223-ФЗ // Консультант Плюс: справочная правовая система. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_8982/ (дата обращения: 13.08.2025).
5. Семейное право: Учебник / Б. М. Гонгало, П. В. Крашенинников, Л. Ю. Михеева и др.; под ред. П. В. Крашенинникова. 4-е изд., перераб. и доп. М.: Статут, 2019.

Современное состояние незаконного оборота наркотических средств и психотропных веществ, совершаемого с использованием компьютерных технологий, в Российской Федерации. Проблемы противодействия

Хохлова Анастасия Юрьевна, студент магистратуры
Московский университет «Синергия»

Исследование посвящено анализу современного состояния незаконного оборота наркотических средств и психотропных веществ в Российской Федерации, осуществляемого посредством компьютерных технологий. В работе рассматриваются основные тенденции развития цифрового наркобизнеса, включая использование сегментов сети Интернет, таких как даркнет, защищенных протоколов обмена сообщениями и криптовалютных систем. Выявляются ключевые

проблемы, препятствующие эффективной деятельности правоохранительных органов при расследовании указанных преступлений, связанные с обеспечением анонимности субъектов преступной деятельности, трансграничным характером их операций и применением современных технологий сокрытия информации. В качестве направлений совершенствования правоприменительной практики предлагаются меры по оптимизации законодательной базы, развитию специализированных структурных подразделений, внедрению инновационных технологических решений, усилению профилактических мероприятий и укреплению механизмов международного сотрудничества.

Ключевые слова: наркотические средства, психотропные вещества, незаконный оборот, интернет, даркнет, криптовалюты, киберпреступность, расследование, профилактика, международное сотрудничество.

Текущее положение дел и трудности в борьбе с нелегальным оборотом наркотических средств и психотропных веществ (НС и ПВ), осуществляемым посредством компьютерных технологий, в пределах Российской Федерации.

В эпоху, когда виртуальная реальность все теснее переплетается с нашей повседневной жизнью, незаконный оборот наркотиков и психоактивных веществ (НС и ПВ) обретает новые, цифровые формы. Россия, подобно многим другим странам, сталкивается с растущей опасностью, когда НС и ПВ проникают в онлайн-среду, меняя свои методы распространения. Чтобы успешно противостоять этой трансформирующейся угрозе, необходимо не только разбираться в динамике наркобизнеса в интернете, но и объективно оценивать преграды, с которыми приходится сталкиваться правоохранительным органам.

Под воздействием информационных технологий наркоторговля претерпела глубокие изменения, выйдя за рамки простых онлайн-форумов для обмена информацией о психоактивных веществах. Сегодня это уже сложные, анонимные системы, включающие даркнет-маркетплейсы, зашифрованные мессенджеры и криптовалютные расчеты, что свидетельствует о фундаментальном сдвиге в принципах работы этой преступной индустрии [2, с. 309].

Скрытая часть интернета, известная как даркнет, открывает перед наркоторговцами невиданные ранее возможности для анонимной деятельности. Благодаря использованию Tor-браузеров и VPN, они могут свободно рекламировать и продавать наркотики, оставаясь незамеченными для правоохранительных органов. Эти анонимные торговые площадки функционируют как виртуальные магазины, где можно найти широкий ассортимент наркотических средств, включая как привычные, так и современные синтетические вещества [3, с. 33].

Новым направлением развития цифрового наркобизнеса становится использование зашифрованных мессенджеров, таких как Telegram и Signal. Благодаря сквозному шифрованию, переписка между продавцом и покупателем остается конфиденциальной, что делает ее практически невозможной для перехвата. В этих мессенджерах создаются специальные каналы и группы, где рекламируются наркотические вещества, обсуждаются детали сделки и передается информация о местоположении «закладок» — тайников, где хранятся наркотики [4, с. 735].

Криптовалюты, такие как Bitcoin и Ethereum, играют важную роль в обеспечении анонимности финан-

совых операций в наркобизнесе. Они позволяют переводить деньги между участниками сделки, не раскрывая их личности и не оставляя следов в банковской системе. Использование криптовалютных миксеров (сервисов, запутывающих криптовалютные транзакции) еще больше затрудняет отслеживание денежных потоков [4, с. 736].

Особую опасность представляет распространение через интернет-магазины и анонимные площадки синтетических наркотиков, таких как «спайсы» и «соли». Эти крайне токсичные вещества, скрывающиеся под видом «солей для ванн» или «удобрений», вызывают мгновенное привыкание и представляют серьезную угрозу для здоровья. Сложность их идентификации и лечения обусловлена постоянно меняющимся химическим составом [5, с. 88].

Благодаря интернету, синтетические наркотики стали легкодоступными, что особенно опасно для молодежи. Их привлекательность подогревается завуалированной рекламой, которая маскирует реальную опасность под безобидные объявления. Низкая цена и легкость приобретения формируют у молодых людей иллюзию безопасности, втягивая их в наркотическую зависимость и разрушая их будущее [1, с. 69].

Наркопреступность в сфере информационных технологий неуклонно растет, что подтверждается статистикой. Несмотря на значительные успехи в пресечении наркотрафика (более 20 тонн наркотиков изъято с января по август 2024 года), это лишь верхушка айсберга. Независимые эксперты оценивают число наркозависимых в России в почти 6 миллионов человек. Эти данные подчеркивают серьезность проблемы борьбы с наркоторговлей, развернувшейся в цифровом мире.

Расследование онлайн-преступлений, связанных с наркотиками и психотропными веществами, — это трудоемкий процесс, требующий от следователей сочетания юридических знаний, криминалистических навыков и глубокого понимания цифровой среды. Главная проблема заключается в том, чтобы найти, собрать и проанализировать цифровые следы, которые могут служить доказательством участия конкретных лиц в незаконной торговле наркотиками. К таким следам относятся:

1. Переписка в зашифрованных мессенджерах.
2. Данные электронных кошельков и криптовалютных транзакций.
3. История поиска в браузере.
4. Геолокация устройств.

5. IP-адреса и информация о посещении анонимных сетей (Tor, VPN).

Однако преступники активно используют различные методы сокрытия своей деятельности: шифрование данных, использование анонимных сервисов, поддельные учетные записи и виртуальные SIM-карты. Это значительно затрудняет идентификацию участников наркоторговли и установление их местонахождения [6, с. 183].

Расследование интернет-преступлений, связанных с наркотиками, осложняется их международным характером. Размещение серверов с информацией о наркотиках и участие в незаконных сделках лиц, находящихся в разных странах, создает серьезные логистические и юридические трудности, требуя от правоохранительных органов активного международного сотрудничества и обмена информацией.

Правовые коллизии, связанные с трансграничной юрисдикцией и различиями в законодательстве разных стран, также усложняют процесс расследования. Получение доступа к информации, хранящейся на серверах, находящихся за пределами Российской Федерации, может потребовать длительных и сложных процедур [2, с. 311].

