

*ISSN 2949-5490*

**Альманах устойчивого  
развития: методология,  
теория, практика**

*Научный журнал  
№ 55(60)*

Балашиха 2025

**Главный редактор:**

Певцова Елена Александровна – доктор юридических наук, профессор, почётный работник высшего профессионального образования РФ, заслуженный работник образования Московской области, почётный работник науки и высоких технологий РФ.

**Члены редакционной коллегии:**

Аксенова Елена Ивановна – доктор экономических наук, доктор медицинских наук, профессор, Научно-исследовательский институт организации здравоохранения и медицинского менеджмента Департамента здравоохранения г. Москвы;

Алешкова Ирина Александровна – кандидат юридических наук, доцент, Институт научной информации по общественным наукам (ИНИОН) РАН (г. Москва);

Амонова Дильбар Субхоновна – доктор экономических наук, профессор, Российско-Таджикский (Славянский) университет (г. Душанбе, респ. Таджикистан);

Ботнарюк Марина Владимировна – доктор экономических наук, доцент, Государственный морской университет имени адмирала Ф.Ф. Ушакова (г. Новороссийск);

Гац Ирэн Юрьевна – доктор педагогических наук, доцент, почётный работник высшего профессионального образования Российской Федерации, Государственный университет просвещения (г. Москва);

Глотов Сергей Александрович – доктор юридических наук, профессор, ведущий научный сотрудник отдела правопедания, Институт ИНИОН РАН; профессор кафедры теории и права и государственно-правовых дисциплин, Московский юридический институт;

Гуськова Ирина Владимировна – доктор экономических наук, профессор, Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского;

Долинская Владимира Владимировна – доктор юридических наук, профессор, Московский государственный юридический университет имени О.Е. Кутафина;

Жабский Валерий Александрович – доктор юридических наук, доцент, профессор кафедры криминологии, Московский университет МВД России имени В.Я. Кикотя;

Каримова Ирина Холовна – доктор педагогических наук, профессор, иностранный академик Российской академии образования, Академия образования Таджикистана (г. Душанбе, респ. Таджикистан);

Клейменов Иван Михайлович – доктор юридических наук, доцент, советник Конституционного Суда Российской Федерации, заведующий кафедрой уголовного права и процесса, Юридический факультет Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики», (г. Санкт-Петербург);

Левушкин Анатолий Николаевич – доктор юридических наук, профессор, Московский государственный юридический университет;

Мисько Олег Николаевич – доктор экономических наук, доцент, Северо-Западный институт управления - филиал федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования "Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации" (г. Санкт-Петербург);

Пашенцев Дмитрий Алексеевич – доктор юридических наук, профессор, заслуженный работник высшей школы РФ, почётный работник высшего профессионального образования РФ, "Институт законодательства и сравнительного правоведения при Правительстве Российской Федерации (г. Москва);

Рахманова Екатерина Николаевна – доктор юридических наук, доцент, Российский государственный университет правосудия, Северо-Западный филиал (г. Санкт-Петербург);

Резникова Ольга Сергеевна – доктор экономических наук, доцент, Крымский федеральный университет имени В. И. Вернадского (г. Симферополь, респ. Крым);

Савина Виктория Сергеевна – доктор юридических наук, доцент, профессор кафедры гражданско-правовых дисциплин, Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова (г. Москва);

Сапогов Владимир Митрофанович – кандидат юридических наук, доцент, Псковский государственный университет;

Саякбаева Айганыш Апышевна – доктор экономических наук, профессор, заслуженный экономист Кыргызской Республики, Кыргызский национальный университет имени Жусупа Баласагына (г. Бишкек, Кыргызская респ.);

Сергеева Ольга Александровна – доктор педагогических наук, доцент, Национальный исследовательский университет "МЭИ" (г. Москва);

Сморчкова Валентина Петровна – доктор педагогических наук, доцент, Государственный университет просвещения (г. Москва);

Цыганкова Инга Владимировна – доктор экономических наук, профессор, Северо-Западный институт управления - филиал федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования "Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации" (г. Санкт-Петербург);

Чердаков Олег Иванович – доктор юридических наук, профессор, почётный работник сферы образования Российской Федерации, Финансовый университет при правительстве Российской Федерации (г. Москва);

Чихладзе Леван Теймуразович – доктор юридических наук, профессор, почетный работник сферы образования РФ, Юридический институт Российского университета дружбы народов имени Патриса Лумумбы (г. Москва);

Шевченко Наталья Ивановна – кандидат педагогических наук, доцент, Московский городской педагогический университет.

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>АНДРИЯНКИНА Е.П. ВЫЯВЛЕНИЕ И УЧЕТ ВЫМОРОЧНОГО ИМУЩЕСТВА: ПРОБЛЕМЫ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ.....</b>	<b>4</b>
<b>ДЕДУШЕВА Л.А., ЩУКИНА П.В. ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ СОЦИАЛЬНЫХ СТАНДАРТОВ И СОЦИАЛЬНЫХ ПРОГРАММ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ....</b>	<b>12</b>
<b>ДОВГЯЛЛО Я.П. ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПОЛИТИКА В УСЛОВИЯХ РАЗВИТИЯ ИИ: НОВЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ И ЦИФРОВЫЕ ПРАКТИКИ ОБУЧЕНИЯ.....</b>	<b>24</b>
<b>КОСОНОГОВА Е. С. ОСОБЕННОСТИ И ПРОБЛЕМЫ РЕАЛИЗАЦИИ ПРИНЦИПОВ ЭКОНОМИКИ ЦИКЛА В ЦЕЛЛЮЛОЗНО БУМАЖНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ И ПОЛИГРАФИИ ПРИ СОЗДАНИИ КРЕАТИВНОГО ПРОДУКТА.....</b>	<b>34</b>
<b>СЕМЁНОВ А.В., СЕМЁНОВ В.А., СЕМЁНОВ С.В. СТАТИСТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ВЛИЯНИЯ ДИНАМИКИ ИЗМЕНЕНИЯ КУРСА ЕВРО.....</b>	<b>46</b>
<b>ФОНАРЕВ М.А., ДОЛИНСКАЯ В.В. РЕАЛИЗАЦИЯ СПЕЦИФИКИ ПРАВОВОГО СТАТУСА МУНИЦИПАЛЬНЫХ ОБРАЗОВАНИЙ НА ПРИМЕРЕ УЧАСТИЯ В МУНИЦИПАЛЬНЫХ КОНТРАКТАХ.....</b>	<b>55</b>
<b>ХИСМАТУЛЛИНА Ю.Р. МЕТОДОЛОГИЯ НАУЧНОГО ИССЛЕДОВАНИЯ.....</b>	<b>62</b>
<b>ЦЫГАНКОВА И.В., АНДРЕЕВА У.О. ЭЛЕКТРОННАЯ КОММЕРЦИЯ КАК ЭЛЕМЕНТ РЕАЛИЗАЦИИ ESG-КОНЦЕПЦИИ.....</b>	<b>70</b>
<b>ЧИЛИБИНА О.П. ПРОБЛЕМЫ ОПТИМИЗАЦИИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ В СИСТЕМЕ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ.....</b>	<b>79</b>
<b>ЯЦЕНКО М.А. ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ КОРПОРАТИВНОГО ОБУЧЕНИЯ СОТРУДНИКОВ БАНКОВСКОЙ СФЕРЫ.....</b>	<b>86</b>

УДК 347.232.1

## **ВЫЯВЛЕНИЕ И УЧЕТ ВЫМОРОЧНОГО ИМУЩЕСТВА: ПРОБЛЕМЫ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ**

**Андрьянкина Е.П.**

*Московский городской университет управления Правительства Москвы  
имени Ю.М. Лужкова  
107045, г. Москва, ул. Сretenка, 28, Российская Федерация  
E-mail: Andriyankina.ep@mail.ru*

### **Аннотация**

Статья посвящена актуальным аспектам выявления выморочного имущества и его непосредственного учета. Особое внимание уделено существующей практике выявления и учета такого имущества в городе Москве, которая в настоящее время формируется при активном участии Департамента городского имущества города Москвы. Анализ нормативной правовой базы, правоприменительных материалов и доктринальных позиций демонстрирует существование некоторых проблем в вопросах своевременного выявления, учета и последующего оформления выморочного имущества. В заключительной части статьи формулируются перспективные направления решения выявленных законодательных противоречий и недоработок, которые позволят в определенной мере минимизировать количество судебных споров, а также оптимизируют временные затраты, связанные с процессом выявления и учета выморочного имущества.

**Ключевые слова:** наследование, выморочное имущество, наследники, наследодатель, наследственная масса, принятие наследства

## **IDENTIFICATION AND ACCOUNTING OF ESTATE: PROBLEMS OF THEORY AND PRACTICE**

**Andriyankina E.P.**

*Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov University,  
Sretenka St., 28, 107045, Moscow, Russian Federation  
E-mail: Andriyankina.ep@mail.ru*

### **Abstract**

This article focuses on current aspects of identifying and recording escheated property. Particular attention is paid to the current practice of identifying and recording such property in Moscow, which is currently being developed with the active participation of the Moscow City Property Department. An analysis of the regulatory framework, law enforcement materials, and doctrinal positions reveals several challenges in the timely identification, recording, and subsequent registration of escheated property. The final section of the article outlines promising approaches to resolving the identified legislative contradictions and shortcomings, which will, to a certain extent, minimize the number of litigations and optimize the time spent identifying and recording escheated property.

**Keywords:** inheritance, ownerless property, heirs, testator, estate, acceptance of inheritance.

## **Введение**

Разнообразное имущество и вещи, которые вовлечены в гражданский оборот, являются объектами гражданских прав. Традиционно у такого имущества есть собственник – потенциальный субъект гражданских правоотношений. С помощью принадлежащего имущества такой субъект удовлетворяет личные потребности, может использовать вещи для построения каких-либо экономических связей. Во многом эффективность и стабильность гражданского оборота напрямую зависит от недопущения какой-либо неопределенности в правовом статусе собственника имущества, в четкой обособленности вещей, в их однозначной принадлежности отдельному лицу или нескольким лицам. Для достижения правовой определенности законодатель создал и реализовал на практике юридические механизмы, в число которых входит приобретение права собственности на выморочное имущество.

В соответствии со ст. 1151 Гражданского кодекса Российской Федерации (далее – ГК РФ) выморочное имущество представляет собой наследственное имущество уже умершего субъекта, которое фактически не имеет собственника, и в случае смерти наследодателя, оставившего имущество без наследников, последнее переходит в собственность государства, субъекта Федерации или отдельного муниципального образования.

В п. 2 ст. 1151 ГК РФ законодатель определяет, что к муниципальному образованию в собственность может перейти следующее выморочное имущество: жилые помещения, земельные участки и здания, которые на них располагаются, иные объекты недвижимости; доля в праве общей собственности. Наследование муниципальным образованием такого недвижимого имущества осуществляется по закону. При этом причин для признания имущества выморочным может быть достаточно много. Одной из наиболее распространенных является отсутствие у наследодателя каких-либо наследников. Кроме того, выморочным может быть признано имущество, от наследования которого отказались наследники, либо имущество не может быть унаследовано по причине того, что все наследники признаны недостойными. При возникновении подобного рода ситуации наследниками становятся публично-правовые образования, которых законодатель наделяет особым статусом. Специфика статуса таких нестандартных наследников обуславливает постановку вопросов о выявлении и надлежащем учете выморочного имущества, которые в настоящее время активно обсуждаются и в научном сообществе [1–18].

## **Основная часть**

Принятие выморочного имущества в собственность публично-правовым образованием – достаточно сложный и зачастую противоречивый с процедурной точки зрения процесс, который требует соблюдения законодательно установленных норм. Выше отмечалась специфика юридического статуса муниципального образования с точки зрения наследственных отношений. Во-первых, публично-правовые образования как наследники выморочного имущества не нуждаются в принятии наследства (абз. 2 п. 1 ст. 1152 ГК РФ), на них не распространяются нормы, устанавливающие сроки принятия наследства (ст. 1154 ГК РФ). Во-вторых, публично-правовые образования не могут воспользоваться правом на отказ от наследования выморочного имущества (абз. 2 ч. 1 ст. 1157 ГК РФ). Несмотря на особенности своего статуса, законодатель не устанавливает для таких наследников никаких привилегий при оформлении наследственных документов. Так, свидетельство о праве на наследство выдается муниципальному образованию в общем порядке согласно абз. 3 п. 1 ст. 1162 ГК РФ.

Важные правовые позиции по поводу наследования выморочного имущества неоднократно формулировал и продолжает формулировать Верховный Суд Российской Федерации. Так, в Определении от 05 июля 2022 г. по делу № 5-КГ22-51-К2 Судебная коллегия со ссылкой на п. 4 ст. 1152 ГК РФ подчеркнула, что по общему правилу наследство признается принадлежащим наследнику со дня его открытия. При этом не имеет значения, когда фактически наследник принял наследуемое имущество. Также не имеет решающего значения факт непосредственной государственной регистрации, поскольку ее совершение как процедурного действия не определяет день открытия наследства, а лишь свидетельствует о необходимости соблюдения наследником требований действующего законодательства. Если же в роли наследника выступает публично-правовое образование, то согласно п. 1 ст. 1115 ГК РФ выморочное имущество признается принадлежащим публично-правовому образованию со дня открытия наследства, даже если будет установлено, что публично-правовое образование не было об этом осведомлено и, соответственно, еще не предприняло необходимых действий для учета и оформления такого наследства.

Итак, абзац 2 п. 1 ст. 1152 ГК РФ устанавливает, что приобретение выморочного имущества не требует в обязательном порядке принятия наследства. Однако такое имущество должно быть учтено публично-правовым образованием и в дальнейшем оформлено. В пункте 3 ст. 1151 ГК РФ присутствует законодательная отсылка к иным нормативным правовым актам, на основании которых должны осуществляться учет и оформление выморочного имущества. Анализ действующего законодательства свидетельствует о том, что к настоящему времени необходимый нормативный акт федерального уровня, который бы определял общий порядок учета и оформления выморочного имущества, до сих пор не принят.

Интересен тот факт, что в Советском Союзе действовало «Положение о порядке учета, оценки и реализации конфискованного, бесхозного имущества, имущества, перешедшего по праву наследования к государству, и кладов» от 29 июня 1984 г. № 683. Дополнительно к указанному Положению действовала Инструкция о порядке учета, оценки и реализации такого имущества. На сегодняшний день указанные нормативные акты прекратили действовать, однако, российский законодатель не разработал и не утвердил аналогичных документов. Думается, что данный пробел еще предстоит устранить, поскольку выморочное имущество нуждается в строгом учете.

В данном контексте следует пояснить, что наследование означает юридическую передачу объектов и имущества, включая имущественные права и обязанности, от умершего лица. Эта передача происходит при открытии наследства, включающего в себя на тот момент имущество наследодателя [12, с. 43]. Выморочное имущество может включать в себя как движимое, так и недвижимое имущество. Принятие его в собственность осуществляется в рамках действующего законодательства. В соответствии с п. 2 ст. 1151 ГК РФ в порядке наследования по закону новыми собственниками выморочного имущества могут быть города федерального значения (таким городом является Москва), если на их территории находится такое имущество. Традиционно это жилые помещения, земельные участки, в том числе с расположенными на них сооружениями, зданиями, а также доли в праве общей долевой собственности на недвижимые объекты.

Непосредственно процесс принятия выморочного имущества начинается с выявления такого имущества. Для этого органы власти проводят тщательную проверку информации о наличии такого имущества в пределах территории города. Это может быть как имущество, зарегистрированное в кадастровой системе, так и объекты, находящиеся в частной собственности, но не имеющие собственника [14, с. 19].

В данном контексте целесообразно обратиться к Постановлению Правительства Москвы от 22 июля 2008 г. № 639-ПП «О работе с жилыми помещениями, переходящими в порядке наследования по закону в собственность города Москвы, и с жилыми помещениями жилищного фонда города Москвы, освобождаемыми в связи с выбытием граждан» (далее – Постановление № 639-ПП).

В Приложении 1 к Постановлению № 639-ПП определен порядок выявления и оформления жилых помещений, которые переходят в собственность города Москвы в рамках наследования. Для выявления выморочного имущества префектуры административных округов города систематически проводят работу совместно с инженерными службами, управляющими организациями, управлениями социальной защиты. В случае, если обнаруживается выморочное имущество представители управ районов города Москвы совместно с представителями управляющей организации, при участии сотрудников органов внутренних дел опечатывают жилое помещение. Руководствуясь нормами п. 1 ст. 1162 ГК РФ, а также п.п. 6.21.1, 6.21.4 Положения о Департаменте городского имущества Москвы города Москвы, свидетельство о праве на наследство выдается нотариусом собственнику выморочного имущества, в качестве которого в городе Москве выступает Департамент городского имущества города Москвы (далее – Департамент).

Получив паспортные данные умершего собственника жилого помещения и свидетельство о регистрации его смерти, Департамент по истечении шести месяцев направляет соответствующий запрос в Московскую нотариальную палату о наличии открытого наследственного дела. В дальнейшем, нотариальная палата города оформляет имущество в собственность города Москвы.

В п. 2.5 Приложения 1 к Постановлению № 639-ПП определен перечень документов, который представитель Департамента должен представить в Московскую нотариальную палату. В частности, это заявление о выдаче свидетельства о праве на наследство по закону, свидетельство о смерти, справку из БТИ об оценочной стоимости помещения, кадастровый паспорт, единый жилищный документ, правоустанавливающие документы, выписка из ЕГРН. При отсутствии, например, удостоверяющих документов представитель Департамента направляет необходимый запрос в Управление Федеральной регистрационной службы города с целью получения выписки из реестра [2, с. 867–879].

Для государственной регистрации права собственности города на выморочное имущество Департамент в 20-дневный срок с момента получения свидетельства о праве на наследство направляет в Управление Федеральной регистрационной службы соответствующие документы. После процедуры регистрации данные о жилом помещении Департамент вносит в Реестр объектов собственности города Москвы.

Отметим, что в настоящее время на законодательном уровне отсутствует специальный закон, который бы определял порядок учета и наследования выморочного имущества, хотя в п. 3 ст. 1151 ГК РФ упоминания о таком нормативном акте присутствуют. В связи с отсутствием специального закона наследование выморочного имущества осуществляется на общих основаниях, которые закреплены в п. 1 ст. 1152 ГК РФ и п. 1 ст. 1157 ГК РФ. Так, Департамент не вправе отказаться от приобретения выморочного имущества, тогда как принимать его в наследство в буквальном смысле не требуется.

Таким образом, Департамент после выявления выморочного имущества может оформить его надлежащим образом в собственность города Москвы во внесудебном порядке (данный порядок, как отмечалось выше, урегулирован Постановлением № 639-ПП). В то же время, например, в случае появления наследников по истечении срока

принятия наследства, Департамент вправе отстаивать свои права на выморочное имущество в судебном порядке. Процесс наследования Департаментом выморочного имущества обладает некоторыми особенностями:

– Департаменту, действующему от имени города, не нужно изъявлять свою волю для принятия наследства. Фактически волеизъявление уже законодательно закреплено в императивной форме;

– Департамент не может отказаться от выморочного имущества.

Суд, в свою очередь, рассматривает все представленные доказательства и принимает решение о признании имущества выморочным, если не выявлены наследники или лица, имеющие право на его наследование [4, с. 2]. При этом Департамент может выступать как в роли истца, так и в роли ответчика по делам о признании имущества выморочным. К примеру, если уполномоченным органом власти города Москвы выявлен объект недвижимости, который обладает всеми признаками выморочного имущества, то в течение 14 дней с момента установления данного факта компетентным органом должно быть принято решение о выявлении такого объекта, а также направлено заявление нотариусу о выдаче свидетельства (ч.ч. 1, 21 ст. 69.1 Федерального закона от 13 июля 2015 г. № 218-ФЗ «О государственной регистрации недвижимости» (далее – Федеральный закон «О государственной регистрации недвижимости»)).

Важно, чтобы такой выявленный объект недвижимости относился к категории ранее учтенных. Согласно ст. 69 Федерального закона «О государственной регистрации недвижимости», ранее учтенные объекты внесены в ЕГРН согласно законодательно установленным правилам.

Если Департаменту пришлось в судебном порядке требовать признания имущества выморочным, то после получения судебного решения о признании имущества выморочным, Департамент приступает к сбору документов для оформления права собственности на данное имущество. В этом случае требуется провести инвентаризацию, оценку и регистрацию имущества.

Следует отметить, что принятие выморочного имущества в собственность города Москвы предполагает не только оформление всех необходимых документов, но и соблюдение интересов граждан. Например, выморочное имущество может быть использовано для социальных нужд (для строительства жилья, для улучшения качества жизни граждан) [17, с. 25]. Кроме того, важно учитывать, что выморочное имущество может быть передано в аренду или реализовано через аукционы. Это позволяет не только наполнить бюджет города, но и стимулировать экономическое развитие.

Нельзя исключить из внимания случаи, когда унаследованное выморочное имущество может выбыть из собственности города Москвы. Традиционно такие ситуации разрешаются исключительно в судебном порядке. Например, Верховным Судом Российской Федерации рассматривалось дело от 18 июня 2019 г. № 5-КГ19-88. Согласно материалам дела, Департамент обратился в суд с иском о признании недействительным свидетельства о праве на наследство и об истребовании квартиры из чужого незаконного владения. После смерти гражданки З. в сентябре 2016 г. право собственности на квартиру было зарегистрировано за гражданкой Ж. Департамент настаивал на том, что выданное свидетельство является недействительным, ведь Ж. при принятии наследства представила нотариусу сведения, которые не соответствовали действительности. Гражданка Ж. заявила о совместном проживании с наследодателем на момент смерти, однако, по мнению Департамента, никаких весомых доказательств этому не предоставила. Суд первой инстанции оставил требования Департамента без удовлетворения.

Апелляция решение суда первой инстанции не поддержала и заняла позицию Департамента. Судебная коллегия по гражданским делам Верховного Суда Российской Федерации посчитала, что апелляционной инстанцией были допущены нарушения норм материального права.

Согласно материалам дела, наследодатель З. умерла 5 июня 2014 г. Гражданка Ж. приобрела квартиру в собственность на основании свидетельства 23 сентября 2016 г. и через два месяца продала ее гражданину В. В мае 2017 г. Департамент обратился к нотариусу с заявлением о выдаче свидетельства, указывая на отсутствие наследников у З. Нотариус отказал в выдаче свидетельства, поскольку оно уже было выдано в 2016 г. гражданке Ж., которая заявила, что является дочерью наследодателя. Суд первой инстанции, отказав в удовлетворении иска Департамента, пояснил, что истец свое право собственности на выморочное имущество не зарегистрировал, что и стало причиной его отчуждения. Истребованное наследственное дело подтверждает, что гражданка Ж. является дочерью умершей собственницы квартиры в городе Москве (наследник по закону первой очереди).

Апелляционная инстанция, отменяя решение суда первой инстанции, квартиру признал выморочным имуществом, поскольку Ж. не является наследницей, а свидетельство о праве собственности было получено на основании подложных документов. При этом апелляция отклонила и все доводы гражданина В. как добросовестного приобретателя квартиры, подчеркнув, что он не принял необходимых мер для выяснения всех обстоятельств (не получил свидетельство о рождении Ж., не затребовал копию паспорта, не выяснил причины продажи квартиры, не уточнил, почему право собственности на имущество так долго не оформлялось наследницей Ж.).

Судебная коллегия, в свою очередь, пояснила, что в апелляционном порядке допущены существенные нарушения. Верховный Суд Российской Федерации также подчеркнул, что Департамент фактически бездействовал: с момента смерти гражданки З. (5 июня 2014 г.) и до момента обращения к нотариусу (5 мая 2017 г.) Департамент не совершил никаких действий, которые бы свидетельствовали о его интересе к спорной квартире. Департамент не принял квартиру в фактическое владение, не нес бремя ее содержания, не обеспечил сохранность, не зарегистрировал право собственности города. Данные обстоятельства апелляционная инстанция оставила без оценки.

Итак, процедура принятия выморочного имущества в собственность города Москвы представляет собой чрезвычайно важную часть управления имуществом на уровне города федерального значения. Она требует не только соблюдения законодательства, но и учета интересов потенциальных наследников, которые могут быть восстановлены судом в своих правах. Только при выполнении всех необходимых действий можно обеспечить эффективное использование выморочного имущества для нужд города и его жителей.

### **Заключение**

По итогам настоящего исследования, посвященного актуальным теоретическим и практическим вопросам выявления и учета выморочного имущества, можно сделать следующие выводы:

1. В п. 1 ст. 1151 ГК РФ достаточно подробно перечислены основания, при наличии которых имущество можно считать выморочным. Например, у имущества вообще отсутствуют наследники; существующие наследники отстранены от наследования имущества как недостойные; наследники категорически отказались принимать наследственное имущество. Другими словами, у такого выморочного имущества нет наследников ни по закону, ни по завещанию.

Анализ п. 1 ст. 1152 ГК РФ и материалов правоприменительной практики демонстрирует, что приобретение выморочного имущества не требует принятия наследства, но обязывает публично-правовое образование оформить его в собственность и надлежащим образом учесть. Пункт 3 ст. 1151 ГК РФ содержит отсылку к неким «специальным законам», которые должны, как представляется, устанавливать правила учета выморочного имущества для публично-правовых образований. Однако к настоящему времени необходимый закон по выявлению, учету и оформлению отсутствует, хотя в советское время существовали необходимые положения и инструкции, позволявшие соблюдать строго процедуру учета такого имущества. Думается, что законодателю в ближайшей перспективе необходимо разработать правовой акт, который по аналогии с советскими примерами, будет определять порядок учета, оценки, реализации выморочного имущества и его непосредственного оформления.

2. Для того чтобы имущество однозначно было признано выморочным необходимо получить решение нотариуса о возможности выдачи свидетельства. Нотариусу, чтобы принять такое решение, необходимо проанализировать имеющуюся документацию. Поскольку на федеральном уровне отсутствуют законы, которые бы определяли порядок учета и оформления выморочного имущества, на уровне субъектов Российской Федерации разработаны и утверждены правовые акты, которые применяются на территории отдельных муниципальных образований. Так, Постановлением № 639-ПП определен порядок ведения работы с жилыми помещениями, которые переходят в собственность города в связи с выбытием граждан. Дополнительно на уровне г. Москвы принято чрезвычайно важное, на наш взгляд, положение, которое определяет еще и порядок выявления выморочного имущества. Думается, что подобного рода нормативный документ направлен не только на стабилизацию гражданских правоотношений, но и выступает в некоторой степени действенным механизмом против злоупотреблений и различных правонарушений, ведь очевидно, что недвижимое имущество, которое осталось после одинокого человека, не имеющего наследников, способно привлечь внимание недобросовестных лиц.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Абраменков М. С., Чугунов П. В. Правовое регулирование перехода выморочного имущества в порядке наследования: теоретические и практические вопросы // *Наследственное право*. 2010. № 1. С. 15–21.
2. Глазунова И. В., Маслов К. В. Публичный интерес как основа обеспечения финансовой безопасности // *Baikal Research Journal*. 2024. Т. 15. № 3. С. 867–879.
3. Кириллова Е. А. Выморочное имущество как собственность Российской Федерации // *Нотариус*. 2012. № 5. С. 53–61.
4. Кириллова Е. А. Трансформация принципов наследственного права в России // *Наследственное право*. 2024. № 3. С. 2–8.
5. Кожевина Е. В. Наследование государством выморочного имущества // *Российский юридический журнал*. 2005. № 1 (45). С. 104–111.
6. Комиссарова Е. Г., Пермяков А. В. Охрана и защита прав отсутствующих наследников // *Нотариус*. 2019. № 4. С. 13–18.
7. Котухова М. В. Гражданско-правовое регулирование отношений с выморочным имуществом в наследственном праве Российской Федерации: автореф. дис. ... канд. юрид. наук. М., 2007. 31 с.
8. Кравченко К. В. К вопросу о правовой природе перехода выморочного имущества // *Сибирский юридический вестник*. 2009. № 2 (45). С. 58–67.

9. Никитюк П. С. Наследственное право и наследственный процесс. Кишинев, 1973. 389 с.

10. Опыхтина Е. Г. Позиции Конституционного Суда России по проблемам защиты прав добросовестного приобретателя жилой недвижимости на современном этапе // Администратор суда. 2019. № 2. С. 51–55.

11. Паничкин В. Б. Наследование по закону по американскому и российскому праву: сравнительный анализ: автореф. дис. ... канд. юрид. наук. М., 2011. 28 с.

12. Паничкин В. Б. Различие завещания в российском и англо-американском праве и их правовая природа // Наследственное право. 2020. № 2. С. 43–49.

13. Плотников Д. А., Усцов Д. К. Некоторые проблемы рассмотрения дел о наследовании выморочного имущества // Российский судья. 2020. № 2. С. 16–31.

14. Савина Т. В. Гражданско-правовой механизм защиты прав достойных наследников: дисс. ... канд. юрид. наук. Ульяновск, 2021. 175 с.

15. Семенов В. В. Защита прав добросовестного приобретателя недвижимого имущества // Юрист. 2020. № 5. С. 23–28.

16. Титов Е. В. Передача вещи и ее виды: к вопросу о существовании суррогатной передачи // Академический юридический журнал. 2023. Т. 24. № 3. С. 411–414.

17. Титов Е. В. Понятие и признаки юридического действия в гражданском праве // Пролог: журнал о праве. 2021. № 3. С. 25–31.

18. Ходырева Е. А. Право наследования в российском гражданском праве: автореф. дис. ... докт. юрид. наук. М., 2021. 48 с.

#### **ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ**

*Андрьянкина Елизавета Павловна* – магистрант программы подготовки магистров «Юриспруденция», профиль «Правовое обеспечение управления городом», главный специалист Управления правового обеспечения в жилищной сфере, Департамент городского имущества города Москвы.

#### **INFORMATION ABOUT THE AUTHOR**

*Elizaveta P. Andriyankina* – Master's student in the Master's program «Jurisprudence», specializing in «Legal Support for Urban Management», chief specialist of the Legal Support Department in the Housing Sector, Moscow City Property Department.

УДК 304.4

## **ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ СОЦИАЛЬНЫХ СТАНДАРТОВ И СОЦИАЛЬНЫХ ПРОГРАММ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

*Дедушева Л.А.<sup>1</sup>, Шукина П.В.<sup>2</sup>*

<sup>1</sup>Государственный университет просвещения

105005, г. Москва, вн. тер. г. муниципальный округ Басманный, ул. Радио, д. 10А,  
стр. 2

<sup>2</sup> Государственный университет просвещения

105005, г. Москва, вн. тер. г. муниципальный округ Басманный, ул. Радио, д. 10А,  
стр. 2

E-mail: dedusheva24@mail.ru, poli-782@mail.ru

### **Аннотация**

В статье рассматриваются актуальные вопросы формирования и развития социальных стандартов и программ в нынешних реалиях. Анализируются ключевые тенденции, влияющие на социальную политику. Особое внимание уделяется роли государства и негосударственных организаций в разработке и реализации социальных инициатив. Также предложены рекомендации по развитию социальных стандартов и программ, акцентируя внимание на необходимости их адаптации к меняющимся потребностям общества. Также рассматриваются примеры успешных социальных стандартов и программ, реализованных в зарубежных странах, а также возможные пути их применения в Российской Федерации.

**Ключевые слова:** социальные программы, социальные стандарты, социальная политика, социальная защита, качество жизни, социальные услуги, социальное неравенство

## **PROSPECTS FOR THE DEVELOPMENT OF SOCIAL STANDARDS AND SOCIAL PROGRAMS IN THE RUSSIAN FEDERATION**

*Dedusheva L.A.<sup>1</sup>, Shchukina P.V.<sup>2</sup>*

<sup>1</sup>State University of Education

105005, Moscow, Radio Street, 10A, Building 2, Basmany Municipal District,  
Internal Territory

<sup>2</sup> State University of Education

105005, Moscow, Vn. Ter., Municipal District of Basmany, Radio Street, 10A,  
Building 2

E-mail: dedusheva24@mail.ru, poli-782@mail.ru

### **Abstract**

The article discusses the current issues of the formation and development of social standards and programs in the current realities. It analyzes the key trends affecting social policy. Special attention is paid to the role of the state and non-governmental organizations in the development and implementation of social initiatives. The article also provides recommendations for the development of social standards and programs, emphasizing the need to adapt them to the changing needs of society. The article also examines examples of successful social standards and programs implemented in foreign countries, as well as possible ways to apply them in the Russian Federation.

**Keywords:** social programs, social standards, social policy, social protection, quality of life, social services, social inequality.

В последние годы в Российской Федерации наблюдаются значительные изменения в области социальных стандартов и программ, что обусловлено необходимостью улучшения качества жизни граждан и оказания помощи наиболее уязвимым категориям населения. В условиях современных экономических тенденций, включая последствия глобальных кризисов, пандемий и внутренней экономической нестабильности, государство вынуждено пересматривать и адаптировать свои подходы к социальной политике. Актуальность данного исследования заключается в том, что понимание и анализ текущих тенденций в развитии социальных стандартов и программ является ключевым для формирования эффективной социальной политики, способной ответить на вызовы времени и обеспечить достойный уровень жизни для всех граждан.

Для начала необходимо понять, что такое социальные стандарты, социальные программы и в целом, социальная поддержка.

Социальные стандарты — это нормативные показатели, определяющие минимальные требования к условиям жизни и уровням благосостояния граждан.

Социальные программы — это целенаправленные инициативы и проекты, разработанные государственными или частными организациями для решения конкретных социальных проблем.

Социальная поддержка — это система мер и услуг, направленных на помощь гражданам в трудных жизненных ситуациях.

Активное развитие социальных стандартов и программ отражает стремление государства улучшить качество жизни граждан и обеспечить им достойный уровень социальной защиты. В 2025 году внедрение новых и усовершенствование существующих стандартов стали ключевыми задачами в социальной политике.

Региональные социальные стандарты играют важную роль в реализации социальных программ. Они разрабатываются с учетом особенностей каждого субъекта Российской Федерации и направлены на повышение доступности и качества социальных услуг на местах. Эти стандарты формируют согласованное видение социальной сферы среди представителей власти и организаций, учитывающих потребности граждан [4]. В результате, подходы, применяемые в разных регионах, становятся более эффективными и разнообразными [13].

С введением единого стандарта компенсации на оплату жилья и коммунальных услуг, который вступил в силу с 1 июля 2023 года, была установлена система единых подходов к социальной поддержке для отдельных категорий граждан [11]. Это нововведение обещает упростить процесс получения компенсаций, что позволит более быстро и удобно принимать решения о выплатах, охватывающих значительное число граждан.

Национальная социальная инициатива также активно влияет на изменение подходов в социальной сфере. В рамках этой инициативы акцент смещается на человекоцентричные подходы в государственном управлении, что предполагает улучшение качества предоставляемых услуг и повышение удовлетворенности граждан от взаимодействия с государственными структурами. Такая инициатива стимулирует внедрение современных практик управления, направленных на учет потребностей и ожиданий жителей.

Социальный фонд России, который начал работать с 1 января 2023 года, объединил функции Пенсионного фонда и Фонда социального страхования. Это нововведение направлено на упрощение доступа граждан к мерам социальной

поддержки и их финансированию, что является важным шагом к интеграции социальных служб. Система становится более прозрачной и понятной для граждан, а это особенно важно для групп населения, требующих особого внимания.

Федеральные органы также не остаются в стороне от процессов стандартизации. Министерство труда Российской Федерации утверждает стандарты организации деятельности органов службы занятости населения, что свидетельствует о стремлении к единому подходу к вопросам трудоустройства и социальной поддержки. Такие меры помогают нормализовать работу служб, тем самым способствуя более эффективному оказанию помощи тем, кто в ней нуждается.

Не менее важным является развитие программ, направленных на защиту наиболее уязвимых слоев населения. Социальные стандарты должны учитывать специфику нужд и права граждан, что требует активного взаимодействия как на уровне органов государственной, региональной и муниципальной власти, так и со стороны самого общества. Регулярная обратная связь с гражданами позволяет министрам и губернаторам адаптировать программы к меняющимся реалиям.

Опыт разных регионов и их успешные практики являются основой для формирования новых стандартов и методов работы социальной сферы. Активное участие граждан в разработке инициатив и обратная связь через специальные платформы способствуют оперативной реакции властей на возникающие проблемы. Это создает эффективный механизм, который может быть использован как на региональном, так и на федеральном уровне.

Таким образом, обширный спектр современных социальных стандартов в России демонстрирует стремление к интеграции и улучшению качества жизни населения. Каждое нововведение в данной сфере ставит перед собой цель не просто создания новых правил, а обеспечение реальной поддержки граждан, что особенно важно в условиях текущих мировых вызовов.

В 2025 году в России произошли значительные изменения, касающиеся социальной поддержки населения. Основные изменения коснулись индексации пенсионных выплат по различным категориям (рис. 1), минимального размера оплаты труда (МРОТ) (рис. 2) и прожиточного минимума (рис. 3). Таким образом, обновленные показатели уровня доходов отражают стремление государства улучшить финансовое положение граждан в условиях экономической нестабильности.

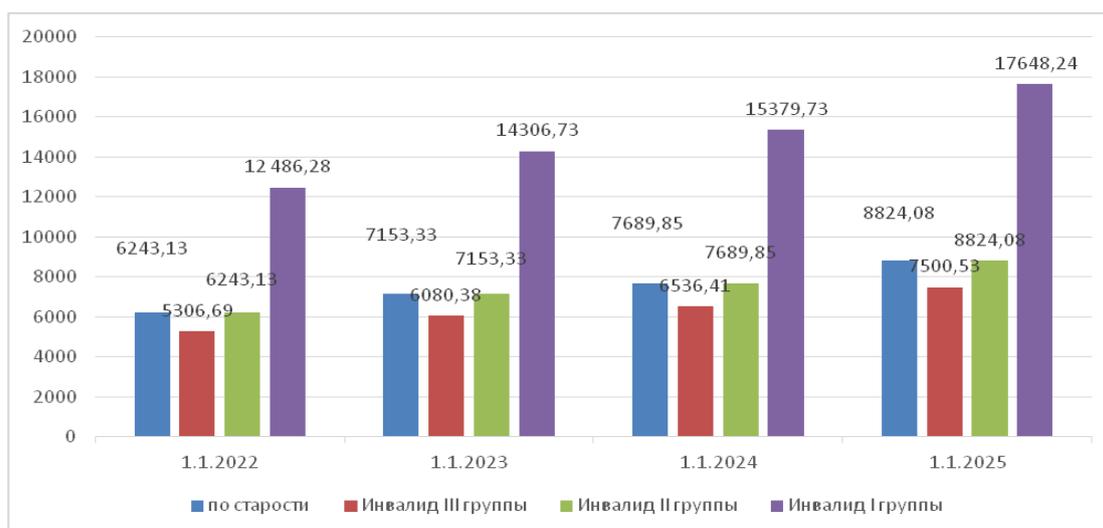


Рис. 1. Динамика изменений размера пенсионных выплат на период с 2022 по 2025 гг., руб./мес

За выбранный период пенсии по старости увеличились на 2 580,95 руб. – с 6 243,13 руб. до 8 824,08 руб. Пенсии, назначенные инвалидам III группы, увеличились на 2 193,84 руб. – с 5 306,69 руб. до 7 500,53 руб. Пенсии, назначенные инвалидам II группы, увеличились на 2 580,95 руб. – с 6 243,13 руб. до 8 824,08 руб. Пенсии, назначенные инвалидам I группы, увеличились на 5 161,96 руб. – с 12 486,28 руб. до 17 648,24 руб.

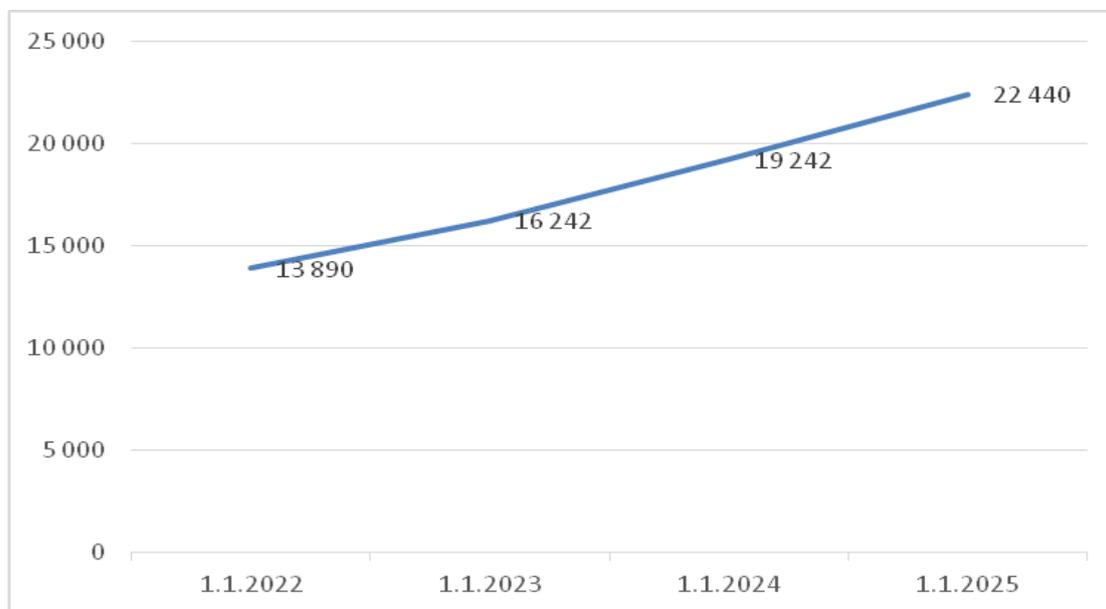


Рис. 2. Динамика изменений МРОТ на период с 2022 по 2025 гг., руб./мес.

Минимальный размер оплаты труда в период с 2022 года по 2025 год увеличился на 8 550 руб. (61,5%) – с 13 890 руб. до 22 440 руб.

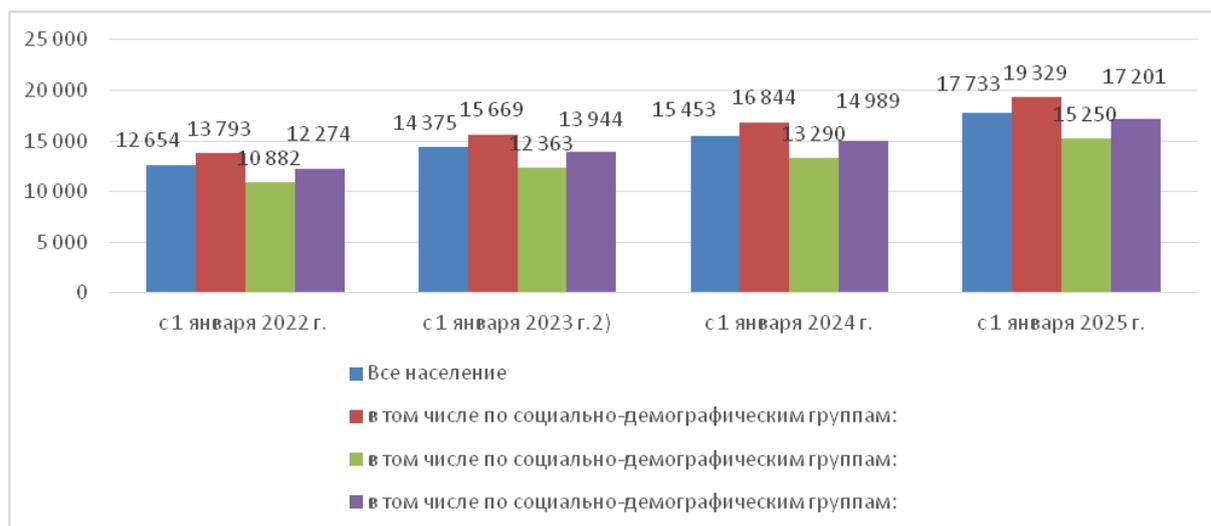


Рис. 3. Динамика изменений прожиточного минимума на период с 2022 по 2025 гг., руб./мес

Исходя из рис. 3 наглядно видно, что за выбранный период прожиточный минимум для всего населения вырос на 5 079 руб. – с 12 654 руб. до 17 733 руб. Прожиточный минимум для трудоспособного населения увеличился на 5 536 руб. – с 13 793 руб. до 19 329 руб. Прожиточный минимум для пенсионеров увеличился на 4 368 руб. – с 10 882 руб. до 15 250 руб., а прожиточный минимум для детей увеличился на 4 927 руб. – с 12 274 руб. до 17 201 руб.

Вместе с тем, стоит проанализировать динамику изменений пособий по безработице на период с 2022 по 2025 годы (рис. 4).



Рис. 4. Динамика изменений пособий по безработице на период с 2022 по 2025 гг.

В соответствии с рис. 4, за выбранный период, минимальная величина пособия по безработице изменилась на 264 руб. – с 1 500 руб. до 1 764 руб. Максимальная величина в первые 3 месяца безработицы на 2 252 руб. – с 12 792 руб. до 15 044 руб. Максимальная величина в следующие 3 месяца безработицы на 880 руб. – с 5 000 руб. до 5 880 руб.

Дополнительным шагом стало введение единого пособия для нуждающихся семей. Это пособие разработано с целью оказания финансовой поддержки более чем 10 миллионам детей. Оно предоставляется семьям, доходы которых ниже регионального прожиточного минимума, на основе комплексной оценки нуждаемости [10]. Данный шаг подтверждает ориентированность социальной помощи на адресность и учет индивидуальных особенностей каждой семьи, что, безусловно, является позитивным изменением.

Однако, в процессе реализации обновленной системы социальной поддержки, вводится новый закон, касающийся государственной социальной помощи и порядка учета доходов для признания семьи малоимущей. С 24 июля 2023 года введены правила, которые должны способствовать более точному их определению. Этот закон направлен на улучшение процесса начисления социальной помощи и обеспечение более прозрачных условий для получения финансирования со стороны государства [12]. Создание специализированного сайта Социального фонда России для консультации граждан также может существенно упростить доступ к услугам и информации для граждан, что идет в направлении повышения уровня обслуживания.

Стоит также отметить, что с 1 января 2025 года были изменены размеры материнского капитала [3, 7, 8, 9] (рис. 5).

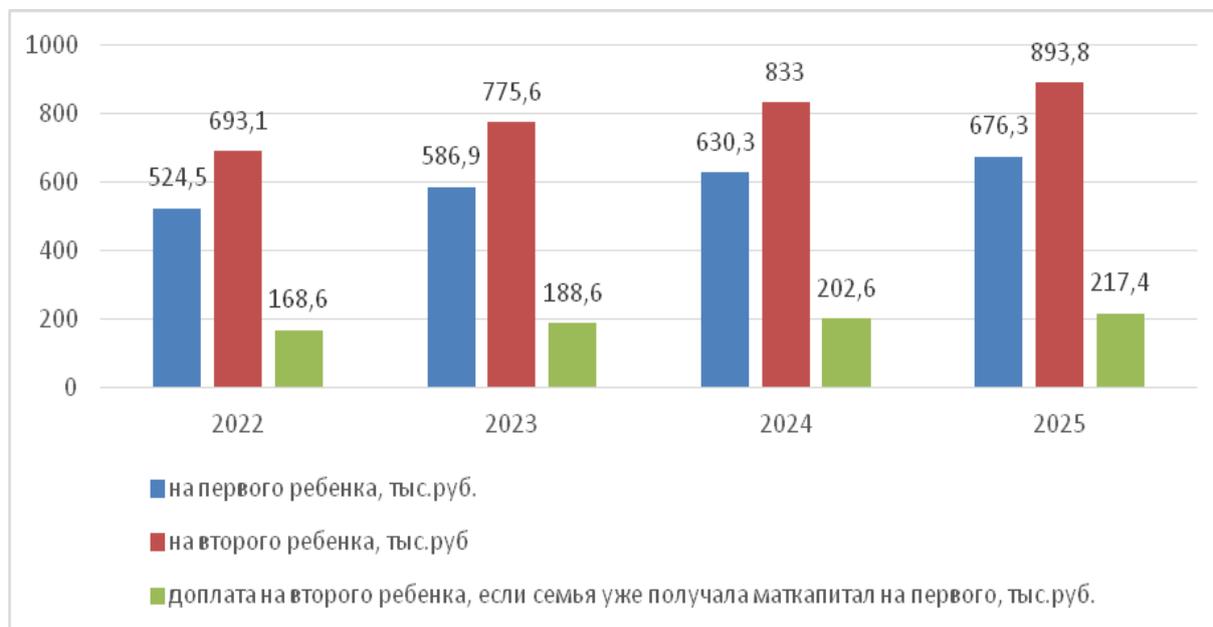


Рис. 5. Динамика изменений размеров материнского капитала на период с 2022 по 2025 гг.