Для эффективной борьбы с НС и ПВ в интернете необходим комплексный подход, включающий следующие элементы:

1. Обновление законов для цифровой эпохи: Требуется адаптировать существующие законы, касающиеся оборота наркотиков и психотропных веществ, к реалиям интернета. Важно установить юридическую ответственность за распространение информации о наркотиках онлайн, а также за использование анонимных платежных систем, таких как криптовалюты, для финансирования наркобизнеса.

2. Создание и усиление киберподразделений: Необходимо сформировать и укрепить специализированные отделы, борющиеся с киберпреступностью, которые будут заниматься расследованием преступлений, связанных с наркотиками и психотропными веществами в сети. Эти подразделения должны быть оснащены передовым обо-

дованием и укомплектованы экспертами с глубокими знаниями в области цифровых технологий.

3. Применение новейших технологий: Следует разрабатывать и внедрять современные инструменты для отслеживания и анализа интернет-трафика, которые помогут обнаруживать и пресекать работу онлайн-магазинов и скрытых платформ, торгующих наркотиками. Использование искусственного интеллекта и машинного обучения для анализа больших объемов данных может существенно повысить результативность выявления наркоторговцев в интернете.

4. Усиление просвещения и предупреждения: Необходимо проводить информационные кампании для широкой общественности, особенно для молодежи, рассказывая о вреде наркотиков и рисках их покупки через интернет. Важно использовать современные каналы связи, такие как социальные сети и онлайн-платформы, для распространения информации о пагубном влиянии наркотиков.

5. Развитие международного партнерства: Требуется укреплять взаимодействие и обмен данными между правоохранительными органами разных стран для противодействия международной наркоторговле в интернете. Создание совместных рабочих групп и проведение согласованных действий может значительно повысить эффективность борьбы с наркобизнесом в мировом масштабе.

Успешное преодоление этих трудностей требует адаптации: внедрения новых технологий, переосмысления привычных подходов к расследованиям и активного взаимодействия с международным сообществом.

Таким образом, борьба с НС и ПВ в интернете — это не просто задача правоохранительных органов, а битва за будущее страны. Успех в этой борьбе зависит от нашей способности адаптироваться к новым вызовам, разрабатывать эффективные стратегии и объединять усилия всех заинтересованных сторон. Только при условии применения современных технологий, глубокого знания законодательства и налаженного международного сотрудничества можно победить это зло и защитить наше общество от этой угрозы.

Литература:

1. Бодикова, М. А. Проблемные вопросы выявления и раскрытия преступлений, совершаемых несовершеннолетними в сфере незаконного оборота наркотических средств с использованием сети Интернет / М. А. Бодикова // Правда и закон. — 2025. — № 1(31). — С. 68–75. — EDN XGUTRS.
2. Гедугошев, Р. Р. Вопросы противодействия незаконному обороту наркотических средств и психотропных веществ, совершаемого бесконтактным способом посредством сети интернет / Р. Р. Гедугошев // Право и управление. — 2024. — № 10. — С. 309–312. — DOI 10.24412/2224-9133-2024-10-309-312. — EDN ERHSXJ.
3. Котова, Е. А. Незаконный оборот наркотических средств в сети Интернет / Е. А. Котова // Наука будущего: история становления, современное состояние, перспективы развития: сборник статей XIX международной научной конференции, Владимир, 04 марта 2025 года. — Санкт-Петербург: Общество с ограниченной ответственностью «Международный институт перспективных исследований имени Ломоносова», 2025. — С. 33–35. — EDN LJHPAX.
4. Меркулова, М. В. Ресурсы сети интернет как источник криминалистически значимой информации о механизме преступлений, связанных с незаконным оборотом наркотиков / М. В. Меркулова // Актуальные направления развития отраслей права в условиях новой реальности: Материалы II Всероссийской научно-практической кон-

ференции, Москва, 06 декабря 2023 года. — Москва: Московский университет им. С. Ю. Витте, 2024. — С. 735–741. — EDN WZHWZC.

5. Оторкина, А. Д. Криминологическая характеристика незаконного оборота наркотических средств в сети Интернет / А. Д. Оторкина // Современная наука: новые подходы и актуальные исследования: Материалы Международной (заочной) научно-практической конференции, Прага, Чехия, 22 апреля 2024 года. — Нефтекамск: Научно-издательский центр «Мир науки», 2024. — С. 87–91. — EDN ROWFOD.
6. Хохлова, А. Ю. Проблемы противодействия незаконному обороту наркотических средств и их аналогов с использованием компьютерных технологий (сети Интернет) / А. Ю. Хохлова // Конституции России 30 лет: итоги и перспективы развития: Сборник научных трудов всероссийской научно-практической конференции, Курган, 08 декабря 2023 года. — Курган: Курганский государственный университет, 2024. — С. 182–185. — EDN KHPSAQ.

ИСТОРИЯ

Бронепоезда в период Первой мировой и Гражданской войн

Александров Егор Михайлович, аспирант
Российский университет транспорта (МИИТ) (г. Москва)

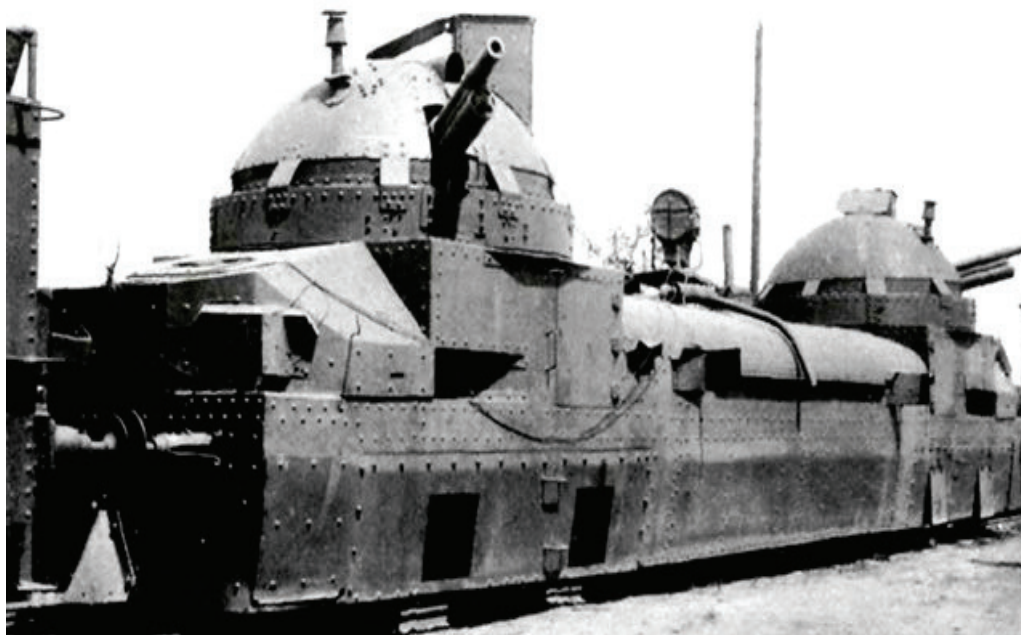
К началу Первой мировой войны на вооружении воюющих сторон России, Германии и Австро-Венгрии уже находилось по несколько бронепоездов простейшей конструкции. В ходе войны в Европе появились тяжелые бронепоезда с мощными орудиями. Они использовались для разрушения крепостей, таких как Льеж, Перемышль, Верден. В России первый бронепоезд, названный «Хунхуз», был построен в сентябре 1915 года. К концу этого года на фронтах действовало уже 15 российских бронепоездов, оказавших войскам серьезную помощь. Они состояли из двух бронированных вагонов и бронепаровоза и были вооружены 12 пулеметами и пушкой.