Обратная связь граждан и оценка новых мер часто оказываются критически важными для корректировки курса и дальнейшего развития социальной политики. Социальная помощь в России должно быть не только достаточным, но и эффективным, обеспечивая необходимую поддержку тем, кто в ней больше всего нуждается. Потребность в дополнительном финансировании мер поддержки обусловлена увеличением числа получателей, из-за чего возникает необходимость совершенствования текущей системы [2].

Таким образом, изменения в системе социальной поддержки отражают актуальные вызовы и потребности общества, что обуславливает потребность в постоянном мониторинге и оценке эффективности принятых мер. Главное направление в этой сфере – оптимизация механизмов социальной поддержки, которые должны быть прозрачными, доступными и нацеленными на улучшение уровня жизни граждан. Регулярные обновления законодательства и адаптация социальных программ к реальным условиям жизни также требуют постоянного внимания, чтобы гарантировать их актуальность и эффективность.

Экономические факторы играют критическую роль в реализации социальных программ и стандартов в Российской Федерации. Одним из главных показателей, определяющих возможности финансирования социальных программ, является уровень налоговых поступлений, который напрямую зависит от состояния экономики и, в частности, от уровня доходов населения и состояния рынка труда. Увеличение числа работающих граждан и повышение их зарплат приводит к росту налоговых поступлений, что, в свою очередь, обеспечивает дополнительные ресурсы для реализации социальных программ [15].

Развитие сектора общественных услуг, к которому относится здравоохранение, образование и социальное обеспечение, также находится в зависимости от экономической ситуации. Поддержка таких программ требует достаточного финансирования, которое возможно только при устойчивом экономическом росте.

Существует взаимозависимость: когда экономика растет, появляется возможность увеличения финансирования, что ведет к улучшению качества социальных услуг и, соответственно, к повышению уровня жизни граждан.

Проблема доступа к социальным услугам, например, для инвалидов, также подчеркивает важность экономических аспектов. Государственные программы, направленные на улучшение условий для уязвимых групп, требуют значительных вложений. При этом недостаток финансирования может стать препятствием для реализации этих программ, так как затраты на услуги часто превышают доходы от налогообложения [5]. Кроме того, чем лучше функционируют экономические структуры, тем более эффективными оказываются социальные программы, создавая замкнутый цикл, где каждый фактор усиливает другой.

Исследование показывает, что государственные бюджеты сформированы не только исходя из существующих обязательств, но и в зависимости от состояния экономики [6]. В условиях экономической нестабильности могут быть приняты меры по сокращению социальных программ, что значительно ухудшает положение тех граждан, которые зависят от государственной поддержки. Эффективная реализация социальных программ, таким образом, требует системного подхода, который учитывает текущее экономическое положение и прогнозы на будущее.

Будущие перспективы развития социальных стандартов в России будут зависеть от способности государственной власти адаптировать свои экономические и социальные стратегии к изменяющимся условиям. Это подразумевает не только финансовое планирование, но и качественную оценку потребностей населения, разработку новых подходов к управлению бюджетными ассигнованиями. Постоянный контроль и анализ влияния экономических факторов на социальные программы позволят вовремя корректировать планы и обеспечивать адекватное финансовое обеспечение для достижения целей социальной политики.

Практика реализации социальных стандартов в Российской Федерации демонстрирует положительные результаты в различных регионах, где активно внедряются различные социальные инициативы и программы.

Национальная социальная инициатива, реализуемая АСИ, устанавливает единый региональный социальный стандарт, который направлен на улучшение социальных услуг. Ключевой задачей является обеспечение удовлетворения потребностей граждан через внедрение различных управленческих практик, таких как социальная кураторская помощь и вовлечение граждан в процесс общественной деятельности. Пилотные запуски этих стандартов проходят в 40 регионах России, что служит основанием для системного подхода к организации социальной поддержки.

Социальные стандарты в обществе, помимо обеспечения минимальных гарантий, формируют общие условия для предоставления индивидуальных мер социальной поддержки. Важно отметить, что эти нормы формируются с учетом мнения населения и специфики региона, что делает их более адаптивными к существующим вызовам. В случае внедрения новых норм социального обеспечения, эксперты подчеркивают значимость их интеграции с существующими механизмами управления, чтобы избежать дублирования усилий и максимизировать эффективность реализуемых программ.

Региональный социальный стандарт, который внедряется на местах, обеспечивает не только развитие сферы социальных услуг, но и улучшение качества жизни граждан. Благодаря социальным контрактам, пенсионерам, многодетным семьям и другим уязвимым группам предоставляются возможности для реализации своих социальных прав и возможностей. Программа, поддерживаемая Президентом РФ

Владимиром Путиным, позволяет осуществлять перевод обычных граждан в активное участие в социальных проектах, умение работать в общественном секторе и развивать социальное предпринимательство на уровне местных сообществ.

Анализ показывает, увеличить уровень вовлеченности и интереса населения в вопросы, связанные с социальной политикой можно за счет развития существующих, а также внедрение новых социальных стандартов. Использование успешных практик, взятых за пример из других регионов, дают как иным регионам, так и государству возможность для развития социального государственного управления и формирования нового подхода к решению социально-экономических проблем.

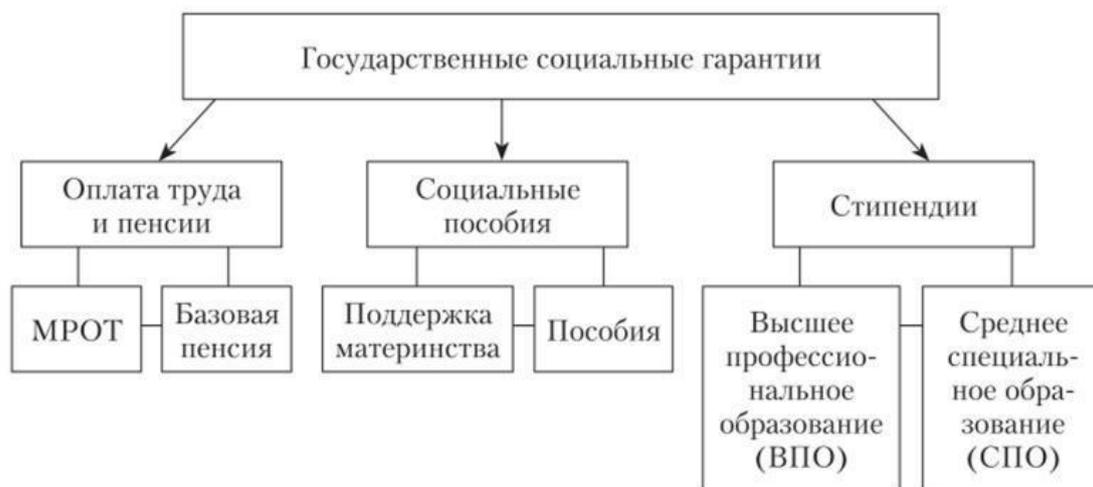


Рис. 6. Схема государственной системы социальных гарантий

Существующая система социальной защиты населения зачастую подвергается критике со стороны как населения, так и экспертов. Наибольшее количество претензий к ее сложности и недостаточной эффективности. В сравнении с другими государствами, можно сделать вывод, что системы социальной защиты и поддержки населения в Российской Федерации на данный момент более фрагментарная, чем в других развитых странах, где социальная защита формируется, как основа государственности и включает в себя комплексные меры поддержки.

Одной из основных проблем реализации социальной политики в Российской Федерации является ее правоприменение, а также ее доступность и понятность. По мнению некоторых экспертов, необходимо полностью пересматривать законодательную базу, регулирующую систему социальной защиты населения. Также, негативное воздействие на систему оказывает экономическая нестабильность. Постоянные изменения в экономике не способствуют стабильности и предсказуемости системы социальной защиты, что является одной из причин общественного недовольства [1].

Существенным элементом модернизации социальной сферы является вовлечение населения в создание и внесение изменений в целевые программы. Активное участие граждан способствует повышению эффективности внедрения инновационных подходов и нормативов, поскольку практический опыт и понимание действительно существующих проблем и потребностей позволяют оптимизировать систему социальной защиты населения. Необходимо помнить, что социальная защита призвана не только обеспечивать текущий уровень благосостояния граждан, но и создавать предпосылки для его повышения.

Современная система социальной защиты населения в Российской Федерации требует существенной модернизации, учитывающей актуальные проблемы и запросы общества. В основе преобразований должны лежать принципы социальной справедливости и равноправия, способствующие формированию надежной структуры. Важно активизировать взаимодействие между государственными органами, некоммерческими организациями и институтами гражданского общества с целью выработки устойчивых и прогрессивных социальных стандартов на долгосрочную перспективу.

В настоящее время в Российской Федерации приоритетное значение приобретают вопросы социальной политики и совершенствования социальных стандартов. Проводимые преобразования в социальной сфере должны соответствовать актуальным вызовам и нуждам населения.

Одним из ключевых направлений является обеспечение согласованности между разнообразными формами социальной помощи, что позволит расширить доступ к социальной помощи и повысить ее результативность. В перспективе, к 2030 году планируется внедрение унифицированного стандарта для всех форм социальной помощи, который будет доступен через сеть многофункциональных центров и портал государственных услуг.

По словам премьер-министра Михаила Мишустина, подобный подход направлен на снижение административных барьеров и упрощение процесса получения услуг. Это является важным шагом к улучшению благосостояния граждан, так как обеспечивает возможность для всех категорий населения, включая социально-незащищенные слои населения, оперативно получать необходимые социальные услуги [16].

Главная цель реформы – обеспечение равных возможностей для всех граждан, включая поддержку лиц с ограниченными возможностями, многодетных семей и пенсионеров. Таким образом, социальным службам необходимо предоставлять не только помощь, но и актуальную информацию о доступных мерах поддержки.

Ключевая задача государственной социальной политики, разработанной до 2030 года – расширение и качественное улучшение спектра социальных услуг. Любые преобразования будут ориентированы на удовлетворение потребностей различных социальных групп и направлены на повышение их благосостояния [14]. Внедрение обновленных нормативов требует активного обмена опытом между субъектами Российской Федерации для достижения максимальной эффективности новой системы.

Важнейшим условием является создание прочной базы для стабильного развития социальных стандартов. Одновременно с модернизацией системы социальной поддержки планируется реализация инициатив, нацеленных на совершенствование систем образования и здравоохранения, что, в свою очередь, будет способствовать полноценной интеграции граждан в общество. Это станет фундаментом для формирования более открытого общества, в котором каждый человек сможет в полной мере реализовать свой потенциал.

Вместе с тем, для достижения успеха необходимо учитывать и анализировать актуальные проблемы, включая экономическую конъюнктуру и демографические изменения. Понимание этих параметров позволит корректировать планы и обеспечивать устойчивое развитие системы социальных стандартов. Принципиально важно, чтобы все изменения принимались с учетом позиции населения и компетентных специалистов, что сформирует атмосферу доверия и взаимопонимания между обществом и государством.

Оценивая перспективы совершенствования социальных стандартов в Российской Федерации, следует учитывать комплексный подход, ориентированный на разрешение специфических социальных проблем и повышение уровня жизни граждан. Это возможно лишь при активном сотрудничестве между различными государственными структурами и институтами гражданского общества.

В заключение важно подчеркнуть, что в текущих экономических условиях, характеризующихся экономическими рисками, социальным расслоением и демографическими сдвигами, потребность в эффективных социальных стандартах и программах приобретает особую значимость.

Изучение действующих социальных стандартов помогает выявить необходимость их пересмотра и приведения в соответствие с текущими условиями жизни. В последние годы наблюдается тенденция к совершенствованию системы социальной поддержки населения, что проявляется, в частности, в увеличении выплат семьям с детьми и беременным женщинам, а также в упрощении процедуры получения пособий. Эти нововведения направлены на повышение доступности и понятности социальных гарантий для населения, что, безусловно, способствует повышению качества жизни.

Несмотря на позитивные сдвиги, существующая система социальной поддержки подвергается критике. Эксперты акцентируют внимание на недостаточную гибкость и адаптивность существующих на данный момент программ и необходимость углубленного исследования финансового положения граждан. Социальные инициативы должны быть как универсальными, так и учитывающими личные нужды различных социальных групп и слоев населения, особенно тех, кто находится в уязвимом положении: многодетные семьи, пенсионеры и инвалиды.

Экономические факторы играют ключевую роль в развитии социальных программ. Экономический рост и стабильность — это базис для успешной реализации социальных проектов. В условиях экономической неопределенности, вызванной внутренними и внешними факторами, правительству необходимо вводить дополнительные выплаты и льготы для тех, кто больше всего нуждается в поддержке. Это доказывает важность социальной политики как инструмента смягчения негативных последствий кризисов и защиты уязвимых слоев населения.

Примеры успешной реализации социальных стандартов в регионах России показывают, что при правильном подходе можно добиться значительных улучшений. Эти практики могут служить основой для новых программ, направленных на повышение качества жизни граждан. Важно распространять и адаптировать эти примеры в других регионах для создания справедливой системы социальной поддержки.

Таким образом, развитие социальных стандартов в РФ — важная задача, требующая комплексного подхода и участия заинтересованных сторон. Только совместные усилия государства, общества и бизнеса позволят улучшить качество жизни граждан и обеспечить социальную справедливость. Необходимо продолжать мониторинг существующих программ, адаптировать их к меняющимся условиям и внедрять инновационные подходы в социальную политику. Это повысит уровень жизни и укрепит социальную стабильность, что является залогом процветания страны.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Аляев Д.В. Хосикуридзе И.С. Проблемные аспекты социальных гарантий и социального обеспечения российских граждан, пребывающих на территории иностранного государства // Форум молодых ученых. - 2023. - №1 (77). - С. 7-10.
2. В федеральное законодательство внесены изменения, касающиеся порядка предоставления государственной социальной помощи // Министерство труда и социальной защиты Чувашской Республики URL: <https://mintrud.cap.ru/news/2023/07/31/v-federaljnoe-zakonodateljstvo-vneseni-izmeneniya> (дата обращения: 25.03.2025).
3. Все, что нужно знать о материнском капитале в 2022 году // Государственная Дума Российской Федерации URL: <http://duma.gov.ru/news/53277/> (дата обращения: 25.03.2025).
4. ГОСТ Р 52143-2021 Национальный стандарт Российской Федерации социальное обслуживание населения основные виды социальных услуг
5. Как экономика влияет на социальную сферу? // КассаВзаимопомощи URL: <https://kreditkassa.ru/article/kak-ekonomika-vliyaet-na-socialnyu-sferu> (дата обращения: 25.03.2025).
6. М.Ю. Лев // КассаВзаимопомощи URL: <https://kreditkassa.ru/article/kak-ekonomika-vliyaet-na-socialnyu-sferu> (дата обращения: 25.03.2025).
7. Маткапитал-2025: как потратить Р894 тыс. на улучшение жилищных условий // РБК URL: <https://realty.rbc.ru/news/5ffe9ba39a7947ba0505495a> (дата обращения: 25.03.2025).
8. На сколько увеличится материнский капитал в 2023 году // Банки.ру URL: <https://www.banki.ru/news/daytheme/?id=10979385> (дата обращения: 25.03.2025).
9. На сколько увеличится материнский капитал в 2024 году // Банки.ру URL: <https://www.banki.ru/news/daytheme/?id=10998333> (дата обращения: 25.03.2025).
10. Новое в 2023 году: выплаты, льготы и федеральные программы // ДомРФ URL: <https://xn--h1alcedd.xn--d1aqf.xn--plai/news/novoe-v-2023-godu-vyplaty-lgoty-i-federalnye-programmy/> (дата обращения: 25.03.2025).
11. Постановление Правительства РФ от 27 мая 2023 г. N 835 “Об утверждении единого стандарта предоставления компенсации расходов на оплату жилого помещения и коммунальных услуг отдельным категориям граждан”
12. Постановление Правительства РФ от 29 декабря 2022 г. № 2520 “Об особенностях осуществления в 2023 году мер социальной защиты (поддержки) отдельным категориям лиц”
13. Региональный социальный стандарт // Агентство стратегических инициатив URL: <https://asi.ru/library/social/191896/> (дата обращения: 25.03.2025).
14. Социальное развитие России: изменение структуры и акценты в 2024-2030 годах // regcomment URL: <https://regcomment.ru/analytics/sotsialnoe-razvitie-rossii-izmenenie-struktury-i-aktenty-v-2024-2030-godah/> (дата обращения: 25.03.2025).
15. Суханова Александра Андреевна Влияние экономических и политических факторов на процесс реализации конституционных ценностей в содержании государственных программ Российской Федерации // Вестник Сургутского государственного университета. - 2022. - №2 (36). - С. 97-101.
16. Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2024 г. № 309 О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года.

### **ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ**

*Дедушева Любовь Александровна* – кандидат экономических наук, доцент кафедры государственных закупок, менеджмента и государственного управления Государственного университета просвещения

*Щукина Полина Владимировна* – студент кафедры государственной и муниципальной службы Государственного университета просвещения.

### **INFORMATION ABOUT THE AUTHORS**

*Dedusheva Lyubov Aleksandrovna* – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Public Procurement, Management and Public Administration of the State University of Education

*Shchukina Polina Vladimirovna* – student of the Department of State and Municipal Service of the State University of Education.

УДК 332

## **ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПОЛИТИКА В УСЛОВИЯХ РАЗВИТИЯ ИИ: НОВЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ И ЦИФРОВЫЕ ПРАКТИКИ ОБУЧЕНИЯ**

**Довгялло Я.П.**

*Институт экономики и демографии Национальной академии наук  
Таджикистана, г. Душанбе, Республика Таджикистан  
734024 Республика Таджикистан, г. Душанбе, ул. Мирзо Ризо 6А  
E-mail: ydovgyallo@mail.ru; ORCID: 0000-0003-3085-3445*

### **Аннотация**

Статья посвящена анализу образовательной политики в условиях ускоренного развития технологий искусственного интеллекта (ИИ) и их институционального закрепления в образовательных системах. Цель исследования заключается в выявлении ключевых направлений трансформации образовательной политики под влиянием ИИ с акцентом на формирование новых компетенций и распространение цифровых практик обучения, а также в оценке социальных эффектов и рисков, сопровождающих данные процессы.

В статье показано, что цифровая трансформация образования формирует двойной политический запрос: с одной стороны, на подготовку человеческого капитала для экономики данных, автоматизации и алгоритмических решений; с другой — на сохранение социальной функции образования как механизма снижения неравенства и обеспечения социальной мобильности.

Делается вывод о необходимости человекоцентричного и социально ориентированного управления ИИ-трансформацией образования, обеспечивающего баланс между инновационным развитием, социальной справедливостью и гуманистическими ценностями. Практическая значимость статьи состоит в возможности использования её выводов при разработке национальных стратегий цифровой трансформации образования, обновлении образовательных стандартов и программ подготовки педагогов, а также при формировании механизмов этического и правового сопровождения ИИ в образовательной сфере.

**Ключевые слова:** искусственный интеллект, образовательная политика, цифровая трансформация, компетенции, цифровые практики обучения, адаптивное обучение, образовательное неравенство, алгоритмическое управление.

## **EDUCATIONAL POLICY IN THE CONTEXT OF AI DEVELOPMENT: NEW COMPETENCIES AND DIGITAL LEARNING PRACTICES**

**Dovgyallo Y.P.**

*Institute of Economics and Demography of the National Academy of Sciences of  
Tajikistan, Dushanbe, Republic of Tajikistan  
6A Mirzo Rizo str., Dushanbe, 734024 Republic of Tajikistan  
E-mail: ydovgyallo@mail.ru; ORCID: 0000-0003-3085-3445*

### **Abstract**

The article is devoted to the analysis of educational policy in the context of the accelerated development of artificial intelligence (AI) technologies and their institutional

consolidation in educational systems. The purpose of the study is to identify key areas of transformation of educational policy under the influence of AI, with an emphasis on the formation of new competencies and the dissemination of digital learning practices, as well as to assess the social effects and risks accompanying these processes.

The article shows that the digital transformation of education forms a dual political demand: on the one hand, to prepare human capital for the data economy, automation and algorithmic solutions; on the other, to preserve the social function of education as a mechanism for reducing inequality and ensuring social mobility.

The conclusion is made about the need for human-centered and socially oriented management of the AI transformation of education, ensuring a balance between innovative development, social justice and humanistic values. The practical significance of the article lies in the possibility of using its findings in the development of national strategies for the digital transformation of education, updating educational standards and teacher training programs, as well as in the formation of mechanisms for ethical and legal support of AI in the educational field.

**Keywords:** artificial intelligence, educational policy, digital transformation, competencies, digital learning practices, adaptive learning, educational inequality, algorithmic management.

### **Введение**

В начале XXI века искусственный интеллект (ИИ) становится одним из ключевых факторов социально-экономических и институциональных трансформаций, оказывая системное влияние на рынок труда, науку, культуру и, в особенности, сферу образования. Именно образование выступает базовой площадкой формирования человеческого капитала, способного адаптироваться к условиям цифровой экономики и технологических инноваций, связанных с развитием ИИ.

Современные образовательные системы находятся в ситуации структурного вызова: с одной стороны, они должны обеспечивать подготовку кадров для высокотехнологичной экономики, основанной на данных, автоматизации и алгоритмических решениях; с другой — сохранять социальную функцию образования как механизма снижения неравенства, расширения возможностей и обеспечения социальной мобильности. Искусственный интеллект, внедряемый в образовательные процессы, одновременно расширяет инструментарий обучения и порождает новые социальные, этические и институциональные риски.

По данным Всемирного экономического форума, более половины профессиональных навыков, востребованных на рынке труда, в ближайшее десятилетие будут связаны с цифровыми технологиями, аналитикой данных и взаимодействием с интеллектуальными системами [1]. Это обуславливает необходимость пересмотра образовательных стандартов, учебных программ и педагогических практик, а также актуализирует вопрос формирования новых компетенций — как у обучающихся, так и у преподавателей. В данном контексте образовательная политика приобретает стратегическое значение, поскольку именно она определяет направления и темпы адаптации системы образования к технологическим изменениям.

В то же время развитие ИИ в образовании нельзя рассматривать исключительно в технологической логике. Без чёткого нормативного и социального регулирования использование ИИ может усиливать цифровое неравенство, снижать автономию педагогов и формировать асимметрии доступа к качественным образовательным ресурсам. Особенно уязвимыми в этом процессе становятся социально и

территориально дифференцированные группы населения, а также образовательные учреждения с ограниченными инфраструктурными возможностями.

Актуальность исследования обусловлена также тем, что в условиях постпандемийной реальности цифровые образовательные практики, включая онлайн-обучение, адаптивные платформы и интеллектуальные системы оценки, получили институциональное закрепление и перестали быть временной мерой. Пандемия COVID-19 ускорила цифровизацию образования на 5–10 лет вперёд, сделав использование ИИ и цифровых платформ устойчивым элементом образовательной политики во многих странах.

Несмотря на растущее количество исследований, посвящённых технологиям ИИ, в научной литературе по-прежнему недостаточно системно раскрыт социально-политический аспект образовательной политики в условиях развития ИИ. В частности, остаётся дискуссионным вопрос о том, каким образом государственная образовательная политика может обеспечить баланс между технологическими инновациями, социальной справедливостью и гуманистическими ценностями образования.

Целью настоящей статьи является анализ трансформации образовательной политики в условиях развития искусственного интеллекта с акцентом на формирование новых компетенций и цифровых практик обучения, а также выявление социальных эффектов и рисков, сопровождающих данный процесс.

Исследование направлено на формирование комплексного представления об образовательной политике в условиях развития искусственного интеллекта как многоуровневом социальном процессе, требующем междисциплинарного анализа и социально ориентированного регулирования.