Кроме бронепоездов с 1915 года строились также более легкие и подвижные бронев вагоны, а также бронированные дрезины — передвигавшиеся по рельсам транспортные машины. Они использовались для разведки пути и охраны тыла.

Первым бронепоездом в царской России стал «Замурец», построенный в октябре 1916 года в Одессе. Конструкция его с полусферическими вращающимися

башнями опередила свое время. Бронепоезд ожидала непростая судьба. Сначала он стоял на вооружении Красной Армии, после чего был захвачен мятежниками чехословацкого корпуса. Они переименовали его в Орлик и использовали в Сибири. Затем бронепоезд попал в руки белых, был перенаправлен в Китай, где использовался японцами.

Особенно широко бронепоезда использовались в годы Гражданской войны, когда борьба велась за города и вдоль железных дорог. Тогда на территории бывшей Российской империи участвовало в боях более четырех сотен бронепоездов, что является своеобразным мировым рекордом. Прimitивных конструкций, они строились часто без чертежей из подручных материалов рабочими Брянска, Севастополя, Новороссийска, Нижнего Новгорода, Луганска, Мариуполя и других городов. Бронепоезда Красной Армии делились на легкие и огневой поддержки войск. На них размещались десантные отряды, привязанные аэростаты, позволявшие вести разведку в радиусе до 30 километров. Применялись в Красной Армии и бронелетучки — небольшие броне-



поезда с одной бронеплощадкой. Воевали на бронепоездах преимущественно матросы, привыкшие к тесным корабельным помещениям.

Бронепоезда активно использовались в боях под Царицыном, под Петроградом, Воронежем, в Донбассе. Всего в 1922 году в Красной Армии насчитывалось 123 бронепоезда. От 47 до 79 бронепоездов использовали в годы Гражданской войны белогвардейцы и интервенты.

На востоке весной 1918 года против большевиков выступили белочехи — Чехословацкий корпус (45 тысяч человек), сформированный в Первую мировую войну из пе-

решедших на сторону России пленных чехов и словаков. По окончании войны корпус отправили во Владивосток, чтобы оттуда морем вернуть в Европу, но чехи подняли мятеж против Советов. К белочехам, растянутым эшелонами от Пензы до Владивостока, стали примыкать местные контрреволюционеры, например, Народная армия КОМУЧа. Против них был создан советский Восточный фронт (80 тысяч человек), в августе 1918 года остановивший белочехов и армию КОМУЧа в Поволжье и на Урале, а осенью освободивший Казань, Симбирск, Сызрань, Самару.



Остатки белочехов и армии КОМУЧа присоединились к А. В. Колчаку, создавшему в Сибири белогвардейское государство с центром в Омске. Войско Колчака (около 130 тысяч человек) начало наступление и в марте 1919 года прорвалось почти до Волги.

Восточным фронтом против Колчака командовали И. И. Вацетис и с июля 1919 года — М. В. Фрунзе, под их началом воевали В. К. Блюхер, В. И. Чапаев, М. Н. Тухачевский. К лету 1919 года Красная армия отбросила Колчака от Волги, продолжая наступление, 14 ноября освободила Омск и, разгромив армию Колчака, преследовала ее остатки до Иркутска. В январе 1920 года правительство Колчака бежало в Харбин (город в Китае), а сам Колчак был расстрелян.

Знаменитый бой с бронепоездом произошел около Воронежа 1919 года. Когда Воронеж был занят белогвардейцами 6 октября 1919 года, однако 24 октября он уже оказался в руках красных. Затем, 15 ноября, Буденный овладел станцией Касторной. Как отмечает Буденный в своих мемуарах, он, связавшись со штабом деникинцев, от имени Мамонтова попросил прислать к Касторной бронепоезд для отражения атак красной конницы. На-

чальник прибывшего бронепоезда отпартовал Буденному, приняв его за Мамонтова (оба военачальника носили чрезвычайно пышные усы). Красноармейцы с боем захватили бронепоезд и попросили белых выслать еще один. Успех боя зависел от стремительного броска и маскировки, совершая рейд по тылам противника, для маскировки буденновцы снимали красноармейские знаки различия. Деникинцы поняли, что станция захвачена красными, только когда потеряли оба бронепоезда.

Последнее крупное сражение с применением бронепоездов в Гражданской войне случилось в 1922 году под Волочаевкой, что возле Хабаровска. Волочаевское сражение началось 10 февраля 1922 года. Частям НРА была поставлена задача окружить и уничтожить белопо-встанцев. По плану Серышева народоармейцам должны были раздать ножницы для резки металла и топоры. Но почему-то они штурмовали укрепления голыми руками. В результате наступление захлебнулось, бойцы двое суток вынуждены были лежать в снегу под огнем вражеского бронепоезда, который подходил вплотную к позициям Народно-революционной армии. Многие раненые умирали на холоде.



Оборонительные укрепления белогвардейских войск под Волочаевкой были сделаны наспех, так как войска белых пришли туда только в феврале. В основном траншей не было, а были укрепления из мешков с мерзлым грунтом, шпал, деревьев, для прочности все это обливали водой чтобы придать прочность. Перед укреплениями были

проволочные заграждения, состоящие из вбитых кольев на которые наматывали американскую проволоку. В феврале 1922 года под Волочаевкой Народно-революционная армия ДВР нанесла поражение белоповстанческой армии генерала В. М. Молчанова, а в октябре совместно с партизанами овладела Приморьем.



25 Октября 1922 года войска Народно-революционной армии ДВР (командующий И. П. Уборевич) вступили во Владивосток. 15 ноября ВЦИК объявил Дальневосточную

республику упраздненной, а ее территорию — нераздельной частью РСФСР. Так завершилась Гражданская война в России.

Литература:

1. Бронепоезда Красной армии во время Гражданской войны. [Электронный ресурс]: https://ru.ruwiki.ru/wiki/Бронепоезда_Красной_армии_во_время_Гражданской_войны Доступ: 24.08.2025.
2. Крепости на рельсах. [Электронный ресурс]: <https://tass.ru/armiya-i-oprk/12057791> Доступ: 24.08.2025.
3. История бронепоездов. [Электронный ресурс]: https://ru.ruwiki.ru/wiki/История_бронепоездов Доступ: 24.08.2025.
4. Что известно о самой масштабной битве в Гражданской войне на Дальнем востоке. [Электронный ресурс]: <https://rg.ru/2022/02/09/reg-dfo/chto-izvestno-o-samoj-masshtabnoj-bitve-grazhdanskoj-vojny-na-dalnem-vostoke.html?ysclid=mejtzanrzq141297607>

Учебно-воспитательная работа в школах Ленинградской области во время Великой Отечественной войны

Архипов Давыд Андреевич, учитель истории
ГБОУ СОШ № 717 Невского района Санкт-Петербурга

Статья посвящена анализу функционирования системы школьного образования Ленинградской области в годы Великой Отечественной войны. На основе архивных материалов исследуется реализация закона о всеобуче в условиях военного времени, выявляются ключевые проблемы: нехватка учителей, учебников, наглядных пособий. Особое внимание уделяется адаптации учебных программ к военным реалиям, интеграции патриотического воспитания в школьные дисциплины и роли внеклассной работы в идеологическом укреплении тыла.

Ключевые слова: Великая Отечественная война, Ленинградская область, школьное образование, учебная программа, учебно-воспитательная деятельность, оккупация.

Великая Отечественная война оставила неизгладимый след в истории России. Этот конфликт привел к радикальным изменениям в жизни всей страны. Все ресурсы и силы были мобилизованы для защиты Родины от врага. Миллионы мужчин отправились на фронт, оставив своих семей и близких. Девушки, женщины и дети, несмотря на свою уязвимость, активно принимали участие в обеспечении тыла. Однако, помимо видимого фронта, существовал еще один, невидимый — фронт образования. Неразрывно с героической жизнью нашей страны в эти военные годы связана деятельность советской школы.

Главной задачей школьного образования в годы Великой Отечественной войны оставалась обеспечение 100 % исполнения закона о всеобуче. Для этого нужно было добиться не только полного охвата детей образованием, но и абсолютной успеваемости. Многие школы Ленинградской области стремились к этому. На совещаниях учителей в различных районах 1943, 1944 и 1945 годов явно прослеживается данная тенденция. Отмечается, что школы упорно боролись за осуществление закона об всеобуче. Но осуществить данную программу оказалось практически невозможно.

Так, например, в Выборгском районе отмечается, что к 1945 году большинство школ района добились полного охвата детей школьного возраста [1, л.10]. Однако существовали в некоторых школах определённое количество детей охватить образованием было невозможно, так как колхозы, в которых проживали дети, совершенно не имели транспорта, а расстояние от колхоза до школы достигало 10–12 км [1, л.3]. Среди причин, по которым дети не могли посетить школу, так же выделяется: отсутствие одежды и обуви, домашние работы [1, л.4]. Сильно осложнял работу следующий факт: состав учащихся по школам района был довольно разнообразен, так как дети прибыли из разных областей и даже разных национальностей, что порой требовало отдельного внимания со стороны учителя. Так же, многие дети не учились в течение 2–3 лет из-за оккупации, это не могло не отразиться на уровне знаний учеников [1, л.4]. Для урегулирования ситуации проводились мероприятия по оказании помощи детям, в первую очередь, фронтовиков, в покупке одежды и обуви, а также в подвозе детей в школу.

В Сланцевском районе, в силу малочисленности учеников, выполнение закона о всеобуче проходило лучше, однако часть детей не удалось охватить по разного рода причинам. Основное количество неуспевающих на февраль 1944 года составляют заболевшие — 52 человека, помимо этого часть детей уезжали в детские дома или, вместе с военными частями, в Ленинград [5, л.11].

В Лужском районе полного охвата учеников добиться так же не удалось. Основными причинами также являются: отсутствие одежды и обуви, работа по дому. В качестве решения предлагается «завести в школах книги записи учащихся, отчёт посещаемости и личные дела» [6, л.32].

В целом, на совещании директоров и заведующих школ Парголово района отмечается, что в плохой успеваемости «всё упирается в отсутствие пособий, ужасные бытовые условия и недостаток учителей» [2, л. 11]. Также, учителя не знали пробелов в знаниях учащихся за предыдущие годы, что затрудняло составление планов обучения, что, в свою очередь, снижало процент успеваемости.

В условиях войны на учебный процесс очень сильно влиял серьезнейший недостаток в учителях. Данная проблема остро стояла по всем районам Ленинградской области. В некоторых данная проблема имел не явный характер, так как общее количество учеников было сравнительно небольшим, как, например, в Сланцевском — 461 учеников [5, л.1]. Однако в большинстве районов проблема носила более масштабный характер. Закон о привлечении к обучению детей семилетнего возраста усугубил ситуацию, так как для детей, прибывших в школу, требовались дополнительные учителя, а от учителей, в свою очередь, требовалось уделить им особое внимание и подготовить их к школе [6, л.19].

Так же, острая нехватка учителей отражалась на общей методической работе в школах целых районов. Так, например, в отчёте о работе школ Выборгского района за 1944–45 г. отмечается, что отсутствовала возможность создавать предметные комиссии и педагогические советы в школах, так как в школах было всего по одному или два учителя [1, л.8].

Все эти факты свидетельствуют о том, что руководство школ серьёзно относилось к выполнению закона о все-

обуче, так как от него зависело и качество образования, и охват учеников, что позволяло обеспечить выполнение расширяющихся задач школы в военное время. С другой стороны, примечательно, что учителя осознавали опасность необдуманной гонки за успеваемостью. Учителями Парголового района отмечается, что «большинство учительства привыкли ценить работу по процентам, забывая о живом человеке» [3, л.11].

Весь учебный процесс должен был быть подчинён усилению связи образования с действительностью. В первую очередь, «надо вооружать учеников теми знаниями, которые помогут им разбить всякого рода фашистские бредни» [3, л.8]. Для этого учителю следовало наполнять учебную программу примерами, которые раскрывали важность изучаемой темы в контексте Великой Отечественной войны. Не должно быть разрыва между тем, чем живёт каждый гражданин в условиях войны, и тем, что получает на своих занятиях школьник.

Например, «преподаватель географии наряду с другим материалом от урока к уроку пользуется сводкой советского информбюро. Говоря о глубинах морей, он не может не упомянуть о войне подводного флота. Говоря об озёрах, следует связать эту тему с вопросом внутренних путей сообщения, раскрывая значение Ладожского озера» [3, л.7].

Учитель-историк, по мнению школьных работников Парголового района «должен в свете раскрытия фашистской псевдонаучной «расовой теории» показать на конкретных фактах, что русская культура и русская история имели свои глубинные корни с древнейших времён» [3, л.7].

Особую роль играл курс русской литературы в старших классах средней школы. Он должен был преподаваться, «как подлинно патриотический курс» [3, л.8]. Показывать, что русская литература есть факт мирового развития. Такие писатели, как Пушкин, Лермонтов, Гоголь, Толстой и др. изучали западноевропейскую литературу, но и обратно: западноевропейские писатели изучали русскую литературу [3, л.8].