### **Основная часть**

В современной образовательной политике искусственный интеллект рассматривается не только как совокупность технологических решений, но и как социальный институт, способный трансформировать механизмы управления образованием, распределение образовательных ресурсов и характер взаимодействия между ключевыми участниками образовательного процесса. Институционализация ИИ в сфере образования проявляется в изменении роли государства, образовательных организаций, педагогов и обучающихся, а также в формировании новых нормативных и управленческих практик.

Как подчёркивает Е.В. Брызгалина, внедрение технологий искусственного интеллекта в образовательные системы должно основываться на принципах инклюзивности, транспарентности, подотчётности и защиты прав человека, включая права обучающихся и педагогических работников [2]. В частности, особое внимание уделяется предотвращению дискриминации, связанной с использованием алгоритмических систем, обеспечению равного доступа к цифровым образовательным ресурсам и сохранению педагогической автономии в условиях автоматизации образовательных процессов. В этом контексте ИИ рассматривается не как замена человеческого взаимодействия в образовании, а как вспомогательный инструмент, усиливающий возможности педагогов и расширяющий образовательные траектории обучающихся.

Институциональное влияние ИИ проявляется и в трансформации моделей управления образованием. Использование аналитики больших данных и интеллектуальных систем поддержки принятия решений позволяет органам управления образованием более точно прогнозировать потребности в кадрах, оптимизировать

распределение бюджетных средств и повышать эффективность образовательных программ. Вместе с тем, UNESCO подчёркивает, что подобные инструменты должны использоваться с соблюдением этических стандартов и принципов «человекоцентричного ИИ», исключающих подмену педагогических и управленческих решений исключительно алгоритмическими моделями [3].

На уровне государственной политики ИИ становится неотъемлемым элементом стратегических документов, направленных на цифровую трансформацию образования. В ряде стран ИИ интегрируется в национальные программы развития образования через внедрение онлайн-платформ, интеллектуальных обучающих систем, адаптивных образовательных траекторий и цифровых инструментов оценки результатов обучения. Эти процессы сопровождаются пересмотром образовательных стандартов, требований к квалификации педагогических кадров и механизмов контроля качества образования.

В Российской Федерации данные тенденции получили институциональное закрепление в рамках федеральных проектов и программ, ориентированных на цифровизацию образования и формирование кадрового потенциала для цифровой экономики [4]. В частности, развитие цифровых образовательных платформ, внедрение элементов искусственного интеллекта в системы управления образовательными организациями и использование интеллектуальных технологий в обучении рассматриваются как ключевые инструменты повышения доступности и качества образования. Государственная образовательная политика в данном направлении ориентирована на формирование у обучающихся цифровых компетенций, навыков работы с данными и способности к взаимодействию с интеллектуальными системами, что соответствует запросам современной экономики и рынка труда.

Таким образом, ИИ в образовательной политике выступает не просто технологическим ресурсом, а структурообразующим фактором, влияющим на институциональную архитектуру образования, управленческие практики и социальные отношения в образовательной среде. Эффективность его применения во многом определяется тем, насколько государственная политика способна обеспечить баланс между технологическими инновациями, социальной справедливостью и сохранением гуманистических ценностей образования.

Одним из ключевых направлений современной образовательной политики становится формирование качественно нового набора компетенций, необходимых для эффективной деятельности в условиях широкого распространения технологий искусственного интеллекта. В отличие от предыдущих этапов технологического развития, ИИ влияет не только на содержание профессиональной деятельности, но и на способы мышления, принятия решений и взаимодействия человека с цифровыми системами. В этой связи образовательные системы сталкиваются с необходимостью переориентации с передачи узкоспециализированных знаний на развитие универсальных и адаптивных навыков.

Согласно классификации Организации экономического сотрудничества и развития (OECD), ключевые компетенции, формирующие основу человеческого капитала в условиях цифровизации и развития ИИ, включают прежде всего цифровую грамотность и базовые навыки работы с данными [5]. Речь идёт не только о техническом владении цифровыми инструментами, но и о способности осознанно использовать данные, понимать принципы функционирования алгоритмов, а также оценивать надёжность и ограничения цифровых источников информации. Данные навыки становятся фундаментальными для всех уровней образования и всех профессиональных сфер.

Не менее значимым компонентом выступает критическое мышление и способность интерпретировать результаты алгоритмического анализа. В условиях активного внедрения рекомендательных систем, аналитических платформ и автоматизированных решений возрастает риск некритичного восприятия выводов, сформированных алгоритмами. OECD подчёркивает, что способность человека анализировать, сопоставлять и оценивать результаты работы ИИ является необходимым условием сохранения субъектности и ответственности в процессе принятия решений [5]. В этом контексте образование должно формировать у обучающихся навыки понимания логики алгоритмических систем, выявления возможных искажений и осознания социально-этических последствий их применения.

Развитие ИИ также усиливает значимость навыков междисциплинарного взаимодействия, поскольку современные технологические решения находятся на пересечении информационных технологий, социальных наук, экономики, права и гуманитарных дисциплин. Подготовка специалистов, способных работать в междисциплинарных командах, становится важной задачей образовательной политики, ориентированной на инновационное развитие. В условиях сложных социально-технологических систем именно интеграция различных типов знаний позволяет более эффективно разрабатывать и внедрять решения, основанные на ИИ.

При этом, несмотря на высокий уровень автоматизации, сохраняется и даже возрастает роль социальных и коммуникативных компетенций, включая навыки командной работы, эмоционального интеллекта, ведения диалога и разрешения конфликтов. Как отмечает OECD, именно эти компетенции в наименьшей степени поддаются автоматизации и обеспечивают устойчивость занятости в условиях технологических изменений [5]. В образовательной политике это предполагает смещение акцента в сторону развития «гибких навыков» (soft skills), дополняющих цифровые и аналитические способности.

Данные Всемирного экономического форума подтверждают актуальность данной трансформации компетенций. Согласно отчётам Всемирного экономического Форума, уже к 2025 году такие навыки, как аналитическое мышление, работа с большими данными, понимание принципов функционирования ИИ и автоматизированных систем, войдут в число наиболее востребованных на глобальном рынке труда [6]. Это свидетельствует о том, что запрос на соответствующие компетенции формируется не только в высокотехнологичных секторах, но и в традиционных отраслях экономики, включая образование, управление, здравоохранение и социальную сферу.

Одновременно с развитием специализированных навыков возрастает значение метакомпетенций, к которым относятся обучаемость, адаптивность и готовность к непрерывному профессиональному развитию. В условиях быстрого обновления технологий и сокращения жизненного цикла знаний способность к постоянному обучению становится ключевым ресурсом индивидуальной и профессиональной устойчивости. Это требует переосмысления образовательных программ, внедрения модульных форм обучения, индивидуальных образовательных траекторий и новых педагогических подходов, ориентированных на формирование навыков самостоятельного освоения знаний.

Таким образом, развитие ИИ приводит к структурной трансформации компетентностной модели образования, в рамках которой сочетаются цифровые, аналитические, социальные и метакогнитивные навыки. Эффективная образовательная политика в данных условиях должна быть направлена не только на освоение технологий, но и на формирование способности человека к осознанному,

ответственному и социально ориентированному взаимодействию с интеллектуальными системами.

Внедрение технологий искусственного интеллекта в образовательную сферу приводит к формированию новых цифровых практик обучения, которые существенно трансформируют традиционные педагогические модели и организацию образовательного процесса. Если ранее цифровые технологии в образовании выполняли преимущественно вспомогательную функцию, то в условиях развития ИИ они становятся структурообразующим элементом образовательной среды, влияя на содержание обучения, методы оценки и характер взаимодействия между педагогами и обучающимися.

Одной из наиболее распространённых и институционально закреплённых практик являются адаптивные обучающие системы, основанные на алгоритмах машинного обучения и анализе больших массивов образовательных данных. Такие системы позволяют персонализировать образовательные траектории, подстраивая содержание, сложность и темп обучения под индивидуальные особенности обучающихся, включая уровень подготовки, стиль восприятия информации и динамику освоения материала. В рамках образовательной политики адаптивные технологии рассматриваются как инструмент повышения эффективности обучения и снижения академической неуспеваемости, однако их использование требует прозрачности алгоритмов и педагогического контроля за принимаемыми системой решениями.

Важным направлением цифровых практик обучения становятся интеллектуальные системы оценки и мониторинга образовательных результатов, автоматизирующие проверку знаний, анализ учебной активности и прогнозирование образовательных рисков. Такие системы позволяют оперативно выявлять пробелы в знаниях, отслеживать индивидуальные и групповые образовательные траектории, а также формировать аналитические отчёты для педагогов и управленческих структур. Вместе с тем, автоматизация оценки знаний порождает дискуссии о допустимых границах алгоритмизации образовательного контроля, сохранении академической свободы преподавателей и обеспечении объективности оценочных процедур.

Значительное распространение получили онлайн-платформы и гибридные форматы обучения, сочетающие очные и дистанционные формы образовательного взаимодействия. Интеграция ИИ в такие платформы позволяет реализовывать интеллектуальные рекомендательные системы, автоматизированные помощники обучения, чат-боты и виртуальные ассистенты, обеспечивающие поддержку обучающихся в режиме реального времени. В результате расширяется доступ к образовательным ресурсам, особенно для территориально удалённых и социально уязвимых групп, что соответствует целям инклюзивного развития образования.

По данным UNESCO, именно в период пандемии COVID-19 цифровые образовательные платформы с элементами искусственного интеллекта получили особенно широкое распространение, что существенно ускорило институционализацию дистанционного и смешанного обучения во многих странах мира [3]. Вынужденный переход на онлайн-форматы обучения стал своеобразным «стресс-тестом» для образовательных систем и одновременно продемонстрировал потенциал ИИ в обеспечении непрерывности образовательного процесса. Вместе с тем, UNESCO подчёркивает, что быстрые темпы цифровизации выявили и структурные ограничения, связанные с неравным доступом к цифровой инфраструктуре и недостаточной подготовкой педагогических кадров.

В таблице 1 представлены основные цифровые практики обучения на основе ИИ.

Таблица 1 – Цифровые практики обучения на основе искусственного интеллекта и их социальные эффекты

Цифровая практика обучения	Содержание и функциональные особенности	Позитивные социальные эффекты	Социальные риски и ограничения
Адаптивные обучающие системы	Интеллектуальные системы, персонализирующие образовательные траектории на основе анализа учебных данных	Повышение индивидуализации обучения; снижение уровня академической неуспеваемости; расширение доступа к образованию для обучающихся с разным уровнем подготовки	Алгоритмическая сегментация обучающихся; снижение роли педагогического суждения; риск закрепления образовательного неравенства
Интеллектуальные системы оценки и мониторинга	Автоматизированные инструменты проверки знаний, анализа учебной активности и прогнозирования образовательных рисков	Повышение оперативности и прозрачности оценки; снижение рутинной нагрузки на педагогов; возможность раннего выявления учебных трудностей	Формализация оценочных процедур; ограничение академической свободы преподавателей; недостаточный учёт социального и культурного контекста
Онлайн-образовательные платформы с элементами ИИ	Цифровые среды обучения, включающие рекомендательные алгоритмы, аналитические инструменты и виртуальных помощников	Расширение территориальной и социальной доступности образования; гибкость образовательных форм; поддержка непрерывного обучения	Усиление цифрового неравенства; зависимость качества обучения от инфраструктуры; ослабление межличностного взаимодействия
Гибридные (смешанные) форматы обучения	Интеграция очных и дистанционных форм обучения с использованием ИИ-инструментов	Сочетание цифровых и традиционных педагогических практик; повышение устойчивости образовательных систем; развитие цифровых и социальных компетенций	Рост нагрузки на педагогов; неравномерность качества реализации; сложности организационной координации
Виртуальные ассистенты и чат-боты	Интеллектуальные системы поддержки обучающихся, обеспечивающие навигацию и консультации в цифровой среде	Повышение доступности консультационной поддержки; стимулирование самостоятельной учебной активности; снижение коммуникативных барьеров	Обезличивание образовательного взаимодействия; ограниченность функционала; риски нарушения конфиденциальности данных

Социальные эффекты внедрения цифровых практик обучения на основе искусственного интеллекта детерминированы институциональными условиями, уровнем цифровой компетентности участников образовательного процесса и механизмами этического и нормативного регулирования использования ИИ в образовании.

Несмотря на очевидные преимущества, цифровые практики обучения на основе ИИ сопровождаются рядом социальных и педагогических вызовов. К числу наиболее значимых относится риск снижения межличностного взаимодействия между обучающимися и педагогами, что может негативно сказываться на формировании коммуникативных и социальных навыков. Кроме того, внедрение цифровых платформ и интеллектуальных систем нередко приводит к росту нагрузки на педагогов, которым приходится осваивать новые технологии, адаптировать учебные материалы и обеспечивать сопровождение цифровых образовательных процессов.

Особую значимость приобретает и проблема зависимости образовательного процесса от цифровой инфраструктуры, включая доступ к интернету, техническое оснащение и устойчивость цифровых платформ. В условиях инфраструктурных ограничений или сбоев цифровые практики могут усиливать образовательное неравенство и снижать качество обучения. В этой связи образовательная политика должна предусматривать меры по развитию цифровой инфраструктуры, поддержке педагогов и формированию сбалансированной модели использования ИИ, в которой технологии дополняют, а не вытесняют человеческое взаимодействие.

Таким образом, цифровые практики обучения на основе ИИ открывают новые возможности для персонализации и расширения доступа к образованию, но одновременно требуют осмысленного институционального регулирования, направленного на минимизацию социальных рисков и сохранение гуманистических оснований образовательного процесса.

### **Заключение**

Развитие технологий искусственного интеллекта оказывает многоуровневое и комплексное влияние на образовательную политику, затрагивая как содержательные, так и институциональные аспекты функционирования образовательных систем. В условиях цифровой трансформации ИИ перестаёт рассматриваться исключительно как технологический инструмент и всё в большей степени выступает фактором структурных изменений, определяющим новые требования к компетенциям обучающихся и педагогов, трансформацию педагогических практик и переосмысление механизмов управления образованием.

Проведённый анализ показал, что внедрение ИИ в образовательную сферу сопровождается формированием новых моделей обучения, основанных на персонализации образовательных траекторий, автоматизации оценочных процедур и расширении цифровых форм образовательного взаимодействия. Эти процессы открывают значительный потенциал для повышения доступности и эффективности образования, однако одновременно актуализируют социальные и этические вызовы, связанные с рисками алгоритмизации, цифрового неравенства и ослабления межличностного взаимодействия в образовательной среде.

Особое значение в условиях развития ИИ приобретает трансформация компетентностной модели образования. Наряду с цифровыми и аналитическими навыками возрастает роль метакомпетенций, включая обучаемость, адаптивность и способность к междисциплинарному взаимодействию. Это требует от образовательной политики системного пересмотра образовательных стандартов, программ подготовки и

повышения квалификации педагогических кадров, а также внедрения гибких и модульных форм обучения, ориентированных на непрерывное профессиональное развитие.

Важным выводом исследования является то, что социальные эффекты применения ИИ в образовании в значительной степени зависят от характера государственной политики и институциональной среды. При отсутствии продуманного регулирования и социальной ориентации образовательной политики технологии ИИ могут способствовать усилению образовательного и социального неравенства, снижению педагогической автономии и росту зависимости образовательных процессов от цифровой инфраструктуры. В то же время при интеграции ИИ в стратегию устойчивого развития образования он способен стать инструментом расширения образовательных возможностей, повышения качества обучения и социальной включённости.

В этой связи обеспечение устойчивого развития образовательных систем предполагает сочетание технологических инноваций с социально ориентированным регулированием. К числу приоритетных направлений такой политики относятся сокращение цифрового неравенства, поддержка и защита профессиональных интересов педагогических работников, развитие цифровой инфраструктуры и формирование этических и правовых механизмов использования ИИ в образовании. Не менее важным является сохранение гуманистических ценностей образования, ориентированных на развитие личности, социальную ответственность и критическое мышление, что позволяет избежать подмены образовательных целей сугубо технологическими показателями эффективности.

Таким образом, искусственный интеллект в образовательной политике следует рассматривать как инструмент, потенциал которого может быть реализован лишь при условии комплексного и сбалансированного подхода, учитывающего не только технологические, но и социальные, институциональные и культурные аспекты развития образования. Результаты исследования могут быть использованы при разработке и корректировке образовательных стратегий, программ цифровой трансформации и механизмов регулирования применения ИИ в образовательных системах на национальном и международном уровнях.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Будущее профессий. Какие специалисты будут востребованы в 2030 году. URL:<https://www.kommersant.ru/doc/7924305?erid=F7NfYUJCUneTRyKUMaGR> (дата обращения: 13.11.2025 г.)
2. Брызгалина Е. В. Искусственный интеллект в образовании. Анализ целей внедрения // *Человек*. — 2021. — Т. 32, № 2. — С. 9-29.
3. AI and education: guidance for policy-makers. URL:<https://www.unesco.org/en/articles/ai-and-education-guidance-policy-makers> (дата обращения: 13.11.2025 г.)
4. Национальная программа «Цифровая экономика». URL:<https://digital.gov.ru/target/nacziionalnaya-programma-czifrovaya-ekonomika-rossijskoj-federaczii> (дата обращения: 13.11.2025 г.)
5. OECD. Artificial Intelligence in Education: Challenges and Opportunities. Paris: OECD Publishing, 2021.
6. Будущее сферы труда 2025. Саммари аналитического отчета Всемирного экономического форума. – М.: НИИОЗММ, 2025.

**ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ**

*Довгялло Яна Павловна*, кандидат экономических наук, научный сотрудник Института экономики и демографии Национальной академии наук Таджикистана, г. Душанбе, Республика Таджикистан.

**INFORMATION ABOUT THE AUTHOR**

*Dovgyallo Yana Pavlovna*, PhD in Economics, Researcher at the Institute of Economics and Demography of the National Academy of Sciences of Tajikistan, Dushanbe, Republic of Tajikistan.

УДК 676:338.45:502.174.3

## **ОСОБЕННОСТИ И ПРОБЛЕМЫ РЕАЛИЗАЦИИ ПРИНЦИПОВ ЭКОНОМИКИ ЦИКЛА В ЦЕЛЛЮЛОЗНО-БУМАЖНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ И ПОЛИГРАФИИ ПРИ СОЗДАНИИ КРЕАТИВНОГО ПРОДУКТА**

**Косоногова Е. С.**

*Санкт-Петербургский государственный лесотехнический университет им. С. М. Кирова, 196105, г. Санкт-Петербург, улица Решетникова, д.23/14, литер А.*

*E-mail: ekaterina.koc@mail.ru*

## **FEATURES AND CHALLENGES OF IMPLEMENTING CIRCULAR ECONOMY PRINCIPLES IN THE PULP AND PAPER INDUSTRY AND PRINTING SECTOR IN THE PRODUCTION OF CREATIVE GOODS**

**Kosonogova E.**

*St. Petersburg State Forestry Engineering University named after S. M. Kirov, 196105, St. Petersburg, Reshetnikova Street, 23/14, letter A.*

*E-mail: ekaterina.koc@mail.ru*

### **Аннотация**

В статье рассматриваются особенности и проблемы реализации принципов экономики цикла в целлюлозно-бумажной промышленности и полиграфии при создании креативного продукта. Анализируется противоречие между требованиями креативных индустрий к расширению материального и технологического разнообразия и ориентацией экономики цикла на стандартизацию, повторное использование и снижение экологической нагрузки. Особое внимание уделено цепочкам создания стоимости на переходах между целлюлозно-бумажной промышленностью, полиграфией и креативными индустриями, где формируются ключевые ограничения возврата материальных потоков в новый производственный цикл. Показано, что недостаточный уровень развития производства сложных и дизайнерских видов бумаги и картона, а также ограниченные возможности их переработки, усиливают структурные противоречия устойчивого развития. Сделан вывод о необходимости дифференцированного применения принципов экономики цикла с учетом технологической сложности материалов и специфики креативного производства.

**Ключевые слова:** экономика цикла, целлюлозно-бумажная промышленность, полиграфия, креативные индустрии, цепочки создания стоимости, материальные потоки, экологическая устойчивость.

### **Abstract**

The article examines the features and problems of implementing circular economy principles in the pulp and paper industry and printing in the context of creative product development. The contradiction between the need of creative industries for expanding material and technological diversity and the circular economy focus on standardization, reuse and environmental impact reduction is analyzed. Special attention is paid to value creation chains at the transition points between the pulp and paper industry, printing and creative industries, where key limitations of material flow return into a new production cycle arise. It is shown that the insufficient development of complex, designer and innovative paper

materials, as well as the limited recyclability of such products, strengthens structural constraints to sustainable development. The study substantiates the need for differentiated applications of circular economy principles depending on material complexity and the specifics of creative production.

**Keywords:** circular economy, pulp and paper industry, printing industry, creative industries, value chains, material flows, environmental sustainability.

### **Введение**

Актуальность исследования обусловлена возрастающей ролью устойчивых цепочек создания стоимости в экономике Российской Федерации и необходимостью согласования промышленного производства с принципами экономики цикла и экологической безопасности. Целлюлозно-бумажная промышленность и полиграфия выступают базовыми отраслями материального обеспечения широкого спектра креативных индустрий, формируя их ресурсную, технологическую и инфраструктурную основу. В условиях трансформации спроса на креативный продукт усиливаются противоречия между традиционными моделями промышленного производства и требованиями к гибкости, вариативности и экологической ответственности.

Особую значимость приобретает проблема реализации принципов экономики цикла в цепочках создания стоимости на этапах передачи материальных потоков между целлюлозно-бумажной промышленностью, полиграфией и креативными индустриями. На данных этапах возникают системные ограничения, связанные с ассортиментной структурой материалов, уровнем технологической сложности продукции и возможностями возврата материальных потоков в повторный производственный цикл. В Российской Федерации производство сложных и дизайнерских видов бумаги, инновационных целлюлозных материалов и композитов развито ограниченно, что усиливает зависимость от импорта и снижает потенциал замкнутого материального оборота.

Актуальность исследования подтверждается и нормативно правовым контекстом. В рамках реализации Указа Президента Российской Федерации от 21 июля 2020 года № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года» устойчивое развитие, экологическая безопасность и развитие креативной экономики закреплены в качестве приоритетных направлений государственной политики. Федеральный проект «Экономика замкнутого цикла», входящий в национальный проект «Экология», ориентирован на увеличение доли переработки отходов и повторного использования ресурсов, что непосредственно затрагивает целлюлозно-бумажную промышленность и полиграфию. Дополнительно стратегические ориентиры развития креативных индустрий закреплены в распоряжении Правительства Российской Федерации от 20 сентября 2021 года № 2613-р. В нормативно правовом поле Российской Федерации ключевым стратегическим документом является государственная программа «Охрана окружающей среды», закрепляющая приоритеты снижения экологической нагрузки, развития ресурсосберегающих технологий и формирования условий для внедрения принципов замкнутых циклов производства [1]. Данный документ формирует институциональные основания для перехода к экономике цикла, однако в меньшей степени учитывает отраслевую специфику сложных производственных цепочек, включая ЦБП и полиграфию.

Выпуск бумаги и картона в России в 2024 году достиг 10,7 млн тонн, увеличившись на 5,5% относительно показателя 2023 года. Об этом свидетельствуют

данные аналитической компании Alto Consulting Group, обнародованные в октябре 2025 года<sup>1</sup>. Результат стал одним из лучших за последние годы и свидетельствует о восстановлении бумажной промышленности после периода нестабильности и структурных изменений на рынке. Северо-Западный федеральный округ остается лидером производства с долей 49,3% всего выпуска. Однако, требуемой для креативных индустрий выпуск сложных и специализированных видов бумаги составляет незначительную часть общего объема производства, уступая поставщикам из Китая и Европы. В то же время креативные индустрии демонстрируют устойчивый рост, формируя спрос на материалы с высокими эстетическими и функциональными характеристиками, которые слабо интегрированы в существующие циклы переработки. Проблема, в связи с этим носит многосторонний межотраслевой характер: развитие креативных индустрий невозможно без комплексной технологической инфраструктуры со стороны ЦБП и лесохимической промышленности, трансфера материальных потоков в систему полиграфии и аддитивных производств, что в свою очередь сопряжено со сложностями реализации такого развития в принципах экономики цикла.