Учителям порой приходилось сталкиваться с неожиданными трудностями. Так, в Выборгский район много детей прибыло из Вологодской области, где при произношении смешивалось «ч» и «ц». Поэтому коллективом учителей начальной школы была разработана программа по коррекции этой логопедической проблемы. Коллективно или индивидуально составлялись рассказы. После усиленных работ проводились письменные работы [1, л.5].

Несмотря на все усилия учителей, на качестве образования отражалось повсеместное отсутствие учебников, инвентаря. Слабым местом школ являлась слабая оснащённость наглядными пособиями. Например, школы Выборгского района 1944/45 учебный год начали свою работу без наличия учебников, наглядных пособий и учебно-канцелярских принадлежностей [1, л.4].

Полное отсутствие или критически малое количество учебников отмечается руководителями практически всех школ области. Большое количество учебников было уничтожено утеряно из-за последствий боевых действия,

вплоть до того, что в некоторых школах оставалось всего 10 % учебников [6, л.11]. Обусловлены подобные потери тем, что до 1945 года не существовало единых школьных фондов учебников.

Отсутствие географических карт, глобусов, учебников не могли не отразиться на глубине знаний программного материала по географии. Очень плохо обстояло с применением наглядных пособий на уроке. Использовались только самодельные наглядные пособия.

Осложнялось и введение в учебный план военного дела. В программу до 5 класса оно вводилось путём выделения из программы по пению и естествознанию по одному часу [4, л.5]. В целом, в неполных средних и средних школах было следующее распределение часов: с 1 по 4 класс — 1 час в неделю, с 5 по 7 класс — по 3 часа в неделю, 8–9 класс — по 4 часа и в 10 классе — 5 часов [4, л.5]. Однако многие школы оказались не готовы к полноценному внедрению данной дисциплины. В школах Выборгского района не было ни одного оборудованного военного кабинета и спортивного зала. На район был всего один военрук. Большинство оборудования было или уничтожено, или вывезено финскими захватчиками [1, л.8]. В решении данной проблемы помогали комсомольские организации. Они, совместно со школами в летний период должны были работать над оборудованием спортплощадок.

В Лужском районе наблюдается схожая проблема, только в одной школе имеется минимально оборудованная спортивная площадка. Военное дело не поставлено, школы к смотрам оказались не готовы, отсутствовало право на получение и хранения оружия для занятий [6, л.27].

Так же, существовала и система шефства, которая была направлена на помощь учителям Ленинградской области в осуществлении учебно-воспитательной деятельности. Так, над школами Лужского района держали шефство школы Василеостровского района Ленинграда. Речь шла об оказании реальной помощи школам района методическими разработками и пособиями [6, л.6].

Улучшению учебной работы способствовало соцсоревнование. Они были организованы между отдельными парами, классами, звеньями пионеров. Итоги подводились каждую неделю. Сдавались отчёты на тех учащихся, которые получали плохие оценки. Таким сразу оказывалась помощь со стороны учителей и отличников. Проводились методические совещания классных руководителей, давались открытые уроки [3, л.20].

Важной частью учебного процесса является воспитательная работа. Во время Великой Отечественной войны она приобрела особое значение. Одна из задач советской школы заключалась в воспитании пламенных патриотов, коммунистически воспитанных самостоятельных граждан. Школа в целом отвечала за идейную прочность тыла.

Воспитательная работа в разных районах Ленинградской области была поставлена по-разному. Её эффективность зависела от многих факторов: удалённость от линии фронта, степень разрушения школ, работоспособность местных органов власти, инициатива учителей.

В районах, в которых проводились меры по восстановлению системы школьного образования после деокупации, проводилась особая воспитательная, политико-просветительская работа. Так, в Лужском районе, который был освобожден в феврале 1944 года, партией на школу были возложены особые задачи: «изъятие из школ немецких наследий (плакатов, надписей и т. д.)» [6, л.12]. Говорилось о необходимости «выкорчевать дух неметчины из умов молодёжи, детей, населения и проводить широко агитационную работу среди населения и содействовать открытию изб-читален, красных уголков» [6, л.3]. Данный факт говорит о том, что воспитательная работа играла очень большую роль не только в школьной жизни, но и в жизни освобождённых районов. Учителя осознавали важность такой работы, поэтому, например, на территории Выборгского района большинство учителей района принимают активное участие в общественной работе, 9 человек работали в лекторской группе при отделе культурно-просветительской работы [1, л.10].

Особую роль в воспитательной работе играла внеклассная деятельность учеников. Заявлялось, что необходимо, чтобы секретари и работники райкомов бывали бы в школах, принимали участие в совещаниях учителей, интересовались ходом учебы, дисциплины, постановкой внешкольной работы, не упускали из виду работу по идейному воспитанию учащихся» [7].

Одна из форм организации идейного воспитания школьников стала кружковая деятельность. Большинство директоров школ отмечает плохую постановку кружковой деятельности в Парголовском районе [3, л.21–24]. А в Выборгском районе позднее открытие школ, отсутствие библиотек, газет не дали возможностей школам развернуть внеклассную и внешкольную работу [1, л.8]. Подобная проблема распространена по всей Ленинградской области. На это есть объективная причина. Немецко-фашистские захватчики массово уничтожали культурные ценности, культурные объекты Ленинградской области. У школ не хватало инвентаря для организации полноценной и разнообразной внеклассной деятельности. Во многом, организация кружков легла на плечи учителей. Учителя самостоятельно пытались организовывать занятия для детей. Так, в Парголовском районе в двух школах отмечается наличие хорового и драматического кружка [3, л.21]. В Кушельской школе Сланцевского района было организовано целых три кружка: хоровой, драматический и физкультурный [5, л.8]. В Выборгском же школы ограничились чтением учащихся отдельных литературных произведений, которые с большим трудом доставали в г. Выборге, чтением отдельных статей из газет, организацией экскурсий на восстанавливающихся предприятия района [1, л.9].

Как мы упомянули выше, учительство в Ленинградской области, в связи с близким нахождением к линии фронта, было активно включено в политико-просветительскую работу. Она находила отражение и в кружковой деятельности. Так, учителя часто являлись активными участниками политкружков, при их наличии в районе [6, л.10]. Подобная работа проходила и вне кружков, учителя самостоятельно брали на

себя роль «политрука». Работа велась с помощью изучения книги т. Сталина «О Великой Отечественной войне Советского Союза» и краткого курса истории ВКП(б) [6, л.10].

Из-за недостатка методических пособий, особую роль в воспитательной работе играли фронтовые газеты. Они, по словам учителей Парголовского района служили для: «воспитание ненависти к врагам и беспредельной любви к Родине» [3, л.5]. Школы, которые находились близко к линии фронта налаживали связь воинскими частями. Это стало важным шагом в воспитательной работе. Благодаря этому стала возможно организация встреч школьников с бойцами и командирами РККА в школах [3, л.9]. Эти встречи имели огромную роль в воспитании патриотически настроенных граждан.