*Целью исследования* является теоретическое и методологическое обоснование особенностей и проблем реализации принципов экономики цикла в целлюлозно-бумажной промышленности и полиграфии при создании креативного продукта.

*Объектом исследования* являются цепочки создания стоимости, формируемые в процессе взаимодействия целлюлозно-бумажной промышленности, полиграфии и креативных индустрий.

*Предметом исследования* выступают организационные, технологические и экологические ограничения реализации принципов экономики цикла на этапах формирования, трансформации и использования материальных потоков при производстве креативного продукта.

*Материалами исследования* послужили нормативно правовые акты Российской Федерации в сфере устойчивого развития, экономики цикла и креативных индустрий, официальные статистические данные Росстата, материалы отраслевых аналитических обзоров, а также результаты научных исследований в области экономики замкнутого цикла, промышленной экологии и управления цепочками создания стоимости.

*Методы исследования* включают теоретический анализ и обобщение научных подходов, структурно логический анализ цепочек создания стоимости, сравнительный анализ отраслевых практик, а также интерпретацию статистических данных и нормативных документов с позиций устойчивого развития и экологической безопасности.

*Обзор литературы.* Вопросы государственной поддержки и стимулирования перехода к экономике цикла рассматриваются И. Н. Жариковым, который акцентирует внимание на роли инструментов промышленной политики и необходимости сочетания регуляторных и экономических механизмов воздействия [4]. Вместе с тем в исследовании указывается на фрагментарность мер поддержки и отсутствие комплексного подхода к межотраслевым цепочкам создания стоимости.

Региональный и пространственный аспект ресурсных циклов раскрыт в работе Е. С. Попова, где анализируется взаимодействие отраслей в рамках региональной экономики и подчеркивается значимость территориальной координации материальных потоков для устойчивого развития [5]. Данный подход важен для анализа ЦБП и полиграфии, тесно связанных с региональными ресурсными базами и логистикой.

---

<sup>1</sup> По данным информационно-аналитического агентства TADVISIER// [https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Бумага\\_и\\_картон\\_%28рынок\\_России%29](https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Бумага_и_картон_%28рынок_России%29)

Практические аспекты реализации принципов экономики цикла рассматриваются в исследованиях Т. С. Смирновой, О. В. Голуб и В. Ю. Шконды, где показано, что внедрение циклических моделей требует значительной трансформации организационных и технологических процессов предприятий [6]. Авторы отмечают, что без изменения управленческих практик и корпоративных приоритетов экологические инициативы остаются декларативными.

Мировой опыт формирования эко-промышленных парков и интеграции принципов экономики цикла системно представлен в монографии В. Л. Евтухова, В. А. Марьева и Т. С. Смирновой [7]. В работе показано, что эффективность циклических моделей существенно возрастает при наличии координационных механизмов между предприятиями разных отраслей, что имеет прямое значение для связки ЦБП, полиграфии и смежных производств.

Отраслевые особенности реализации экономики цикла в лесопромышленном комплексе анализируются А. С. Фришманом и А. А. Даниловым. Авторы подчеркивают, что несмотря на высокий потенциал переработки древесных отходов, производство сложных бумажных и композиционных материалов характеризуется ограниченными возможностями возврата материальных потоков в новый цикл [8]. Это создает структурное противоречие между технологическим развитием и экологическими требованиями.

Экологические аспекты экономики цикла и вопросы обеспечения благоприятной окружающей среды рассматриваются А. А. Соловьяновым и А. Б. Долгушиным, которые делают акцент на необходимости комплексного управления промышленными процессами с учетом жизненного цикла продукции [9]. В их исследованиях подчеркивается, что без системного контроля на всех стадиях цепочки создания стоимости экологические эффекты остаются локальными.

Сборники научных материалов, посвященные экологическим аспектам технологий химико-лесного комплекса, демонстрируют широкий спектр прикладных решений и экспериментальных подходов, однако также фиксируют недостаточную масштабируемость и промышленную воспроизводимость многих из них [10].

Сценарии устойчивого развития мировой целлюлозно-бумажной промышленности рассмотрены в работах Д. А. Прохорова, Л. М. Бойкова и Е. Н. Ионина, где отмечается рост технологической сложности продукции и усиление требований к экологической эффективности производства [11]. При этом подчеркивается, что производство сложных типов бумаги и инновационных материалов требует существенно больших ресурсов и инвестиций по сравнению с традиционными видами продукции.

Зарубежные исследования, представленные работой М. Geissdoerfer и соавторов, формируют теоретическую основу концепции экономики цикла как новой парадигмы устойчивого развития [12]. Авторы рассматривают экономику цикла как системную трансформацию бизнес-моделей, технологий и управленческих практик, что актуализирует необходимость адаптации данных подходов к отраслевой специфике национальных экономик.

В целом анализ литературы показывает, что несмотря на значительный массив исследований, сохраняется недостаточная проработка вопросов реализации принципов экономики цикла в сложных межотраслевых связках, включая целлюлозно-бумажную промышленность, полиграфию и креативные индустрии. Это обуславливает необходимость дальнейших исследований, направленных на выявление отраслевых ограничений, организационных противоречий и механизмов согласования технологического развития и экологической устойчивости.

### **А) Принципы экономики цикла и их реализация в межотраслевой цепочке целлюлозно-бумажной промышленности и полиграфии при создании креативного продукта**

Реализация принципов экономики цикла в целлюлозно-бумажной промышленности и полиграфии рассматривается как стратегическое направление устойчивого развития, ориентированное на снижение ресурсной нагрузки, продление жизненного цикла материалов и минимизацию экологических эффектов производства. Для данных отраслей, формирующих материальное ядро значительной части креативных индустрий, экономика цикла приобретает особое значение, поскольку именно они обеспечивают базовые материальные носители креативного продукта.

В то же время производство креативного продукта характеризуется собственной логикой организации технологических процессов, в которой ключевыми являются экспериментальность, вариативность, мультиматериальность и ориентация на уникальные свойства конечного результата. Эти особенности вступают в противоречие с рядом принципов экономики цикла, предполагающих стандартизацию, управляемость материальных потоков и предсказуемость жизненного цикла продукции.

Экономика цикла в целлюлозно-бумажной промышленности традиционно опирается на использование вторичных волокон, развитие технологий переработки, снижение удельного потребления ресурсов и замыкание производственных контуров. В полиграфии данные принципы дополняются требованиями к экологичности красок, клеевых составов, покрытий и послепечатной обработки. Однако при ориентации на креативный продукт данные отрасли вынуждены расширять спектр используемых материалов и технологий, что усложняет реализацию циклических подходов.

Креативный продукт, как правило, создаётся в условиях малосерийного или проектного производства, предполагающего частую смену материалов, форматов и технологических решений. Это приводит к росту материального разнообразия, увеличению доли опытных и экспериментальных партий и снижению эффективности традиционных циклических моделей, рассчитанных на масштабируемость и повторяемость производственных процессов.

Дополнительную сложность формирует необходимость сочетания экологических требований с запросами креативных индустрий на визуальные, тактильные и функциональные свойства продукции. Использование дизайнерских бумаг, сложных картонов, композитных основ, специальных покрытий и декоративных эффектов повышает потребительскую ценность продукта, но одновременно усложняет процессы переработки и повторного использования материалов.

Таким образом, реализация принципов экономики цикла в целлюлозно-бумажной промышленности и полиграфии при создании креативного продукта приобретает противоречивый характер. Она требует поиска баланса между экологической рациональностью и необходимостью поддержания технологической и материальной гибкости, являющейся основой конкурентоспособности креативных индустрий (табл. 1).

В результате сопоставления выявляется, что ключевые принципы экономики цикла и принципы производства креативного продукта находятся в отношениях структурного напряжения. Экономика цикла ориентирована на упорядочивание и стабилизацию материальных потоков, тогда как креативное производство требует расширения и усложнения материально-технологического пространства. Для целлюлозно-бумажной промышленности и полиграфии это означает необходимость адаптации циклических подходов к условиям высокой вариативности, а не их механического переноса из традиционных индустриальных моделей.

Таблица 1 – Сопоставление принципов экономики цикла и принципов производства креативного продукта в целлюлозно-бумажной промышленности и полиграфии

Принципы экономики цикла	Содержание принципа в ЦБП и полиграфии	Принципы производства креативного продукта	Характер противоречия
Сокращение материального разнообразия	Ограничение номенклатуры материалов для упрощения переработки	Мультиматериальность и комбинирование основ	Рост сложности сортировки и переработки
Замкнутость материальных потоков	Повторное использование волокон и материалов	Использование уникальных и дизайнерских материалов	Низкая воспроизводимость материальных контуров
Стандартизация технологических процессов	Унификация форматов и параметров производства	Экспериментальность и проектная логика	Несовместимость потокового и проектного производства
Продление жизненного цикла продукта	Повышение долговечности и повторного использования	Ориентация на эффект, дизайн и символическую ценность	Несовпадение критериев ценности продукта
Минимизация отходов	Сокращение брака и технологических потерь	Высокая доля опытных и тестовых партий	Рост отходов на стадии разработки
Экологическая управляемость	Контроль жизненного цикла материалов	Частая смена технологий и материалов	Снижение предсказуемости экологических эффектов

Реализация экономики цикла в данных отраслях при работе с креативными индустриями требует перехода от универсальных экологических решений к дифференцированным подходам, учитывающим специфику проектного производства, ограниченные тиражи и высокую долю нематериальной ценности продукции. Это формирует предпосылки для развития новых организационно-технологических решений и инструментов управления, ориентированных на согласование экологических и креативных целей в рамках устойчивых цепочек создания стоимости.

#### **Б) Анализ цепочки создания стоимости с позиции принципов экономики цикла**

Реализация принципов экономики цикла в цепочках создания стоимости целлюлозно-бумажной промышленности, полиграфии и креативных индустрий осуществляется неравномерно и фрагментарно, что обусловлено различиями в технологическом уровне, инвестиционных возможностях и экологических характеристиках отдельных звеньев цепочки. Проблематика экономики замкнутого цикла в российских условиях системно раскрывается в исследованиях В. И. Ноги и М. Н. Данюковой, где отмечается несоответствие между декларируемыми стратегическими целями и реальным уровнем технологической готовности отраслей к замкнутым моделям воспроизводства ресурсов [3]. Авторы подчеркивают, что для базовых отраслей, включая целлюлозно-бумажную промышленность, характерна ориентация на линейные производственные модели, что осложняет внедрение

циклических принципов. Ключевые проблемы проявляются в зонах трансфера материальных потоков между отраслями, где происходит смена логики производства, переработки и использования материалов.

В рамках перехода материальных потоков от целлюлозно-бумажной промышленности к полиграфии формируется первое системное противоречие реализации принципов экономики цикла. ЦБП Российской Федерации в настоящее время ориентирована преимущественно на выпуск базовых типов бумажной продукции, пригодных для массового потребления и сравнительно эффективной переработки. Производство сложных, дизайнерских и функционально модифицированных видов бумаги и картона развито ограниченно и требует значительно более высоких капитальных вложений, технологической модернизации и длительных инвестиционных циклов, а также информационного и контрольного обеспечения. Исследования в области межотраслевых трансферов подчеркивают необходимость адаптации систем учета и контроля к новым требованиям устойчивого развития. В работе Е. С. Косоноговой и Д. Б. Крылова показано, что традиционные формы управленческой отчетности не обеспечивают достаточной прозрачности для оценки межотраслевых ресурсных потоков и экологических эффектов, что затрудняет практическую реализацию принципов экономики цикла [2].

В результате полиграфические предприятия, ориентированные на выпуск продукции для креативных индустрий, вынуждены либо использовать импортные материалы, либо работать с ограниченным ассортиментом отечественных бумаг, что снижает гибкость производства и конкурентоспособность конечного продукта. При этом сложные материалы характеризуются низким уровнем возвратности в новые циклы переработки из-за многослойной структуры, специальных покрытий и химических модификаций.

Таблица 2 – Реализация принципов экономики цикла в зоне трансфера материальных потоков ЦБП – полиграфия

<b>Принцип экономики цикла</b>	<b>Реализация в базовом бумажном производстве</b>	<b>Реализация в производстве сложных и дизайнерских материалов</b>	<b>Проблемная область исследования</b>
Повторное использование	Пригодность к переработке стандартных бумаг	Ограниченная перерабатываемость сложных композиций материалов	Снижение замкнутости материальных потоков
Ресурсосбережение	Отработанные технологии и нормативы	Рост материалоемкости и химической нагрузки	Повышение экологических издержек
Управляемость жизненного цикла	Высокая прогнозируемость	Низкая предсказуемость возврата материалов	Рост неопределенности экологического эффекта
Экономическая эффективность	Масштабируемость и стабильный спрос	Высокая стоимость и узкий рынок	Инвестиционная непривлекательность
Экологическая безопасность	Относительно устойчивая модель	Повышенные экологические риски	Усиление регуляторных ограничений

Данная зона трансфера демонстрирует структурный конфликт между расширением ассортимента сложных материалов и возможностями экономики цикла, что ограничивает инновационное развитие полиграфии для креативных индустрий.

Передача материальных потоков от полиграфического производства к креативным индустриям сопровождается сменой приоритетов с технологической воспроизводимости на уникальность, экспериментальность и символическую ценность продукта. В этой зоне цепочки требования экономики цикла вступают в противоречие с принципами производства креативного продукта, основанного на малосерийности, кастомизации и мультиматериальности.

Креативные индустрии формируют спрос на продукты с высокой долей дизайнерской и экспериментальной составляющей, что увеличивает количество переделов, усложняет технологические маршруты и повышает риск неудовлетворенности заказчика конечным результатом. Это, в свою очередь, снижает прогнозируемость рентабельности и усложняет учет экологических эффектов.

Таблица 3 – Противоречия реализации принципов экономики цикла в зоне трансфера полиграфия – креативные индустрии

Характеристика производства	Полиграфическое производство	Креативные индустрии	Ограничение экономики цикла
Тип продукции	Стандартизированная	Уникальная, проектная	Низкая повторяемость
Объемы	Средние и крупные тиражи	Малые серии	Отсутствие эффекта масштаба
Материальная структура	Относительно однородная	Мультиматериальная	Сложность переработки
Длительность разработки	Ограниченная	Непредсказуемая	Рост углеродного следа
Экологический контроль	Регламентированный	Фрагментарный	Потеря управляемости цикла

В данной зоне экономики цикла фактически функционируют в режиме ограниченного контроля, что требует специальных организационно-методических решений.

Полиграфический комплекс, находясь в промежуточном положении, выступает одновременно потребителем базовых бумажных материалов и интегратором сложных материальных решений для креативных индустрий. В результате он оказывается зоной концентрации противоречий между требованиями креативного продукта к качеству, тактильности, визуальным эффектам и ограничениями экономики цикла, ориентированной на возврат и повторное использование ресурсов.

Особую сложность представляет трансфер материалов от полиграфии к креативным индустриям, где материальный носитель перестает быть самостоятельным продуктом и включается в систему символической и функциональной ценности. На этом этапе экологическая оценка материала утрачивает однозначность, а возможности его возврата в производственный цикл резко снижаются.

Таблица 4 – Проблемы реализации принципов экономики цикла в точках трансфера материальных потоков между ЦБП, полиграфическим комплексом и креативными индустриями

Участок трансфера материальных потоков	Типы используемых материалов	Инвестиционные и технологические ограничения	Реализация принципов экономики цикла	Ключевые противоречия
Целлюлозно-бумажная промышленность – полиграфия	Массовые виды бумаги, картоны стандартного назначения	Ограниченные инвестиции в глубокую переработку, ориентация на крупные серии	Высокий уровень перерабатываемости, устойчивые замкнутые циклы	Ограниченное предложение сложных и дизайнерских материалов
Целлюлозно-бумажная промышленность – полиграфия	Дизайнерские бумаги, специальные картоны, бумаги с покрытиями	Высокая капиталоемкость, длительные инвестиционные циклы, технологические риски	Низкая степень возврата в повторный цикл, сложность разделения компонентов	Конфликт между инновационностью материала и цикличностью
Полиграфия – креативные индустрии	Мультиматериальные носители, печатные объекты с отделкой	Рост затрат на оборудование и материалы, неопределенность спроса	Частичная реализация принципов повторного использования	Потеря управляемости материального цикла
Полиграфия – креативные индустрии	Композиционные изделия, комбинированные материалы	Отсутствие стандартов переработки, высокая вариативность решений	Практически отсутствуют механизмы возврата материалов	Преобладание символической ценности над материальной
Лесохимия – полиграфия	Смолы, покрытия, функциональные добавки	Зависимость от импорта, высокая стоимость инновационных компонентов	Ограниченные возможности рециклинга	Экологические ограничения инновационных решений
Лесохимия – полиграфия	Биополимеры и экспериментальные материалы	Недостаточная промышленная масштабируемость	Потенциальная цикличность при отсутствии инфраструктуры	Разрыв между экспериментом и промышленной реализацией

В российской целлюлозно-бумажной промышленности производство сложных типов бумаги и дизайнерских материалов ограничено не только технологически, но и институционально. Высокие инвестиционные затраты сочетаются с низким уровнем гарантированного спроса со стороны полиграфии и креативных индустрий, что делает такие проекты экономически уязвимыми. В отличие от простых форм бумажного производства, ориентированных на упаковку и массовую печать, сложные материалы обладают сниженным потенциалом возврата в новый цикл производства.

Полиграфический комплекс, интегрируя данные материалы в креативные продукты, усиливает разрыв между экологическими требованиями и экономической целесообразностью. Продукты с высоким числом переделов, сложной отделкой и комбинированной структурой теряют признаки стандартного материального носителя и

превращаются в уникальные объекты, для которых механизмы экономики цикла либо не разработаны, либо экономически неэффективны.

На уровне лесохимии ситуация усугубляется тем, что инновационные смолы, покрытия и функциональные добавки часто обладают ограниченной перерабатываемостью и требуют специализированных технологических контуров возврата. Отсутствие таких контуров в промышленной инфраструктуре приводит к формальному соблюдению принципов экономики цикла без их фактической реализации.

Таким образом, анализ цепочки создания стоимости показывает, что ключевые проблемы реализации принципов экономики цикла формируются не в пределах отдельных отраслей, а в зонах трансфера материальных потоков. Противоречие между инвестиционной логикой производства сложных материалов, требованиями креативного продукта и экологическими ограничениями носит системный характер и требует переосмысления подходов к управлению материальными циклами в межотраслевых цепочках создания стоимости.

### **Заключение**

Проведённое исследование позволило комплексно рассмотреть особенности и проблемы реализации принципов экономики цикла в целлюлозно-бумажной промышленности и полиграфии при создании креативного продукта, а также выявить системные ограничения, возникающие в межотраслевых цепочках создания стоимости на переходах между лесохимией, ЦБП, полиграфией и креативными индустриями. Полученные результаты показывают, что противоречия носят не частный, а структурный характер и обусловлены различиями в технологической логике, производственных принципах и экологических возможностях отраслей.

Установлено, что целлюлозно-бумажная промышленность Российской Федерации в целом ориентирована на выпуск относительно простых и стандартизированных видов бумажной продукции, обладающих высокой перерабатываемостью и возможностью возврата в повторный производственный цикл. В то же время производство сложных, дизайнерских и инновационных материалов требует иного технологического уровня, более сложных химических композиций и многостадийных процессов, что существенно снижает потенциал замыкания материальных потоков и усложняет реализацию принципов экономики цикла. Данное обстоятельство формирует разрыв между возможностями ЦБП и запросами полиграфии и креативных индустрий.

Выявлено, что на этапе перехода материальных потоков от ЦБП к полиграфии формируется ключевое противоречие между стремлением к расширению ассортимента, функциональных и эстетических свойств материалов и требованиями цикличности, ориентированными на упрощение состава и повышение перерабатываемости. Полиграфическое производство, выступая промежуточным звеном цепочки, одновременно усиливает и трансформирует это противоречие, так как именно на данном уровне происходит комбинирование материалов, применение красок, покрытий и технологических операций, затрудняющих последующий возврат продукции в новый цикл.

Показано, что на этапе взаимодействия полиграфии и креативных индустрий противоречие усиливается за счёт специфики креативного продукта, для которого характерны малосерийность, вариативность, экспериментальность и высокая степень материального и технологического разнообразия. Эти свойства вступают в конфликт с базовыми принципами экономики цикла, предполагающими стабильность

материальных потоков, повторяемость и управляемость жизненного цикла продукции. В результате экологические требования либо формально соблюдаются, либо оказываются вторичными по отношению к требованиям художественного и функционального результата.

Научные результаты исследования заключаются в следующем.

- Теоретически обосновано, что проблемы реализации экономики цикла в ЦБП, полиграфии и креативных индустриях обусловлены различием производственных логик и не могут быть решены исключительно за счёт технологической модернизации или ужесточения экологических требований.

- Выявлено, что ключевыми источниками противоречий выступают различия в принципах формирования ассортимента, степени сложности материалов и допустимом уровне материального разнообразия на различных этапах цепочки создания стоимости.

- Систематизированы особенности переходов материальных потоков между лесохимией, ЦБП, полиграфией и креативными индустриями с точки зрения возможностей и ограничений замыкания материальных циклов.

- Обосновано, что производство сложных и дизайнерских материалов в условиях креативной экономики структурно снижает потенциал цикличности по сравнению с простыми формами бумажного производства, поддающимися повторной переработке.

*Область применения полученных результатов* охватывает научные исследования в сфере устойчивого развития и экономики цикла, разработку отраслевых и межотраслевых стратегий экологической трансформации, а также методическое сопровождение формирования устойчивых цепочек создания стоимости в целлюлозно-бумажной промышленности, полиграфии и креативных индустриях. Результаты могут быть использованы при разработке нормативных документов, образовательных программ и аналитических моделей оценки экологических ограничений и возможностей развития материального производства в условиях креативной экономики.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Государственная программа Российской Федерации "Охрана окружающей среды", утв. постановлением Правительства РФ от 15.04.2014 № 326 [Электронный ресурс] / [Офиц. сайт]. URL: docs.cntd.ru/document/499091755 (дата обращения: 15.12.2025).

2. Косоногова, Е. С. Развитие отраслевой управленческой отчетности / Е. С. Косоногова, Д. Б. Крылов // Московский экономический журнал. – 2017. – № 4. – С. 47. – EDN ZWIMBV.

3. Нога, В. И. Экономика замкнутого цикла в России: тенденции и перспективы / В. И. Нога, М. Н. Данюкова // Human Progress. – 2023. – Т. 9, № 1. – С. 12. – DOI 10.34709/IM.191.12. – EDN XVGVMX.

4. Жариков, И. Н. Государственная поддержка и стимулирование перехода к экономике замкнутого цикла / И. Н. Жариков // Журнал прикладных исследований. – 2024. – № 8. – С. 94–99. – DOI 10.47576/2949–1878.2024.8.8.013. – EDN IESRNO.

5. Попов, Е. С. Ресурсопользование и ресурсные циклы в пространстве Российской региональной экономики / Е. С. Попов // Первый экономический журнал. – 2024. – № 12(354). – С. 56–63. – DOI 10.58551/20728115\_2024\_12\_56. – EDN PSGHNSK.

6. Смирнова, Т. С. Реализация принципов экономики замкнутого цикла на практике: региональный аспект / Т. С. Смирнова, О. В. Голуб, В. Ю. Шконда // Менеджмент в России и за рубежом. – 2022. – № 6. – С. 99–109. – EDN CNBUDV.

7. Евтухов В.Л. Анализ мирового опыта организации экопромышленных парков и реализации принципов экономики замкнутого цикла: монография / В.Л. Евтухов, В.А. Марьев, Т. С. Смирнова. - М.: ИНФРА-М, 2019. - 186 с. - (Научная мысль). EDN: ZBTGKE

8. Фришман, А. С. Реализация концепции экономики замкнутого цикла в лесопромышленном комплексе / А. С. Фришман, А. А. Данилов // Экология и управление природопользованием: Сборник научных трудов VII Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, Томск, 08 декабря 2023 года. – Томск: ООО "Литературное бюро", 2024. – С. 107–108. – EDN KDWIFK.

9. Соловьянов, А. А. Использование принципов экономики замкнутого цикла для обеспечения благоприятной окружающей среды / А. А. Соловьянов, А. Б. Долгушин // Промышленные процессы и технологии. – 2025. – Т. 5, № 2(16). – С. 4–38. – DOI 10.37816/2713–0789-2025-5-2(16)-4–38. – EDN XMFHFL.

10. Экологические аспекты современных технологий в химико-лесном комплексе: Сборник научных материалов I и II научно-практических конференций: Электронный ресурс, Архангельск, 31 мая 2022 года – 17 2024 года. – Архангельск: Федеральный исследовательский центр комплексного изучения Арктики им. акад. Н. П. Лаверова УрО РАН, 2024. – 206 с. – EDN XDHKFI.

11. Прохоров, Д. А. Исследование сценариев устойчивого развития мировой целлюлозно-бумажной промышленности / Д. А. Прохоров, Л. М. Бойков, Е. Н. Ионин // Современная целлюлозно-бумажная промышленность. Актуальные задачи и перспективные решения: Материалы II Международной научно-технической конференции молодых учёных и специалистов ЦБП, Санкт-Петербург, 23 ноября 2020 года. Том II. – Санкт-Петербург: Высшая школа технологии и энергетики Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования "Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна", 2021. – С. 28–32. – EDN EOQRGW.

12. The Circular Economy - A New Sustainability Paradigm? / M. Geissdoerfer, P. Savaget, N. M. P. Bocken, E. J. Hultink // Journal of Cleaner Production. 2017. Vol. 143. Pp. 757–768.

## **ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ**

*Косоногова Е. С.*, кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики, учета и анализа хозяйственной деятельности, Санкт-Петербургский государственный лесотехнический университет им. С. М. Кирова.

## **INFORMATION ABOUT THE AUTHOR**

*Ekaterina S. Kosonogova*, candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Economics, Accounting, and Business Analysis, St. Petersburg State Forestry Engineering University named after S. M. Kirov.

УДК 339.743

## СТАТИСТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ВЛИЯНИЯ ДИНАМИКИ ИЗМЕНЕНИЯ КУРСА ЕВРО

**Семёнов А.В., Семёнов В.А.**

*Университет Вернадского*

*143907, Московская область, г. Балашиха, ул. Шоссе Энтузиастов, д. 50,  
Российская Федерация*

*E-mail: energorf@yandex.ru;*

**Семёнов С.В.**

*Институт повышения квалификации руководящих работников и специалистов*

*143982, Московская область, г. Балашиха, мкр. Кучино, ул. Гидрогородок, д. 3А*

### **Аннотация**

При определении победителя в стимулирующем мероприятии, проводимого гипермаркетом «Глобус», в котором разыгрывался автомобиль, уже не первый год используется дробная часть курса Евро к рублю по данным ЦБ РФ на дату определения победителя. Авторам стало интересно статически и математически оценить влияние динамики курса Евро на определение победителя: на сколько это случайная величина, можно ли предсказать победителя заранее или сформировать победную стратегию? В статье приводится статистический анализ, расчеты и сделаны соответствующие выводы.

**Ключевые слова:** статистика, вероятность, курс Евро, чат-бот, победа, акция.

## STATISTICAL ANALYSIS OF THE IMPACT OF THE DYNAMICS OF THE EURO EXCHANGE RATE

**Semenov A.V., Semenov V.A.**

*Vernadsky University*

**Semenov S.V.**

*Institute for Advanced Training of Managers and Specialists*

*143982, Moscow region, Balashikha, md. 3A Gidrogorodok str., Kuchino*

### **Abstract**

When determining the winner in the incentive event held by the Globus hypermarket in which the car was played, the fractional part of the Euro-ruble exchange rate has been used for several years according to the Central Bank of the Russian Federation on the date of determining the winner. It became interesting for the authors to statically and mathematically assess the impact of the dynamics of the Euro exchange rate on determining the winner: how much is a random variable, is it possible to predict the winner in advance or form a winning strategy? The article provides statistical analysis, calculations, and relevant conclusions.

**Keywords:** statistics, probability, Euro exchange rate, chatbot, victory, promotion.

### **Введение**

Гипермаркет «Глобус» (ИНН 7743543761) не первый год в конце октября проводит розыгрыш автомобиля среди покупателей. Участниками становятся все покупатели, зарегистрировавшиеся и купившие определенные товары в период проведения акции [1].

Авторов статьи заинтересовала методика определения победителя, которая представлена в правилах проведения стимулирующего мероприятия [2]. Победителем и обладателем приза, становится участник, который зарегистрировал заявку с порядковым номером, который определяется по формуле:

$$N = X * Q + 1, \quad 1$$

где  $X$  – общее количество заявок, поданных участниками;  $Q = 0, \dots$  дробная часть курса Евро к Российскому рублю (по данным ЦБ РФ) на день определения победителя.

В случае получения дробного значения числа  $N$  округление производится путем отбрасывания дробной части.

В правилах приводится пример определения победителя:

*Количество заявок в реестре составило 3786 шт. Комиссия с помощью формулы определяет  $N$ , где  $X = 3786$ ,  $Q = 0,6437$  (так как курс Евро к рублю РФ на день определения победителей составил 89,6437):  $N = 3786 * 0,6437 + 1 = 2\,438,0482$ ;  $N = 2\,438$ .*

Определение победителя акции состоялось 24.10.2025 г., победителем стал некий Денис М. из Тулы, где и была совершена призовая покупка. В акции приняли участие более 37 000 покупателей из всех регионов присутствия сети [3]. Точное количество участников и номер победителя организатором акции почему-то не раскрывается.

Курс на дату определения победителя за 1 Евро составил 94,3889 руб. Таким образом значение параметра  $Q = 0,3889$ . Можно примерно оценить порядковый номер участника, выигравшего главный приз:

$$N = 37\,000 * 0,3889 + 1 = 14\,390,3; N = 14\,390.$$

Победителем стал участник с порядковым номером, составляющим 38,89% от общего количества участников и на его победу, повлиял курс Евро.

### Основная часть

Особый интерес, на наш взгляд, представляет в формуле расчета (1) параметр  $Q$ , связанный с курсом Евро. Нам стало интересно, насколько с точки зрения статистики равновероятны шансы у всех участников стать победителем и обладателем главного приза; возможно ли предсказать заранее победителя; насколько дробная часть курса является случайной величиной; можно ли вообще использовать такой алгоритм для определения победителя.

Таблица 1 – Динамика курса Евро к рублю по данным ЦБ РФ в период проведения акции.

Дата	Курс	$\Delta$	Дата	Курс	$\Delta$	Дата	Курс	$\Delta$
24.10.2025	94,3889	0,3889	07.10.2025	96,8345	0,8345	18.09.2025	98,2994	0,2994
23.10.2025	94,7543	0,7543	04.10.2025	96,0525	0,0525	17.09.2025	97,8903	0,8903
22.10.2025	94,6656	0,6656	03.10.2025	95,3411	0,3411	16.09.2025	97,4502	0,4502
21.10.2025	94,3845	0,3845	02.10.2025	95,6382	0,6382	13.09.2025	99,3304	0,3304
18.10.2025	94,5835	0,5835	01.10.2025	96,8644	0,8644	12.09.2025	99,7367	0,7367
17.10.2025	92,0834	0,0834	30.09.2025	97,1410	0,1410	11.09.2025	99,8246	0,8246
16.10.2025	91,7258	0,7258	27.09.2025	97,6823	0,6823	10.09.2025	98,0336	0,0336
15.10.2025	92,6816	0,6816	26.09.2025	98,1542	0,1542	09.09.2025	96,5691	0,5691
14.10.2025	93,9181	0,9181	25.09.2025	98,6015	0,6015	06.09.2025	95,4792	0,4792
11.10.2025	94,0491	0,0491	24.09.2025	99,0363	0,0363	05.09.2025	94,7754	0,7754
10.10.2025	94,7030	0,7030	23.09.2025	98,9638	0,9638	04.09.2025	94,2539	0,2539
09.10.2025	94,9351	0,9351	20.09.2025	98,8845	0,8845	03.09.2025	93,8373	0,8373
08.10.2025	95,6722	0,6722	19.09.2025	98,9773	0,9773	–	–	–

С этой целью были проанализированы данные курса Евро к Российскому рублю по данным ЦБ РФ [4] за период проведения акции с 3 сентября 2025 года по 24 октября 2025 года.

Поскольку в формуле (1) участвует только дробная часть курса Евро, нас интересовала не сама динамика курса Евро в рассматриваемый период, а именно динамика дробной части.

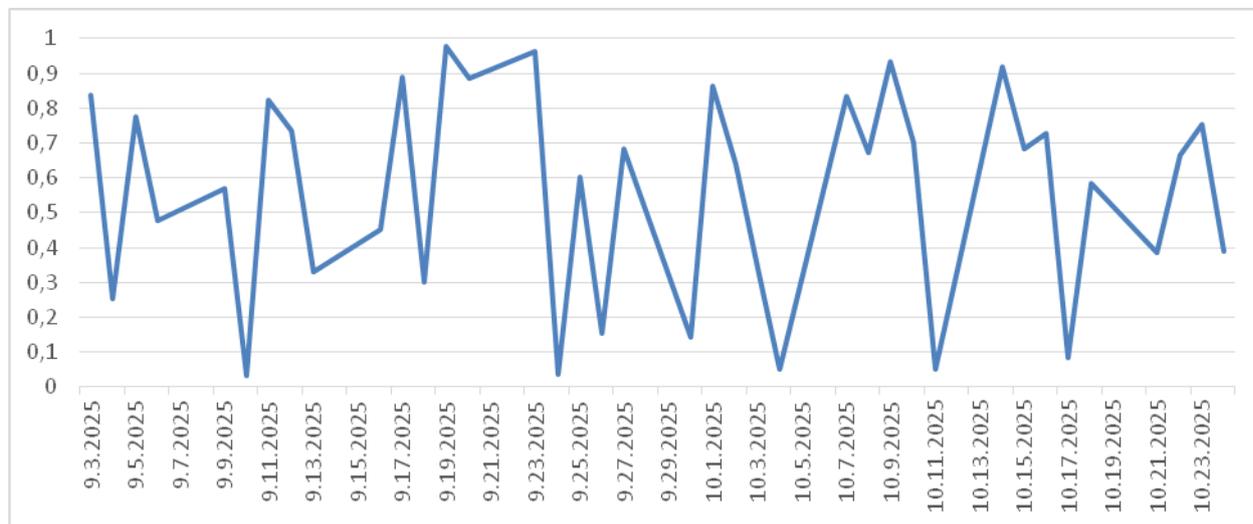


Рис. 1. Динамика изменения дробной части курса Евро к рублю в период проведения акции

Обработка данных проводилась в Excel. Для получения дробной части использовалась функция «ЦЕЛОЕ», которая отбрасывает дробную часть числа. Тогда, если вычесть из исходного значения курса целую часть, можно получить значение дробной части исходного числа в другой ячейке.

Пример формулы для вычисления дробной части в ячейке Excel:  $=A1 - \text{ЦЕЛОЕ}(A1)$ .

В табл. 1 и на рис. 1 представлена динамика изменения дробной части курса Евро к рублю в период проведения акции.

Однако по данным в табличной форме и представленных на графике достаточно проблематично сделать точные выводы.

Поэтому для более детального статистического анализа отправим данные таблицы 1 в чат-бот @MatStatBot [5]. Взаимодействие с данным инструментом при проведении исследований для статистического анализа и обработки данных представлено более подробно в другой работе авторов [6]. Результаты расчета представлены на рис. 2.

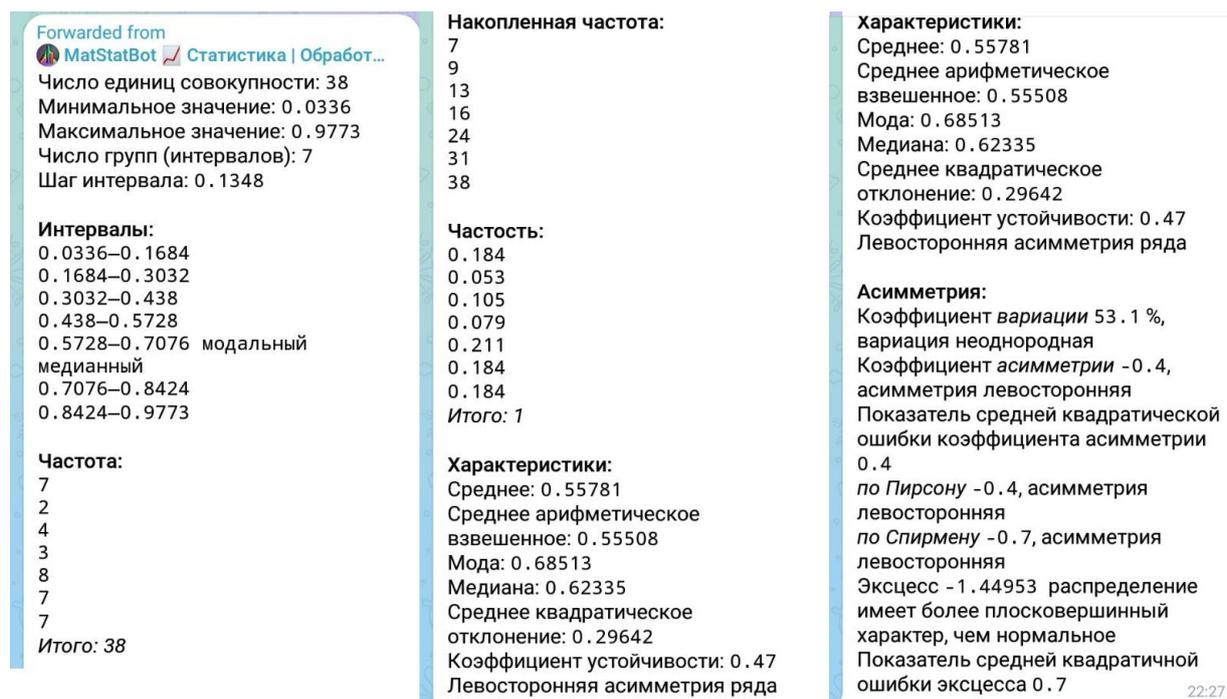


Рис. 2. Результаты статистического анализа в чат-боте @MatStatBot

Было рассмотрено число единиц совокупности: 38. Минимальное значение: 0.0336; максимальное значение: 0.9773; число групп (интервалов): 7; шаг интервала: 0.1348.

Среднее значение: 0.55781; среднее арифметическое взвешенное: 0.55508; мода: 0.68513; медиана: 0.62335; среднее квадратическое отклонение: 0.29642; коэффициент устойчивости: 0.47. Наблюдается левосторонняя асимметрия ряда.

Вариация неоднородная, коэффициент вариации 53.1 %. Показатель эксцесса - 1.44953 распределение имеет более плосковершинный характер, чем нормальное. Показатель средней квадратичной ошибки эксцесса 0.7.

Для наглядности на рис. 3 представлена круговая диаграмма распределения частоты попадания в интервал. Как видим, частость составляет от 5 до 21%.

Интервалы, имеющие одинаковое распределение (18,4%): 1й (0.0336–0.1684), 6й (0.7076–0.8424) и 7й (0.8424–0.9773). Наибольшую частость (21,10%) имеет 5й интервал (0.5728–0.7076), он также является модальным и медианным.

Наименьшую частость имеют следующие интервалы (от 5,30 до 10,50%): 2й (0.1684–0.3032), 4й (0.438–0.5728) и 3й (0.3032–0.438).

Как уже ранее отмечалось, на дату определения победителя дробная часть курса Евро составляла 0,3889. Интересно, что данное значение попало в 3-й интервал, вероятность попадания в который составляла 10,5%. Это значение меньше среднего арифметического значения 0.55781.

Можно сделать вывод о случайной величине при определении победителя в данной акции, поскольку «победная» дробная часть курса Евро не попала в наиболее вероятные интервалы (1й, 5й, 6й и 7й), а попала в один из трех маловероятных, которые в сумме дают вероятность 23,7%.



Рис. 3. Частота попадания дробной части курса Евро в интервалы в период акции.

Мы также выявили неравномерность распределения между интервалами. С математической точки зрения, вероятность стать победителем меньше в 2-4 раза для участников с порядковыми номерами в интервале (2й, 3й и 4й) от 16,84% до 43,8% от общего количества участников.

Можно было бы сделать вывод и выбрать стратегию для победы: оказаться в первых 16,84% участников акции или стать участником после преодоления отметки 43,8%.

Однако реализовать это достаточно проблематично, поскольку неизвестно количество участников в каждый момент времени. Для обычного покупателя эта информация недоступна. Также в акции участвуют покупатели не одного конкретного магазина, а из всех регионов присутствия торговой сети и интернет-магазина.

Как мы увидели на практике, стратегия, основанная на теории вероятности, не подтвердилась и не помешала реальному победителю акции стать обладателем автомобиля Solaris HC. Удача и курс Евро не всегда подчиняется математике и статистике.

Отметим, мы проанализировали только 38 наблюдений за период акции. Для более полного анализа и вывода о возможности использования дробной части курса Евро при определении победителя в акции, проанализируем в чат-боте «MatStatBot» большее количество наблюдений, а именно данные с начала 2025 года.

В итоге нами было проанализировано 200 единиц совокупности. Минимальное значение: 0.0029; максимальное значение: 0.9976.

Были рассчитаны следующие характеристики: среднее значение – 0.51154; среднее арифметическое взвешенное – 0.51403; мода – 0.7322; медиана – 0.53214; среднее квадратическое отклонение – 0.29723; коэффициент устойчивости – 0.42. Наблюдается левосторонняя асимметрия ряда.

Данные были разделены на 9 интервалов с шагом 0.1105. Результаты группировки представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Результаты группировки данных дробной части курса Евро с начала года

№	Интервалы	Примечание	Частота	Накопленная частота	Частость
1	0.0029 - 0.1134	–	26	26	0.13
2	0.1134 - 0.2239	–	20	46	0.1
3	0.2239 - 0.3344	–	16	62	0.08
4	0.3344 - 0.4449	–	23	85	0.115
5	0.4449 - 0.5554	медианный	19	104	0.095
6	0.5554 - 0.6659	–	21	125	0.105
7	0.6659 - 0.7764	модальный	27	152	0.135
8	0.7764 - 0.8869	–	23	175	0.115
9	0.8869 – 0.9976	–	25	200	0.125
	Итого	–	200	200	1

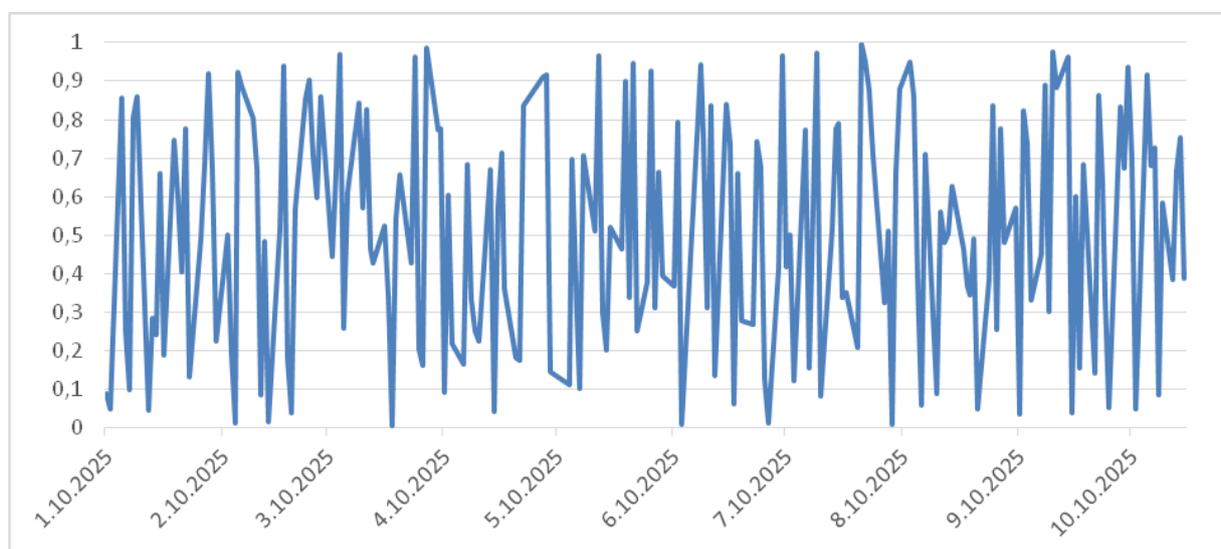


Рис. 4. Динамика изменения дробной части курса Евро к рублю с начала года

Для наглядности представим частоту попадания дробной части Евро в полученные интервалы в виде круговой диаграммы на рис. 5 для данных с начала 2025 года. Её анализ показывает, что распределение более равномерное, чем в период акции, с вероятностью от 8 до 13%.

Среднее значение частоты составляет для всех интервалов составляет 11,1%. Примечательно, что «победное» значение 0,3889 дробной части курса Евро, попало в 4-й интервал, частоту которого для наблюдений с начала года составила 11,5%.

Обратим внимание на рассчитанный параметр коэффициент устойчивости, он определяется как дополнение коэффициента колеблемости до единицы или до 100 %. При значении коэффициента 0,67 процесс можно считать разбалансированным [7]. В период акции значение коэффициента устойчивости для дробной части курса Евро составило 0,47, а с начала года – 0,42. Можно сделать вывод, что в период проведения акции дробная часть курса Евро было более устойчивой к колеблемости, чем за весь период с начала года. Однако сама динамика её изменения за все рассматриваемые периоды разбалансированная и нельзя говорить о какой-то зависимости, что хорошо видно на рис. 1 и рис. 4.



Рис. 5. Частость попадания дробной части курса Евро в интервалы с начала года

В заключение рассмотрим динамику изменения непосредственно курса Евро к рублю за период с 10.01.2025 по 24.10.2025 года. В статье мы много говорили, про дробную часть курса, сделали вывод о разбалансированности процесса её изменения. Интересно проверить справедливость этих выводов непосредственно для значений курса Евро.

Для этого отправим данные курса Евро к рублю в чат-бот @MatStatBot.



Рис. 6. Динамика изменения курса Евро к рублю с начала года.

Число наблюдений: 200; минимальное значение: 87.5697; максимальное значение: 106.2493. Интервал курса Евро от 91.7207 до 93.7962 является модальным и медианным.

Среднее значение: 94.42654; мода: 92.56212; медиана: 93.36101; среднее квадратическое отклонение: 4.04495. Коэффициент устойчивости: 0.96.

Наблюдается правосторонняя асимметрия ряда. Эксцесс 0.72809, распределение более островершинное, чем нормальное.

Значение коэффициента устойчивости для курса Евро 0,96 говорит об устойчивом состоянии и незначительной степени отклонения показателя коэффициента вариации (колеблемости) [7].

Асимметрия для дробной части была левосторонней, для курса Евро – правосторонней. Распределение для дробной части имело более плосковершинный характер, для курса Евро – более островершинное, чем нормальное.

### **Заключение**

Использование дробной части курса Евро может применяться в акциях и лотереях для определения победителей. Вероятность стать победителем хотя и не совсем равная, но предсказать победителя и сформировать победную стратегию на наш взгляд достаточно проблематично, даже зная ежедневное количество участников акции. Можно также сделать вывод о случайной величине при определении победителя и использовании для этого дробной части курса Евро.

Также можем сделать вывод, что курс Евро к рублю за 10 месяцев 2025 года достаточно устойчивый.

### **ЛИТЕРАТУРА**

1. Выиграй Solaris HC | Сеть гипермаркетов «Глобус». – URL: <https://www.globus.ru/promo/vyigray-solaris-hc/> (дата обращения: 14.11.2025). – Текст: электронный.

2. ПРАВИЛА проведения стимулирующего мероприятия Выиграй Автомобиль за покупку! URL: [https://www.globus.ru/rules/Правила%20акции%20Выиграй%20автомобиль%20Solaris%20HC\\_2025.pdf](https://www.globus.ru/rules/Правила%20акции%20Выиграй%20автомобиль%20Solaris%20HC_2025.pdf) (дата обращения: 14.11.2025). – Текст: электронный.

3. Результаты розыгрыша автомобиля: покупатель «Глобус» выиграл кроссовер Solaris HC | Сеть гипермаркетов «Глобус». – URL: <https://www.globus.ru/about/news/rezultaty-rozygrysha-avtomobilya-solaris-hc/> (дата обращения: 14.11.2025). – Текст: электронный.