Силами военных кабинетов, по словам работников школ, решаются вопросы дисциплины «в широком смысле» [3, л.6]. Так как военное дело преподавалось обученными боевыми офицерами или переобученными учителями и было направлено на военную подготовку молодого поколения в условиях ведения войны, то на таких занятиях дисциплина играла важнейшую роль.

Помимо этого, школе помогала пионерская и комсомольская организации. В некоторых школах была хороша поставлена культмассовая работа комсомольской организации. Так, например, в Парголовском районе она смогла организовать чтение патриотических докладов, таких как «Города-герои», что в условиях войны играло очень большую воспитательную, пропагандистскую и духоукрепляющую роль [3, л.6]. Пионерская организация продолжала играть особую роль в жизни школьников. Однако в организации воспитательной и внеклассной работы пионерии существовали серьёзные недостатки. Учителям рекомендуется заниматься пионерской работой самостоятельно, не ожидая, пока районный отдел пришлёт руководителя [3, л.5].

От эффективности данной воспитательной, политико-просветительской работы зависело стратегическое положение советской власти на территории Ленинградской области. С помощью грамотно построенной работы удалось в кратчайшие сроки восстановить и советскую власть, и систему школьного образования на территориях, которые находились под оккупацией 2–3 года.

Таким образом, воспитательная работа была сопряжена с огромными трудностями, которые старались преодолеть как силами правительства, так и силами учителей на местах. Однако от эффективности данной воспитательной, политико-просветительской работы зависело стратегическое положение советской власти на территории Ленинградской области. С помощью грамотно построенной работы удалось в кратчайшие сроки восстановить и советскую власть, и систему школьного образования на территориях, которые находились под оккупацией 2–3 года.

В целом, настрой учителей Ленинградской области можем прочитать в докладе одного из учителей Лужского района. «Отдыхать сейчас не время, отдыхать будем после окончания войны вместе с возвратившимися с фронта воинами Красной Армии» [6, л.25].

Литература:

1. ГКУ ЛОГАВ Ф. Р-6. Оп. 1. Д. 192. — Текстовой отчет о работе школ Выборгского района Ленинградской области за 1944–1945 учебный год, 1944–1945 гг.
2. ГКУ ЛОГАВ Ф. Р-350. Оп. 1. Д. 78. — Докладные записки директоров и заведующих школами по вопросам работы школ, 06 апреля — 17 ноября 1942 г.
3. ГКУ ЛОГАВ Ф. Р-350. Оп. 1. Д. 82. — Протоколы совещаний работников школ Парголово района, 2 января — 25 октября 1942 г.
4. ГКУ ЛОГАВ Ф. Р-452. Оп. 1. Д. 4. — Материалы к изменениям учебного плана и программ для начальных, неполных средних и средних школ на 1942–1943 учебный год, 1942–1943 гг.
5. ГКУ ЛОГАВ Ф. Р-632. Оп. 1. Д. 6. — Отчёты школ за 1944 г. (ОШ-3), 1944 г.
6. ГКУ ЛОГАВ Ф. Р-2930. Оп. 1. Д. 10. — Протоколы совещаний директоров и заведующих школ, 3 марта — 7 декабря 1944 г.
7. Справка Ленинградской областной плановой комиссии о восстановлении хозяйства области по состоянию на 20 октября 1944 г. URL: <https://docs.historyrussia.org/ru/nodes/205521-spravka-leningradskoy-oblastnoy-planovoy-komissii-o-vozstanovlenii-hozyaystva-oblasti-po-sostoyaniyu-na-20-oktyabrya-1944-g-ne-ranee-20-oktyabrya-1944-g#mode/inspect/page/3/zoom/4> (дата обращения: 20.03.2025).

ПСИХОЛОГИЯ

Личностные особенности психолога, обуславливающие выбор траектории его развития как профессионала

Куцева Татьяна Николаевна, студент магистратуры
Московский университет «Синергия»

В статье рассматривается проблема взаимосвязи личностных особенностей психолога и выбора им профессиональной траектории развития. На основе анализа отечественных и зарубежных исследований выделены ключевые личностные характеристики, влияющие на специализацию и карьерный путь специалиста, включая черты по модели «Большой пятёрки», ценностные ориентации, уровень самоэффективности и эмоциональный интеллект. Представлены результаты пилотажного исследования, подтверждающего наличие статистически значимых связей между указанными характеристиками и направлением профессиональной деятельности психолога. На основе выявленных данных сформулированы рекомендации для студентов-психологов по осознанному выбору профессиональной траектории.

Ключевые слова: психолог, профессиональная траектория, личностные особенности, ценностные ориентации, самоэффективность, эмоциональный интеллект.

Personal characteristics of a psychologist that determine the choice of the trajectory of his development as a professional

The article examines the relationship between the personal characteristics of a psychologist and their choice of a professional development trajectory. Based on the analysis of Russian and foreign studies, the key personality traits influencing the specialization and career path of a specialist are identified, including the Big Five traits, value orientations, self-efficacy level, and emotional intelligence. The results of a pilot study are presented, confirming the presence of statistically significant correlations between these characteristics and the chosen field of professional activity. Based on the obtained data, recommendations for psychology students on making a conscious choice of their professional trajectory are formulated.

Keywords: psychologist, professional trajectory, personal characteristics, value orientations, self-efficacy, emotional intelligence.

Современные социально-экономические условия, сопровождающиеся ростом уровня стресса и усложнением общественных взаимодействий, способствуют повышению потребности в психологической помощи. В связи с этим профессия психолога становится всё более востребованной и многопрофильной. Начинающие специалисты сталкиваются с необходимостью выбора профессиональной траектории, предполагающей ориентацию на определённый сегмент деятельности — клиническую, консультативную, организационную, академическую или другие направления.

Научные исследования (С. Л. Рубинштейн, Д. А. Леонтьев, А. Bandura, J. D. Mayer) подтверждают, что личностные характеристики специалиста оказывают прямое влияние на его профессиональный выбор. Однако комплексный анализ взаимосвязи таких факторов, как черты личности, ценностные ориентации, эмоциональный ин-

теллект и самоэффективность, с выбором траектории профессионального развития психолога остаётся недостаточно представленным в современной литературе.

Эмпирическое исследование проводилось на базе Некоммерческого Партнёрства «Дальневосточная Ассоциация Юнгианских Песочных Терапевтов» (г. Владивосток). В выборку вошли 60 практикующих психологов (средний возраст — $35,5 \pm 8,2$ года).

Методики:

1. Пятифакторный опросник личности (Н. Tsuji, адаптация А. Б. Хромова).
2. Дифференциально-диагностический опросник (А. А. Азбель, Е. А. Климов).
3. Методика изучения ценностных ориентаций Рокка (М. Rokeach, адаптация Д. А. Леонтьева).
4. Шкала общей самоэффективности (R. Schwarzer, M. Jerusalem, адаптация В. Г. Ромека).

5. Тест эмоционального интеллекта (Д. В. Люсин).

Методы анализа: описательная статистика, корреляционный анализ Спирмена, t-критерий Стьюдента.

Результаты исследования

Анализ данных показал, что:

– Высокие показатели по шкалам «добросовестность» и «открытость опыту» значимо связаны с выбором академической/научной траектории ($r = 0,41$; $p < 0,05$).

– Ценности помощи людям и социальной поддержки коррелируют с выбором клинической специализации ($r = 0,38$; $p < 0,05$).

– Высокий уровень самоэффективности положительно связан с ориентацией на консультативную деятельность ($r = 0,36$; $p < 0,05$).

– Показатели эмоционального интеллекта выше у психологов, работающих в сфере организационного консалтинга, чем у коллег из других сфер ($p < 0,05$).

В ходе эмпирического исследования были получены данные о личностных характеристиках выборки практикующих психологов. Для первичного анализа рассчитаны средние значения по основным шкалам «Большой пятёрки».

Таблица 1. Средние показатели личностных характеристик выборки (N = 60)

Черта личности	Среднее значение (M)	Стандартное отклонение (SD)
Экстраверсия	3,4	0,8
Добросовестность	4,1	0,7
Открытость опыту	4,3	0,6
Доброжелательность	3,9	0,9
Нейротизм	2,8	0,7

Вывод: полученные значения указывают на выраженную открытость опыту и добросовестность респондентов, что свидетельствует о склонности к исследовательской и академической деятельности. Показатели экстраверсии и доброжелательности находятся на среднем

уровне, а нейротизм снижен, что подтверждает адаптивный характер выборки.

Далее был проведён корреляционный анализ взаимосвязи личностных особенностей и выбора профессиональной траектории.

Таблица 2. Корреляции между личностными характеристиками и выбором профессиональной траектории

Показатель	Траектория (сфера)	r	p
Добросовестность	Академическая	0,41	<0,05
Открытость опыту	Академическая	0,39	<0,05
Ценности помощи	Клиническая	0,38	<0,05
Самоэффективность	Консультативная	0,36	<0,05
Эмоциональный интеллект	Организационная психология	–	<0,05

Вывод: результаты анализа подтверждают статистически значимые связи между личностными особенностями и направлением профессиональной деятельности. Так, добросовестность и открытость опыту определяют академическую траекторию, ориентация на ценности помощи — выбор клинической практики, высокая самоэффективность — консультативное направление, а развитый эмоциональный интеллект — работу в сфере организационного консалтинга.

Полученные данные подтверждают гипотезу о наличии статистически значимых взаимосвязей между личностными особенностями и выбором профессиональной траектории. Совпадение профиля личностных черт с требованиями выбранной специализации может способствовать повышению удовлетворённости работой и профиллак- тике профессионального выгорания.

Результаты согласуются с положениями теории самоэффективности А. Бандуры, согласно которой вера в соб-

ственные возможности определяет выбор деятельности и устойчивость к трудностям, а также с концепцией эмоционального интеллекта Mayer & Salovey, выделяющей его роль в адаптации и межличностном взаимодействии.

Личностные особенности психолога являются значимыми предикторами его профессиональной траектории. Выявленные связи позволяют рекомендовать студентам-психологам проходить комплексную диагностику личностных характеристик и ценностных ориентаций ещё на этапе обучения для более осознанного выбора специализации. В дальнейшем целесообразно расширить выборку и включить продвину- тые методы анализа (кластерный, регрессионный) для уточнения полученных выводов.

Современные исследования профессионального становления специалистов в области психологии показывают, что личностные факторы оказывают системное влияние не только на первоначальный выбор траектории, но и на дальнейшую устойчивость профессиональной

идентичности. В частности, модель «Большой пятёрки» демонстрирует высокую предиктивную ценность в отношении карьерных предпочтений: добросовестность и открытость опыту ассоциируются с академической и исследовательской сферой, тогда как экстраверсия и высокий уровень согласия чаще проявляются у консультативных и организационных психологов. Подобные результаты подтверждаются и зарубежными метаанализами (McCrae, Costa, 2019), что позволяет рассматривать данную модель как универсальный инструмент диагностики профессиональных склонностей.

Особое внимание в последние годы уделяется феномену эмоционального интеллекта. Согласно концепции Mayer & Salovey, способность к идентификации и регуляции эмоций существенно повышает качество межличностного взаимодействия и способствует эффективности в профессиях помогающего типа. Для организационных психологов и специалистов в сфере HR-консалтинга высокий уровень эмоционального интеллекта становится ключевым ресурсом, обеспечивающим успешность деятельности. Сравнительные исследования показывают, что именно эта характеристика позволяет специалистам эффективно справляться с ролевыми конфликтами, возникающими в условиях высокой социальной нагрузки.

Теория самоэффективности А. Бандуры также демонстрирует практическую применимость к сфере профессионального выбора. Вера в собственные возможности не только определяет выбор деятельности, но и повышает устойчивость к стрессовым ситуациям, снижает риск профессионального выгорания и способствует формированию позитивной карьерной идентичности. В случае психологов это особенно значимо, так как сама специфика профессии предполагает постоянное взаимодействие с эмоционально нагруженными ситуациями.

Результаты проведённого исследования подтверждают ранее полученные данные и вносят новые акценты в понимание роли личностных особенностей. В частности, выявленные корреляции между ценностными ориентациями и выбором специализации указывают на необходи-

мость включения данного аспекта в программы профориентации студентов. Ценности альтруизма и социальной поддержки могут служить своеобразным маркером готовности к клинической деятельности, тогда как ориентация на исследование и новаторство чаще наблюдается у тех, кто выбирает академическую карьеру.

Практическая значимость работы заключается в возможности использования полученных данных для разработки комплексных программ профориентации в вузах. Диагностика личностных особенностей на ранних этапах обучения позволит студентам более осознанно подойти к выбору специализации, а работодателям — эффективнее распределять молодых специалистов в зависимости от их индивидуальных ресурсов. Кроме того, результаты могут применяться в системе повышения квалификации, где они помогут специалистам оценить собственный потенциал и корректировать траекторию развития.

Следует отметить и определённые ограничения проведённого исследования. Во-первых, выборка ограничивалась специалистами, практикующими в одном регионе, что снижает возможности для широких обобщений. Во-вторых, объём выборки был относительно невелик (60 человек), что требует дальнейшего расширения эмпирической базы. В-третьих, применённые методы анализа носили преимущественно корреляционный характер, поэтому целесообразным направлением дальнейших исследований видится использование регрессионных моделей и кластерного анализа, позволяющих более точно выявить профили личности, соответствующие определённым профессиональным траекториям.

Таким образом, можно заключить, что личностные особенности выступают значимым предиктором профессиональной траектории психолога. Их учёт позволяет не только прогнозировать успешность деятельности в конкретной сфере, но и разрабатывать эффективные механизмы сопровождения профессионального развития. В дальнейшем перспективным представляется создание многоуровневых моделей профессиональной адаптации, интегрирующих личностные, ценностные и когнитивные параметры.