4. Динамика официального курса заданной валюты | Банк России. – URL: [https://cbr.ru/currency\\_base/dynamics/](https://cbr.ru/currency_base/dynamics/) (дата обращения: 14.11.2025). – Текст: электронный.

5. Свидетельство о государственной регистрации программы для ЭВМ № 2024663084 Российская Федерация. Чат-бот «MatStatBot» в Telegram для статистического анализа и обработки данных: № 2024661818: заявл. 22.05.2024: опубл. 04.06.2024 / С. В. Семёнов, А. В. Семёнов, Е. И. Семёнова, В. А. Семёнов.

6. Семёнов, С. В. Актуальность применения бота MatStatBot в Telegram для статистического анализа и обработки данных при проведении исследований / С. В. Семёнов, А. В. Семёнов, В. А. Семёнов // Современные проблемы энергоэффективности агроинженерных исследований в условиях цифровой трансформации : Материалы Международной научно-практической конференции, Балашиха, 30 мая 2024 года. – Балашиха: Российский государственный университет народного хозяйства им. В.И. Вернадского, 2024. – С. 172-178.

7. Семёнов, А. В. Устойчивое и сбалансированное развитие сельских территорий и сельскохозяйственного производства / А. В. Семёнов. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью "Сам Полиграфист", 2024. – 206 с. – ISBN 978-5-00227-317-1. – DOI 10.32651/B-24-1

### **ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ**

*Семёнов Александр Владимирович* – доктор экономических наук, доцент, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования Министерства сельского хозяйства Российской Федерации «Российский государственный университет народного хозяйства имени В.И. Вернадского»;

*Семёнов Владимир Александрович* – кандидат экономических наук, доцент, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования Министерства сельского хозяйства Российской Федерации «Российский государственный университет народного хозяйства имени В.И. Вернадского»;

*Семёнов Сергей Владимирович* – магистр, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение дополнительного профессионального образования "Институт повышения квалификации руководящих работников и специалистов".

### **INFORMATION ABOUT THE AUTHORS**

*Semenov Alexander Vladimirovich* – Doctor of Economics, Associate Professor, Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education of the Ministry of Agriculture of the Russian Federation "Vernadsky Russian State University of National Economy";

*Semenov Vladimir Aleksandrovich* – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education of the Ministry of Agriculture of the Russian Federation "Vernadsky Russian State University of National Economy";

*Semenov Sergey Vladimirovich* – Master's degree, Federal State Budgetary Educational Institution of Additional Professional Education "Institute for Advanced Training of Managers and Specialists".

УДК 347.45/.47

## РЕАЛИЗАЦИЯ СПЕЦИФИКИ ПРАВОВОГО СТАТУСА МУНИЦИПАЛЬНЫХ ОБРАЗОВАНИЙ НА ПРИМЕРЕ УЧАСТИЯ В МУНИЦИПАЛЬНЫХ КОНТРАКТАХ

**Фонарев М.А.<sup>1</sup>, Долинская В.В.<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>ФГАОУ ВО «Московский государственный юридический университет имени О.Е. Кутафина (МГЮА)

125993, г. Москва, ул. Садовая-Кудринская, д.9, стр.2.

E-mail: sMAFonarev@edu.msal.ru; ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-8997-0036>

<sup>2</sup>ФГАОУ ВО «Московский государственный юридический университет имени О.Е. Кутафина (МГЮА)

125993, г. Москва, ул. Садовая-Кудринская, д.9, стр.2.

E-mail: civil-VVD@yandex.ru; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6002-3111>

### **Аннотация**

В статье на примере анализа арбитражных дел, связанных с исполнением муниципального контракта, с разных сторон рассматриваются специфика частноправового статуса муниципальных образований. Показаны различные роли и тесное взаимодействие элементов правового статуса муниципальных образований. Сделан акцент на сложную организационную структуру местных органов публичной власти, через которые они реализуют свои права и обязанности в качестве субъектов гражданского права. Отмечены особые требования к заказчику при заключении муниципального контракта. Приведены примеры участия контрольных и надзорных государственных органов в разрешении спорных вопросов, связанных с реализацией муниципального контракта. Проводится чёткая граница между публичным интересом, который преследуют муниципальные образования при реализации своей сделкоспособности и частным интересом другой стороны контракта. С учётом принципа конкуренции, обозначен плюрализм субъектов способных инициировать оспаривание действий муниципальных образований при заключении муниципального контракта. Сделаны выводы о проявлениях и характеристиках статуса муниципальных образований при заключении и исполнении муниципальных контрактов.

**Ключевые слова:** муниципальные образования, публично-правовые образования, правовой статус, муниципальный контракт.

## IMPLEMENTATION OF THE SPECIFICS OF THE LEGAL STATUS OF PUBLIC LEGAL ENTITIES ON THE EXAMPLE OF PARTICIPATION IN MUNICIPAL CONTRACTS

**M. Fonarev<sup>1</sup>, V. Dolinskaya<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Kutafin Moscow State Law University (MSAL)

125993, Moscow, Sadovaya-Kudrinskaya str., 9, building 2.

E-mail: sMAFonarev@edu.msal.ru; ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-8997-0036>

<sup>2</sup>Kutafin Moscow State Law University (MSAL)

125993, Moscow, Sadovaya-Kudrinskaya str., 9, building 2.

E-mail: civil-VVD@yandex.ru; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6002-3111>

**Abstract**

Using the example of an analysis of arbitration cases related to the execution of a municipal contract, the article examines the specifics of the private law status of municipalities from different sides. The various roles and close interaction of elements of the legal status of municipalities are shown. Emphasis is placed on the complex organizational structure of local public authorities through which they exercise their rights and duties as subjects of civil law. There are special requirements for the customer when concluding a municipal contract. Examples of the participation of control and supervisory state bodies in resolving controversial issues related to the implementation of the municipal contract are given. A clear line is drawn between the public interest pursued by municipalities in the implementation of their business capacity and the private interest of the other party to the contract. Taking into account the principle of competition, the pluralism of subjects capable of challenging the actions of municipalities when concluding a municipal contract is outlined. Conclusions are drawn about the manifestations and characteristics of the status of municipalities in the conclusion and execution of municipal contracts.

**Keywords:** municipalities, public legal entities, legal status, municipal contract.

Гражданский кодекс Российской Федерации (далее – ГК) (часть первая) в 1994 г. впервые включил муниципальные образования наравне с государством в число участников гражданско-правовых отношений (ст. 124 ГК). Муниципальные образования реализуют свою сделкоспособность (ст. 125 ГК) в том числе путём участия в договорах поставки и подряда для муниципальных нужд (ст.ст. 525-534, 763-768 ГК) [1]. При этом правоприменительная практика демонстрирует как тесную связь различных элементов правового статуса этого специфического субъекта, его прав, обязанностей и ответственности, так и разнообразие ролей, в которых выступают эти публично-правовые образования при реализации гражданско-правовых отношений, связанных с так называемым муниципальным контрактом [2].

Для решения задач, возложенных на муниципальные образования им предоставлена возможность создавать юридические лица, в том числе муниципальные учреждения и предприятия, которые в большинстве случаев и выполняют функцию заказчика в муниципальном контракте [3].

Одним из показательных примеров реализации специфики частного правового статуса муниципального образования является дело N А40-264838/2024.

Фабула: Муниципальное казённое учреждение «Управление благоустройства городского округа Мытищи Московской области» и Муниципальное казённое учреждение «Управление в сфере закупок для муниципальных нужд» по результатам конкурса на благоустройство территории, а именно — на оказание услуг по разработке концепции и проектно-сметной документации сквера в г. Мытищи, заключили муниципальный контракт с ООО «ТЕСЛЕРАРХИТЕКТС». Уже после заключения контракта органы ФАС по частной жалобе проверили действия вышеуказанных учреждений и вынесли предписание о приостановке исполнения контракта, так как посчитали, что он был заключён с ненадёжным подрядчиком, а сами учреждения недобросовестно отнеслись к проверке контрагента - ООО «ТЕСЛЕРАРХИТЕКТС» предоставило на конкурс недостоверные сведения о своем опыте работы и компетенциях, подделав документы. Предписание ФАС было оспорено в суде, истцами выступили: Администрация городского округа Мытищи Московской области; Единая комиссия по осуществлению закупок для обеспечения муниципальных нужд муниципального образования «Городской округ Мытищи Московской области»; Главное контрольное управление Московской области; «Управление благоустройства

городского округа Мытищи Московской области»; Муниципальное казённое учреждение «Управление в сфере закупок». Суды всех инстанций обоснованно поддержали решение органа ФАС и отказали истцам в удовлетворении иска.

Анализ материалов дела позволяет утверждать, что при проведении конкурса были нарушены положения ст.ст.48, 95 Федерального закона от 05.04.2013 г. N44-ФЗ "О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд" (далее - ФЗ №44) и постановлений Правительства Российской Федерации от 1 октября 2020 г. № 1576 «Об утверждении Правил осуществления контроля в сфере закупок товаров, работ, услуг в отношении заказчиков, контрактных служб, контрактных управляющих, комиссий по осуществлению закупок товаров, работ, услуг и их членов, уполномоченных органов, уполномоченных учреждений, специализированных организаций, операторов электронных площадок, операторов специализированных электронных площадок, банков, государственной корпорации развития «ВЭБ.РФ», региональных гарантийных организаций и о внесении изменений в Правила ведения реестра жалоб, плановых и внеплановых проверок, принятых по ним решений и выданных предписаний, представлений», от 31 декабря 2021 г. № 2604 «Об оценке заявок на участие в закупке товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд, внесении изменений в пункт 4 постановления Правительства Российской Федерации от 20 декабря 2021 г. № 2369 и признании утратившими силу некоторых актов и отдельных положений некоторых актов Правительства Российской Федерации» .

Так, п.п. 8, 12 ст. 48 ФЗ №44 прямо указывают, что при рассмотрении заявок на участие в закупке соответствующая заявка подлежит отклонению в случае выявления недостоверной информации, содержащейся в заявке на участие в закупке; п.15 ст.95 ФЗ №44 усиливает и конкретизирует эти нормы.

Правительство РФ наделило контрольные органы муниципальных и вышестоящих публично-правовых образований полномочиями по проведению необходимых проверок для выяснения подлинности предоставленных контрагентами документов и информации [10]. Под контрольными органами могут пониматься и государственные, и муниципальные органы (Федеральный закон от 31.07.2020 г. №248-ФЗ "О государственном контроле (надзоре) и муниципальном контроле в Российской Федерации»). В указанных выше правовых актах раскрыта методология проведения проверок и оценок риска при заключении муниципальных контрактов. Оценка критериев квалификации участников включает в себя среди прочего опыт проведения работ, общую цену ранее выполненных контрактов, документы, подтверждающие выполнение контрактов за последние 5 лет.

В данном конкретном случае органы муниципального образования и органы субъекта Российской Федерации не только не выполнили свою контрольную функцию, но и выступили против ФАС. Это свидетельствует как об их недобросовестности, так и об отказе от реализации публичных интересов в гражданском обороте в пользу своих частных, групповых интересов [4].

Примечательным является и то, что фактическим инициатором проверки явилось частное лицо, выступившее в публичных интересах.

Рассмотренный пример и другие проанализированные авторами судебные дела свидетельствуют о следующем.

Публично-правовые образования, их органы и созданные ими юридические лица активно участвуют в гражданском обороте.

Подтверждается плюрализм лиц, персонифицирующих участие публично-правовых образований в частноправовых отношениях [5].

Участие муниципального образования в юридических лицах, коммерческих и некоммерческих организациях наделяет его не только дополнительными правами (например, п.2 ст.125 ГК, п.5 ст.64 Федерального закона от 20.03.2025 г. №33-ФЗ "Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти" (далее - ФЗ №33), но и дополнительными обязанностями (например, обязанностью по соблюдению контрактных процедур, включая проверки достоверности получаемых сведений, соблюдение требований при выборе контрагента (ст.ст. 6, 48 ФЗ №44)), возлагает на муниципальное образование и лиц, выступающих от его имени, дополнительную ответственность (например, субсидиарная гражданско-правовая ответственность за деятельность казённых учреждений - п. 6 ст. 64 ФЗ №33). Кроме того, ст. 34 БК РФ устанавливает принцип эффективности использования бюджетных средств, в рамках которого нарушение процедур или халатное к ним отношение может быть квалифицировано как нецелевое расходование бюджетных средств и повлечь за собой административную, дисциплинарную и уголовную ответственность для лиц, принимающих решения (ст. 15.14 КоАП, ст. 285.1 УК, ст. 21 ФЗ №33).

Само муниципальное образование (и его деятельность) является объектом контроля и надзора государственных органов, то есть вышестоящей публичной власти, в т.ч. в рамках частноправовых отношений [6].

Свобода договора и действий в целом для муниципальных образований ограничена, что обусловлено спецификой целеполагания их деятельности и финансирования.

Статус муниципальных образований характеризуется:

1. Особой направленностью вступления в частноправовые отношения. Целью муниципального образования в гражданском обороте является удовлетворение не частного, а публичного интереса, выраженного в необходимости достижения общественно полезного результата, а именно «самостоятельного решения вопросов непосредственного обеспечения жизнедеятельности населения, решение вопросов местного значения, владение, пользование и распоряжение муниципальной собственностью ...» на территории муниципального образования (ст.ст.130, 132 Конституции РФ).

2. Специальным источником финансирования деятельности. Участие публично-правовых образований в частноправовых отношениях финансируется в первую за счет бюджета соответствующего уровня, казны. «Органы местного самоуправления самостоятельно управляют муниципальной собственностью, формируют, утверждают и исполняют местный бюджет, вводят местные налоги и сборы» (ст.132 Конституции РФ). Расходные обязательства, возникающие в связи с исполнением органами местного самоуправления полномочий по решению вопросов непосредственного обеспечения жизнедеятельности населения, исполняются за счет средств местных бюджетов (п. 8 ст. 4 ФЗ №33).

3. Наличием властных полномочий и участием муниципальных образований в нормотворчестве, т.е. участник отношений гражданского оборота косвенным образом устанавливает правила, обязательные для себя и для контрагента., в установленных законом пределах [13]. «Органы местного самоуправления и органы государственной власти входят в единую систему публичной власти в Российской Федерации и осуществляют взаимодействие для наиболее эффективного решения задач в интересах населения, проживающего на соответствующей территории (ч. 3 ст. 132 Конституции РФ). Властные полномочия определяют «уставы муниципальных образований, решения, принятые на местных референдумах и сходах граждан, и иные

муниципальные правовые акты» (ч. 5 ст. 4; гл. 5, 6 ФЗ № 33). В рассмотренном деле Устав городского округа Мытищи Московской области (ст. 9) прямо относит к компетенции муниципального образования организацию обустройства мест массового отдыха населения; утверждение правил благоустройства территории, осуществление муниципального контроля в сфере благоустройства.

4. Квалификацией муниципального образования как сложноструктурированной системы. В законе имеются указания на то, что от его имени могут выступать органы местного самоуправления, созданные им организации и юридические лица, граждане. Ст. 9 ФЗ №33, определяющая виды муниципальных образований, такие как: городской округ; муниципальный округ; внутригородское муниципальное образование города федерального значения, содержит прямое указание на то, что в границах этих образований могут находиться отдельные населённые пункты, нуждающиеся в управлении, но самостоятельными муниципальными образованиями не являющиеся. Необходима более чёткая организация взаимодействия между элементами этой системы.

5. Включением муниципального образования в сложную систему взаимоотношений с органами государственной власти, в том числе через взаимное перераспределение полномочий, контроль и надзор на разных уровнях. (ст. 5, 6 ФЗ №33, ст. 26 ФЗ №248) [8; 9].

6. Как правило, ролью «сильной», доминантной стороны в договоре, привлекательного для контрагентов партнёра. Это предопределено не только публично-правовым статусом муниципального образования, но и его частноправовыми особенностями, в первую очередь, спецификой имущественной обособленности, имущественными гарантиями в контрактах. При заключении некоторых договоров (например, аренды земли или по организации деятельности коммунального хозяйства) альтернативного контрагента нет — это своеобразная монополия [12].

Еще раз подчеркнем: правовой статус публично-правовых образований, в т.ч. муниципальных образований, дает им не только преимущества, но и накладывает на них дополнительные обязанности при осуществлении их функций в гражданском обороте.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Белов В. Е. Развитие общих положений Гражданского кодекса Российской Федерации об участии публично-правовых образований в договорных отношениях // Юрист. 2025. № 8. С. 2 - 11.

2. Гражданское право: участники правоотношений: учебное пособие / отв. ред. В.В. Долинская, В.Л. Слесарев. — М.: Проспект, 2017. (Серия «Гражданское право» / науч. ред. В.Л. Слесарев).

3. Гурьева, С.Р. Правовое регулирование заключения государственного (муниципального) контракта: диссертация кандидата юридических наук: 5.1.3. / Гурьева Софья Рафиковна; [Место защиты: ФГБОУ ВО «Российский государственный университет правосудия имени В. М. Лебедева». Диссовет 78.2.001.04 (78.2.001.04)]. - Москва, 2024. - 191 с.

4. Долинская В.В. Интересы в гражданском обороте, их оформление и обеспечение их баланса // Законы России: опыт, анализ, практика. 2021. №2. С.9-22.

5. Долинская В.В. Развитие учения и законодательства о субъектах гражданских правоотношений // Ученые записки Казанского университета. Серия: Гуманитарные науки. 2019. Т.161. № 4. С. 127-145.

6. Канаев Ю.Н. Гражданская правосубъектность муниципальных образований: содержание и реализация: автореф. дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.03. М.: РГУП, 2018. 29 с.
7. Кондратенко З.К. Правовое регулирование участия муниципальных образований в конкурентных рыночных отношениях // *Конкурентное право*. 2021. № 4. С. 33 - 35.
8. Михайлова Е.В. К проблеме защиты интересов Российской Федерации, субъектов Российской Федерации и муниципальных образований как субъектов гражданско-правовых отношений // *Муниципальная служба: правовые вопросы*. 2025. № 2. С. 2 - 6.
9. Садриева Р.Р. Российская Федерация как субъект гражданского права: автореф. дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.03. Владивосток, 2022. 25 с.
10. Цатурян Е.А. Государственный контракт в гражданском праве России: проблемы теории и практики: монография. М.: Статут, 2020. 224 с.
11. Чваненко Д.А. Государственный контракт как особая модель гражданско-правового договора: монография. М.: Юстицинформ, 2023. 276 с.
12. Чернышев А.И. Актуальные вопросы управления имуществом муниципального образования // *Административное и муниципальное право*. 2014. № 10. С. 1025 - 1030.
13. Юсупов М.-Б.Р. Усмотрение публично-правовых образований при участии в договорных правоотношениях // *Цивилист*. 2025. N 3. С. 83 - 88.

#### LITERATURE:

1. Belov V.E. Razvitie obshhikh polozhenij Grazhdanskogo kodeksa Rossijskoj Federacii ob uchastii publichno-pravovyh obrazovanij v dogovornyh otnoshenijah // *Jurist*. 2025. № 8. pp. 2 - 11.
2. *Grazhdanskoe pravo: uchastniki pravootnoshenij: uchebnoe posobie / otv. red. V.V. Dolinskaja, V.L. Slesarev.* — М.: Проспект, 2017. (Серия «Grazhdanskoe pravo» / nauch. red. V.L. Slesarev); Sadrieva R.R. Rossijskaja Federacija kak sub#ekt grazhdanskogo prava: avtoref. dis. ... kand. jurid. nauk: 12.00.03. Vladivostok, 2022. 272p.
3. Gur'eva, S.R. Pravovoe regulirovanie zakljuchenija gosudarstvennogo (municipal'nogo) kontrakta: dissertacija kandidata juridicheskix nauk: 5.1.3. / Gur'eva Sof'ja Rafikovna; [Mesto zashhity: FGBOU VO «Rossijskij gosudarstvennyj universitet pravosudija imeni V. M. Lebedeva». Dissovet 78.2.001.04 (78.2.001.04)]. -Moskva, 2024. - 191 p.
4. Dolinskaja V.V. Interesy v grazhdanskom oborote, ih oformlenie i obespechenie ih balansa // *Zakony Rossii: opyt, analiz, praktika*. 2021. №2. pp.9-22.
5. Dolinskaja V.V. Razvitie uchenija i zakonodatel'stva o sub#ektah grazhdanskih pravootnoshenij // *Uchenye zapiski Kazanskogo universiteta*. Serija: Gumanitarnye nauki. 2019. T.161. № 4. pp. 127-145
6. Канаев Ю.Н. Гражданская правосубъектность муниципальных образований: содержание и реализация: автореф. дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.03. М.: РГУП, 2018. 29 с.;
7. Кондратенко З.К. Правовое регулирование участия муниципальных образований в конкурентных рыночных отношениях // *Конкурентное право*. 2021. № 4. pp. 33 - 35.
8. Михайлова Е.В. К проблеме защиты интересов Российской Федерации, субъектов Российской Федерации и муниципальных образований как субъектов гражданско-правовых отношений // *Муниципальная служба: правовые вопросы*. 2025. № 2. pp. 2 - 6.
9. Садриева Р.Р. Российская Федерация как субъект гражданского права: автореф. дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.03. Владивосток, 2022. 25 с.

10. Caturjan E.A. Gosudarstvennyj kontrakt v grazhdanskom prave Rossii: problemy teorii i praktiki: monografija. M.: Statut, 2020. 224 p.;

11. Chvanenko D.A. Gosudarstvennyj kontrakt kak osobaja model' grazhdanskopravovogo dogovora: monografija. M.: Justicinform, 2023. 276 p.

12. Chernyshev A.I. Aktual'nye voprosy upravlenija imushhestvom municipal'nogo obrazovaniya // Administrativnoe i municipal'noe pravo. 2014. № 10. p. 1025 - 1030.

13. Jusupov M.-B.R. Usmotrenie publichno-pravovyh obrazovanij pri uchastii v dogovornyh pravootnoshenijah // Civilist. 2025. N 3. pp. 83 - 88.

### **ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ**

*Фонарев Михаил Алексеевич* – соискатель кафедры гражданского права, ФГАОУ ВО «Московский государственный юридический университет имени О.Е. Кутафина (МГЮА).

*Долинская Владимира Владимировна* - доктор юридических наук, профессор, профессор кафедры гражданского права ФГАОУ ВО «Московский государственный юридический университет имени О.Е. Кутафина (МГЮА); член Научно-консультативного совета при Верховном Суде РФ.

### **INFORMATION ABOUT THE AUTHORS**

*Mikhail Fonarev* - applicant attached to the Department of Civil Law for writing a PhD thesis. Kutafin Moscow State Law University (MSAL).

*Vladimira Dolinskaya*- Doctor of Law, Professor. Kutafin Moscow State Law University (MSAL). Member of the Scientific Advisory Council at the Supreme Court of the Russian Federation.

УДК 167.7

## МЕТОДОЛОГИЯ НАУЧНОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

**Хисматуллина Ю.Р.**

*Российский государственный университет народного хозяйства им. В.И. Вернадского  
143900, Московская область, г. Балашиха, ул. Шоссе Энтузиастов, 50,  
Российская Федерация  
E-mail: HRJulduz@mail.ru, ORCID: 0009-0008-6735-4352*

### **Аннотация**

Наука есть особый вид познавательной деятельности человека, направленный на формирование объективных, систематических и обоснованных знаний об окружающем мире. Наука представляет специфическую форму развития познания. Роль философии в научном познании сводится к методологии научного познания. Методология выступает нормой научной деятельности, оценивает правильность выбора методов исследования и позволяет дать объективную оценку полученным сведениям.

Научное знание может взять любое явление в качестве объекта изучения и исследовать всё в человеческом мире. Однако научное исследование чего бы то ни было начинается с точки зрения закономерностей и причин. Каждая деятельность имеет свои цели, конечные результаты, средства и методы и осуществляется в определённой форме. Цель науки – получение знаний о реальности. Конечным результатом науки, кроме знания, являются другие ценности: рациональность, точность, последовательность и образец аргументации.

**Ключевые слова:** теория познания, научное познание, рациональность, эмпирический уровень, метод, наблюдение, эксперимент, моделирование, системный подход.