Литература:

1. Абульханова К. А. Стратегия жизни. — М.: Мысль, 2018. — 335 с.
2. Бандура А. Self-Efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change // *Psychological Review*. — 1977. — Vol. 84(2). — P. 191–215.
3. Леонтьев Д. А. Личностный потенциал и самореализация в профессии психолога // *Вопросы психологии*. — 2019. — № 5. — С. 3–15.
4. Mayer J. D., Salovey P., Caruso D. R. Emotional Intelligence: Theory, Findings, and Implications // *Psychological Inquiry*. — 2004. — Vol. 15(3). — P. 197–215.
5. Рубинштейн С. Л. Основы общей психологии. — М.: Питер, 2015. — 720 с.
6. Хромов А. Б. Пятифакторный опросник личности: руководство по применению. — М.: Смысл, 2010. — 128 с.

ИНФОРМАЦИОННЫЕ МАТЕРИАЛЫ

Сердце, отданное детскому саду

Алексеева Наталья Ясоновна, воспитатель
МДОУ детский сад № 79 г. Сочи (Краснодарский край)

В статье автором рассмотрены путь к успеху и выбора профессии, профессиональные достижения и личные качества. Коллектив муниципального дошкольного образовательного бюджетного учреждения детский сад общеразвивающего вида № 79 муниципального образования городской округ город-курорт Сочи Краснодарского края.

Ключевые слова: воспитатель, профессионализм, развитие детей.

В современном мире воспитание и образование детей — это не просто профессия, а настоящее призвание. Особенно это касается тех, кто посвятил свою жизнь работе с детьми и их развитию. Одним из таких людей является наша уважаемая заведующая МДОУ детским садом № 79 Собатенко Татьяна Николаевна (Князева Т. Н.), которая не только успешно руководит учреждением, но и является примером для всех сотрудников (рис. 1).

В 1971 году Татьяна Николаевна закончила СОШ № 8 и поступила в Туапсинское педагогическое училище. После получения образования, она начала свою карьеру

воспитателем в ДС № 8 (1.08.1974 год), и ее любовь к детям сразу же проявилась в работе. Благодаря своему терпению и вниманию к каждому ребенку, она стала образцом для подражания среди коллег. Её любовь к детям и стремление к постоянному саморазвитию стали основой для дальнейшего профессионального роста.

Является «Отличником народного просвещения», 01.12.1992 года присвоен II разряд, 07.06.1995 года присвоена I квалификация, имеет Почетную грамоту Министерства образования Российской Федерации, неоднократно получала Благодарственные письма и грамоты от



Рис. 1. Заведующая МДОУ детским садом № 79. Собатенко Татьяна Николаевна

администрации г. Сочи, является экспертом по соответствию содержания, полноты образовательных программ и качества образования требованиям федеральных государственных образовательных стандартов, с 2018 года является советником мэра в сфере образования. С 07.08.2007 года вступает на должность заведующей МДОУ детского сада № 79, где и работает по настоящее время.

Став заведующей детского сада, Татьяна Николаевна, внедрила множество новых подходов и методик, направленных на развитие творческих способностей детей. Ее программы включают элементы искусства, музыки и физической активности, что позволяет детям развиваться всесторонне. Она не боится экспериментов и внедрения инноваций, что превращает каждую учебную программу в увлекательное путешествие. Особое внимание уделяется созданию благоприятной атмосферы для детей и сотрудников. Благодаря её усилиям, детский сад стал местом, где каждый ребёнок чувствует себя защищённым и любимым, а педагоги имеют все условия для реализации своего творческого потенциала.

Собатенко Татьяна Николаевна — заслуженный воспитатель и заведующая, которая своим трудом и преданностью делу делают мир лучше. Ее вклад в развитие детей и общества в целом невозможно переоценить. Мы гордимся нашей заведующей и уверены, что её дальнейшая работа будет столь же успешной и плодотворной. Пусть такие люди продолжают вдохновлять нас своим примером, своим профессионализмом и человечностью. Она прекрасная бабушка, воспитывающая шестерых внуков. Ведь именно благодаря им наши дети получают качественное образование и воспитание.

Личностные качества:

1. Высокий уровень ответственности: постоянно заботится о безопасности детей, следит за соблюдением всех санитарных норм и правил поведения персонала.
2. Коммуникабельность и дипломатичность: умеет находить общий язык с родителями воспитанников, педагогическим коллективом и органами власти.
3. Эмоциональная устойчивость: сохраняет спокойствие даже в стрессовых ситуациях, принимает взвешенные решения.
4. Чувство юмора и оптимизм: создает позитивную атмосферу среди сотрудников и родителей, поддерживает мотивацию команды.

5. Открытость новым идеям и инновациям: стремится внедрять современные методики воспитания и развития детей.

Профессиональные качества:

1. Организационные способности: эффективно управляет работой учреждения, распределяет обязанности между сотрудниками, контролирует выполнение поставленных задач.
2. Знание психологии ребенка: понимает особенности возрастного развития детей, применяет психологические знания в воспитательной работе.
3. Умение планировать работу: составляет перспективные планы, организует мероприятия, направленные на развитие детей и повышение квалификации педагогов.
4. Контроль за качеством образования: регулярно проводит мониторинг образовательного процесса, обеспечивает высокий уровень подготовки воспитанников.
5. Опыт управления персоналом: способна грамотно организовать деятельность педагогического коллектива, мотивирует сотрудников на профессиональный рост.

Семейная традиция — это не просто набор привычек или обычаев, это глубокая связь между поколениями, передающая ценности, опыт и любовь к избранному делу. Ярким примером такого продолжения традиций является история семьи, где дочь пошла по стопам матери и, став воспитателем-логопедом, продолжила ее благородное дело.

Таким образом, заведующая детского сада включает в себя сочетание личностных качеств, обеспечивающих комфортную обстановку для детей и сотрудников, и профессиональных компетенций, позволяющих эффективно управлять учреждением и обеспечивать высокое качество образовательных услуг.

В преддверии юбилея и в день, когда вы отмечаете свой профессиональный праздник, хотим от всей души поздравить вас и выразить нашу искреннюю благодарность! Ваш труд неоценим, ведь именно вы закладываете фундамент будущего наших малышей, окружая их заботой, вниманием и любовью.

Желаем вам крепкого здоровья, неиссякаемой энергии и творческого вдохновения! Пусть каждый день будет наполнен счастьем, радостью и положительными эмоциями. Пусть ваши усилия всегда вознаграждаются улыбками детей и признанием коллег.

Молодой ученый

Международный научный журнал

№ 35 (586) / 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 10.09.2025. Дата выхода в свет: 17.09.2025.

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; <https://moluch.ru/>

Отпечатано в типографии издательства «Молодой ученый», 420029, Республика Татарстан, г. Казань, ул. Академика Кирпичникова, д. 25.