## METHODOLOGY OF SCIENTIFIC RESEARCH

**Khismatullina Yu.R.**

*Russian State University of National Economy named after V.I. Vernadsky 50 Shosse Entuziastov str., Balashikha, Moscow Region, 143900, Russian Federation  
E-mail: HRJulduz@mail.ru, ORCID: 0009-0008-6735-4352*

### **Abstract**

Science is a special type of human cognitive activity aimed at forming objective, systematic, and well-founded knowledge about the world around us. Science is a specific form of the development of knowledge. The role of philosophy in scientific knowledge is to provide a methodology for scientific inquiry. Methodology serves as a norm for scientific activity, evaluating the correctness of research methods and allowing for an objective assessment of the obtained information.

Scientific knowledge can take any phenomenon as its object of study and explore everything in the human world. However, scientific research begins with the identification of patterns and causes. Every activity has its own goals, end results, means and methods, and is carried out in a certain form. The goal of science is to obtain knowledge about reality. In addition to knowledge, the end result of science is other values: rationality, accuracy, consistency, and a model of argumentation.

**Keywords:** theory of knowledge, scientific knowledge, rationality, empirical level, method, observation, experiment, modeling, systematic approach.

Проблемы теории познания, поиска научного метода становятся центральными в европейской философии XVII в. Наука представляет собой род деятельности, осуществляемый учеными. Человечество и наука получают пользу лишь от тех, кто занимается своим делом. XX век назвали веком науки (открытие рентгеновских лучей в медицине, разработка пенициллина Александром Флемингом (1928 год), космическая эра (первый искусственный спутник земли был запущен 4 октября 1957 года на 5-м научно-испытательном полигоне Министерства обороны СССР «Тюратам»); создание первого компьютера на транзисторах, дополнение таблицы химических элементов новыми элементами (Европий, 1901, Лютеций, 1907, Дубний, 1968, Коперниций, 1996, Флеровий, 1999) [7, с. 69], открытие клонирования, развитие атомной науки (водородная бомба, 1952-1953)). Рождение овечки Долли в 1997 году вызвало дискуссии о технологии крупномасштабного клонирования. Создание Долли приписывается биологу Яну Уилмуту и его коллегам из Института Рослина в Шотландии. В 2018 году в Китае успешно клонировали длиннохвостую макаку, используя те же методы, что и для клонирования Долли. Эта работа вызвала этические опасения, поскольку аналогичные методы потенциально могут быть использованы для клонирования людей.

Научное познание имеет специфические черты:

1) соответствие знаний действительности (адекватное отражение объекта без эмоций и личных предубеждений, независимо от личности учёного, его мнения и интересов);

2) системность (внедрение знания в систему взаимосвязанных положений, образующих отдельную науку и междисциплинарные связи);

3) доказательность (учёному необходимо дать обоснование своего вывода с опорой на практику и теорию);

4) критический дух, возможность повторить исследование и подтвердить его правильность (положения должны быть доступны для рациональной (конструктивной) критики);

5) специальный символический язык (научное познание оперирует специальной терминологией);

6) узаконенные способы получения знаний (оформление знания в форме теоретических положений);

7) связь с философской, универсальной картиной мира.

Объектом научной деятельности является любой фрагмент действительности. Это часть реальности, которую исследователь будет изучать. Термин «объект» может относиться не только к научному исследованию, но и к любой другой деятельности или области науки. Наука даёт знания обо всём: вещах и явлениях, свойствах и процессах [6, с. 7]. Она изучает законы природы, общества, человечества, культуры, сознания, глубины подсознания и саму науку.

Субъект научного исследования – ученый, исследователь, или научный коллектив. Специализация ученых отражается не только в их дисциплинах, но и в их ролях: некоторые предлагают новые идеи, некоторые доказывают и подтверждают эти идеи, а большинство занимаются разработкой и применением этих идей. Различие между субъектом и объектом в том, что субъект всегда выполняет активную роль, объект – пассивную.

Научное знание представляет собой сложную иерархию, состоящую из содержательных и формальных компонентов, структурных уровней, составных частей

и элементов. Количественно структуру научного знания можно разделить на три части: 1) локальное знание; 2) научные области, объединяющие множество дисциплин; и 3) науку в целом как специфическую форму сознания и познания. В рамках локального знания можно выделить два уровня: эмпирический и теоретический.

Во второй половине XIX века развивается учение о научной теории. Эмпирическое знание служит основанием теории и сферой ее применения. Эмпирическое познание совершается в непосредственном контакте с реальностью. Оно поставляет науке факты, устанавливает некоторые закономерности. Научное познание имеет тройную задачу: 1) описание, 2) объяснение, 3) предсказание процессов и явлений действительности. На эмпирическом уровне реализуется первая задача науки – описание (это выражение данных опыта, фиксация результатов наблюдения или эксперимента посредством естественного или искусственного языка), и частично вторая задача – объяснение (происходит сбор и первичное обобщение фактов, их систематизация и классификация). Третья фундаментальная задача науки – взгляд в будущее, предвидение, предсказание и вывод процессов и явлений действительности – решается на теоретическом уровне. Переход к теоретическому знанию – это качественный скачок, а не простое обобщение эмпирических фактов. Он требует воображения, интуиции и философских методов. Каждый выдающийся учёный – физик, врач, лингвист, психолог – приходит к философским выводам. Научная теория становится подлинным знанием только тогда, когда она философски осмыслена. Выводы, результаты и достижения научных исследований становятся краеугольным камнем построения философских систем.

Научная деятельность подразделяется на следующие этапы:

- формулировка проблемы;
- выбор объектов исследования;
- эксперимент;
- описание и интерпретация фактов;
- формулирование гипотез;
- проверка гипотез;
- прогнозирование будущих событий;
- проверка научных знаний.

Можно выделить следующие функции науки:

1. Познавательная функция, заключающаяся в проникновении в сущность вещей. Учёные проводят наблюдения, ставят эксперименты, фиксируют результаты, делают выводы. Теоретическое проникновение в сущность реальных явлений, познание и объяснение устройства мира и законов его развития.

2. Практическая функция, состоящая в участии науки в преобразующей деятельности человека и общества. При появлении новых опасных для человека заболеваний учёные быстро разрабатывают вакцину, создают лекарства («Спутник V», «Спутник Лайт»). Участие в преобразующей деятельности человека и общества, ускоряет процесс совершенствования производства. Наука превратилась в производительную силу общества.

3. Культурно-мировоззренческая функция определяет мировоззрение, которое превращается в составную часть культуры. Добытые наукой знания входят в содержание духовной и материальной культуры.

4. Прогностическая функция осуществляет прогнозирование последствий изменения окружающего мира, раскрывает возможные опасные тенденции развития общества, формулирует рекомендации по их преодолению.

5. Социальная функция использует данные науки для разработки социально-экономических программ.

7. Гедоническая функция подразумевает радость от творчества, самого процесса мышления.

Научные факты – это форма эмпирического знания. Факты имеют сложную структуру. Научные факты содержатся в теоретических системах и обладают двумя фундаментальными свойствами: достоверностью и инвариантностью (то есть величина остаётся неизменной при изменении физических условий или определённых преобразованиях). Достоверность научных фактов отражается в их повторяемости, которая может быть проверена экспериментами, проведёнными исследователями в разное время. Инвариантность научных фактов означает, что их надёжность остаётся неизменной независимо от используемой интерпретации.

К основным формам теоретического знания относятся научные вопросы, гипотезы, теории, принципы, законы, категории и парадигмы. Научная проблема – это специфическая форма знания, а именно, знание о неизведанном. Формулировка проблемы – первый шаг в развитии нашего понимания мира. Научная проблема должна быть чётко сформулирована в названии работы; только так может начаться успешный процесс исследования, устраняющий противоречия и пробелы в научном знании [4, с. 317]. Правильно сформулированный научный вопрос определяет цель, направление и организацию научного процесса.

Мнимые научные проблемы можно разделить на четыре основных типа:

1) проблемы, которые «вообще не являются проблемами», то есть проблемы, которые исследователи ошибочно считают неразрешимыми в рамках существующих теоретических знаний;

2) проблемы, которые «больше не являются проблемами», то есть проблемы, которые, хотя и существовали когда-то, были решены другими исследователями;

3) проблемы, которые «ещё не возникли», то есть проблемы, которые могут возникнуть, но не могут быть предвидены (например, договоры о межпланетном сообщении, колонизация космоса);

4) проблемы, которые «никогда не возникнут», то есть проблемы, для которых нет решений (например, принятие всеобъемлющего мегазакона, способного регулировать все гражданские отношения). Например, создание вечного двигателя, проблема безотходных технологий, бессмертия.

Гипотезы играют важнейшую роль в решении научных проблем. Гипотеза (от греческого слова «основание» или «предположение») – это идея, содержащая обоснованные суждения, объясняющие существование законов, управляющих природой новых фактов. Критерии обоснованности гипотез включают: 1) базовую проверяемость; 2) универсальную применимость; 3) предсказательную возможность и 4) простоту. Гипотеза должна быть проверяемой. Гипотеза публикуется, проверяется, рецензируется научным сообществом и в конечном итоге принимается в качестве теории.

Гипотеза, всесторонне проверенная и подтвержденная практикой, становится теорией (греч. рассмотрение, исследование). Теория упорядочивает систему научных фактов, включает их в свою структуру. Научное мышление занимает центральное место в теориях. Оно объединяет законы, принципы и понятия, составляющие конкретную теорию, формируя целостную и логически строгую систему.

Законы науки раскрывают необходимые, существенные связи и отношения между явлениями. Система законов и категорий в науке образует её парадигму (греч. пример, образец). Эта парадигма признаётся всем научным сообществом как базовая

модель. Понятие парадигмы было введено в теорию познания американским философом Т.Куном. Томас Кун описывает парадигму как «совокупность исторически сложившихся убеждений, ценностей и т. д., характеризующих членов научного сообщества» [5, с. 201]. Другими словами, он утверждает, что рутинные научные исследования всегда проводятся в рамках принятой в настоящее время парадигмы.

Научная деятельность может быть представлена как система методов. Для научного познания необходимо сознательное применение специально разработанных методов. Метод вообще – это способ достижения цели; определенным образом упорядоченная деятельность. Ф. Бэкон сравнивал метод со светильником, освещающим путнику дорогу в темноте: даже хромым, идущим по дороге, опережает того, кто бежит по бездорожью [2, с. 265]. Как подчеркивал Г.В.Ф. Гегель: не только результат исследования, но и путь, ведущий к нему, должен быть истинным.

Метод от греческого «путь к чему-либо», путь исследования, теория, учение. Метод – способ получения, организации, хранения и передачи знания [1, с. 279]. Он служит мостом между теорией и практикой и не заключен в самом объекте. Субъект создаёт методы, необходимые для конкретного понимания объекта. Метод познания должен соответствовать природе исследуемого объекта.

Методы познания можно разделить на частнонаучные, общенаучные и универсальные. Частнонаучные методы применяются в одной или нескольких дисциплинах, изучающих одну и ту же тему (например, анатомия и рефлексия в биологии; хроматография и спектральный анализ в химии; анкетирование, статистическая обработка данных и социологические опросы в социологии). Общенаучные методы являются общими для всей научной сферы. Универсальные научные методы по своей сути философские, отражающие общие характеристики человеческого мышления. К этим методам относятся методы рассуждения, переходящие от абстрактного к конкретному, исторические методы и методы понимания, сочетающие исторический и логический подходы.

В структуре науки различаются эмпирический и теоретический уровни и соответственно эмпирические и теоретические методы организации научного знания. Эмпирическое знание представляет собой сумму научных фактов, составляющих основу теоретического знания [3, с. 119]. Методами эмпирического уровня являются наблюдение, эксперимент. Наблюдение – целенаправленное восприятие явлений без вмешательства в естественный ход событий. Результаты наблюдения дают первичную информацию о действительности в форме научных фактов. Научное наблюдение от донаучного отличается широким использованием приборов. Приборы служат для усиления возможностей наших органов чувств (телескоп, микроскоп, прибор ночного видения). Наблюдение подразделяется на качественное (описание, признаки, изображения) и количественное. Количественное наблюдение называется измерением. Наблюдение осуществляется без воздействия наблюдателя на объект. В блок процедур наблюдения входят описание, измерение, сравнение.

Эксперимент характеризуется активным воздействием на объект. Эксперимент (от лат. опыт, проба) – метод научного исследования, включающий изменение объекта или его воспроизведение в изолированных условиях. Эксперимент помогает выявить новые ненаблюдаемые в естественном состоянии свойства объекта.

Научные эксперименты обладают следующими характеристиками:

1. Для проведения эксперимента подготовлены определённые условия.
2. Эксперимент имеет определённую цель (например, проверка обоснованности теории или гипотезы).

3. Эксперимент может быть воспроизведен многократно (с повторением всех условий) без ограничений по месту проведения или личности экспериментатора.

4. Эксперимент должен иметь специализированные приборы.

5. Каждый этап эксперимента должен быть зафиксирован с помощью записей и измерительных приборов (документация обязательна) [8, с. 89-91].

Важнейшей разновидностью эксперимента является моделирование. Моделирование от французского «образец», «прообраз» – это построение модели исследуемого объекта. Модели бывают двух видов: вещественные (муляжи, карты, макеты); идеальные (совокупность знаков, формул, уравнений, таблицы, графики, схемы). Любая модель – это система элементов, воспроизводящая определенные стороны, функции предмета исследования (оригинала). Примером функциональной модели является ЭВМ. В основе данной модели лежит функциональная аналогия с мозгом. Методы моделирования основаны на создании моделей, которые благодаря своему сходству с реальными объектами могут служить их заменителями. Построение и изучение моделей эквивалентны изучению и построению моделируемого объекта с той лишь разницей, что последнее осуществляется на материальном уровне, а первое идеализировано и не затрагивает сам моделируемый объект. Вторая важная функция моделей в научном познании заключается в том, что они дают представление о будущем построении моделируемого объекта.

Моделирование – это метод изучения объекта путём воспроизведения его характеристик на другом объекте (модели). В зависимости от природы модели моделирование подразделяется на материальное и идеальное. Материальная модель – это природный объект, действующий по законам природы (например, физики и механики). При материальном моделировании конкретного объекта сам объект исследования заменяется моделью с теми же физическими свойствами, что и исходный объект (например, модели самолётов, кораблей и космических аппаратов).

К теоретическим методам познания относятся анализ и синтез, дедукция и индукция, аналогия, а также исторические и логические методы. Анализ (от греческого слова «разлагать») – это процесс разложения объекта на части и элементы в мышлении или на практике. Синтез (от греческого слова «объединять») – это процесс восстановления разложенного объекта и его внутренних связей в исходное состояние. Анализ и синтез взаимосвязаны. Теоретический анализ предполагает выявление основных и существенных элементов объекта, не воспринимаемых эмпирическим зрением. В этом случае аналитический метод включает в себя результаты абстракции, упрощения и формализации [10, с. 219].

Дедукция (от латинского слова «выведение») – это процесс перехода от общих знаний (например, суждений, выражающих правила) к менее общим знаниям или конкретным случаям. В логике такая структура рассуждения называется силлогизмом. Противоположный процесс мышления – выведение общих знаний из конкретных случаев или выборочных наблюдений – называется индукцией (от лат. наведение). Индуктивное умозаключение имеет вероятностный характер. Практика переноса знаний об одном объекте на другой на основе сходства между ними называется аналогией. Существует два вида аналогии: аналогия свойств и аналогия отношений. Аналогия – это логический метод, позволяющий установить сходство в других аспектах на основе сходства между объектами в определённых областях.

В науке исторический метод реконструирует события в хронологическом порядке. Логический метод, напротив, представляет собой подход к истории, воспроизводящий лишь ключевые этапы развития событий и демонстрирующий их зрелое и завершённое состояние. Каждая вещь имеет свою историю и логику.

Логический метод применяется в теоретических науках, таких как теории государства и права и экономическая теория. Как исторический, так и логический методы основаны на диалектике, а именно на взаимопревращении истории и логики: изучая историю, мы постигаем её объективную логику; а логически исследуя объект, мы реконструируем его историю. Историзм может быть абстрактным и конкретным. Абстрактный историзм – это эмпирический метод, описывающий события в хронологическом порядке, не вникая в их сущность.

Формализация – это процесс представления содержательных знаний в символической форме. При формализации рассуждения об объектах переводятся на уровень символических операций, что тесно связано с построением искусственных языков (таких как математические, логические и химические). Ключ к формализации заключается в возможности манипулирования формулами. Таким образом, операции, связанные с объектно-ориентированным мышлением, заменяются операциями, связанными с символами и символами.

Аксиоматический метод – это подход к построению научных теорий, основанный на определённых исходных предположениях – аксиомах (или постулатах), из которых все остальные аргументы выводятся посредством чисто логических доказательств. Аксиоматический метод – лишь один из многих методов построения существующих научных знаний. Его применение ограничено, поскольку требует высокой степени развития содержательной теории аксиоматического построения.

Системный подход – рассмотрение объектов как систем. Ему характерны: исследование механизма взаимодействия системы и среды; изучение характера иерархичности, присущей данной системе; обеспечение всестороннего многоаспектного описания системы; рассмотрение системы как динамичной, развивающейся целостности [9, с. 158]. Этот подход используется в разных областях науки и практики, включая управление проектами, экономику, экологию, социологию и многие другие сферы.

Эмпирический и теоретический уровни познания представляют собой два основных подхода к исследованию и пониманию окружающего мира. Эмпирический уровень обеспечивает основу данных для дальнейшего анализа, тогда как теоретический позволяет систематизировать и объяснить полученные факты, создавая целостную картину понимания реальности.

Методология научного познания помогает организовать процесс исследования таким образом, чтобы обеспечить надёжность, воспроизводимость и применимость результатов. Это гарантирует объективность и обоснованность научных открытий, обеспечивая развитие научного знания и повышение эффективности решения практических задач.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Ануфриева А.Г., Копылов А.Б., Головин К.А. Методы и методология научного познания // Известия ТулГУ. Технические науки. 2021. №11. С.279-282 URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metody-i-metodologiya-nauchnogo-poznaniya> (дата обращения: 14.09.2025).

2. Бэкон Ф. Новый Органон / переводчик С. Красильщиков. – Москва: Издательство Юрайт, 2020. 448с.

3. Вернадский В.И. Философия науки. Избранные работы – Москва: Издательство Юрайт, 2025. – 458с.

4. Кузнецова О.А. Научная проблема и названия цивилистических исследований // Вестник Пермского университета. Юридические науки. 2013. №4 (22). С. 316-324

URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/nauchnaya-problema-i-nazvaniya-tsivilisticheskikh-issledovaniy> (дата обращения: 14.09.2025).

5. Кун Т. Структура научных революций. М. 2020. 235с.

6. Лебедев С.А. О двояком понимании категорий объект и субъект научного познания // Журнал философских исследований. 2019. Т.5 № 1. С. 3-8.

7. Лях С.С., Тлехусеж М.А. История открытия химических элементов седьмого периода в XXI веке // Научное обозрение. Педагогические науки. 2019. № 4-4. С. 68-72  
URL: <https://science-pedagogy.ru/ru/article/view?id=2146> (дата обращения: 14.09.2025).

8. Розин В.М. Наука: происхождение, развитие, типология, новая концептуализация – МПСИ, 2008. 600с.

9. Фролова Т.Н., Шашурина Г.В. Системный подход и его роль в научном исследовании // Психология и педагогика служебной деятельности. 2023. №1. С.158-161. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistemnyy-podhod-i-ego-rol-v-nauchnom-issledovanii> (дата обращения: 15.09.2025).

10. Яковлев Е.В., Яковлева Н.О. Педагогическое исследование: содержание и представление результатов. – Челябинск: Изд-во РБИУ, 2010. – 316 с.

#### **ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ**

*Хисматуллина Юлдус Рахимзяновна* – кандидат философских наук, доцент кафедры базовых дисциплин, Российский государственный университет народного хозяйства им. В.И. Вернадского; e-mail: HRJulduz@mail.ru

#### **INFORMATION ABOUT THE AUTHOR**

*Khismatullina Yuldus Rahimzyanovna* – Ph.D., Associate Professor of the Department of Basic Disciplines, Vernadsky Russian State University of National Economy; e-mail: HRJulduz@mail.ru

## ЭЛЕКТРОННАЯ КОММЕРЦИЯ КАК ЭЛЕМЕНТ РЕАЛИЗАЦИИ ESG-КОНЦЕПЦИИ

**Цыганкова И.В.<sup>1</sup>, Андреева У.О.<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Северо-Западный институт управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (СЗИУ РАНХиГС)  
199178, Санкт-Петербург, Средний пр. В.О., д.57/43

E-mail: [tsygankova-iv@ranepa.ru](mailto:tsygankova-iv@ranepa.ru), ORCID: 0000-0003-0125-2910

<sup>2</sup>Северо-Западный институт управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (СЗИУ РАНХиГС).  
199178, Санкт-Петербург, Средний пр. В.О., д.57/43

E-mail: [uandreeva-23@edu.ranepa.ru](mailto:uandreeva-23@edu.ranepa.ru)

### **Аннотация**

В статье рассматривается взаимосвязь между развитием электронной коммерции, потребительским поведением и экологическими последствиями, а также анализируются возможные пути снижения негативного влияния на экологию. Показано, что в последние годы сектор электронной коммерции (e-commerce) демонстрирует значительный рост, обусловленный увеличением числа интернет-пользователей и трансформацией потребительских привычек.

**Ключевые слова:** ESG-концепция, электронная коммерция, потребительское поведение, устойчивое развитие, экологический след, цифровая экономика.

## E-COMMERCE AS AN ELEMENT OF ESG IMPLEMENTATION

**Tsygankova I.V.<sup>1</sup>, Andreeva U.O.<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>North-Western Institute of Management of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (NWIU RANEPА)

199178, Saint Petersburg, Sredny Prospekt V.O., 57/43

E-mail: [tsygankova-iv@ranepa.ru](mailto:tsygankova-iv@ranepa.ru), ORCID: 0000-0003-0125-2910

<sup>2</sup>North-Western Institute of Management of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (NWIM RANEPА).

199178, Saint Petersburg, Sredny Prospekt V.O., 57/43

E-mail: [uandreeva-23@edu.ranepa.ru](mailto:uandreeva-23@edu.ranepa.ru)

### **Abstract**

The article examines the relationship between the development of e-commerce, consumer behavior and environmental impacts, and analyzes possible ways to reduce the negative impact on the environment. It is shown that the e-commerce sector has been showing significant growth in recent years, driven by an increase in the number of Internet users and the transformation of consumer habits.

**Keywords:** ESG concept, e-commerce, consumer behavior, sustainable development, ecological footprint, digital economy.

## **Введение**

В современных условиях соблюдение принципов ESG-концепции становится важным стандартом для организаций и предприятий. ESG (Environmental, Social, Governance) principles – принципы деятельности компании, базирующиеся на защите экологии и окружающей среды, проведении эффективной социальной политики, благоприятном социально-психологическом климате в трудовом коллективе, ответственном поведении по отношению к потребителям и клиентам организации и эффективном корпоративном управлении. В этих условиях реализация ESG-стратегии – важный приоритет деятельности организации [4]. ESG-стратегия представляет собой систему взаимосвязанных целей и структурированный долгосрочный план действий компании в сфере защиты окружающей среды, социальной ответственности и корпоративного управления. Электронная коммерция (e-commerce) может быть важным элементом реализации ESG-стратегии.

В последние годы наблюдается значительный рост e-commerce, что связано с увеличением числа интернет-пользователей и изменением потребительских привычек. Потребители играют ключевую роль в обеспечении устойчивости электронной коммерции, поскольку их поведение сильно влияет на экологический след отрасли. Электронная коммерция повышает качество жизни людей, но, с другой стороны, может плохо повлиять на экологию.

В отечественной и зарубежной литературе уделяется достаточно много внимания вопросам развития электронной коммерции и ее влиянию на экономику. Классификация субъектов мировой торговли, бизнес-модели и роль логистических посредников в эффективном функционировании систем электронной коммерции рассмотрены в работах И.В. Шаровой, К.Б. Костина, Ю.В. Малевич, И.М. Сошникова [5, С. 6107-6132; 11, С. 845-860]. Проблемы и перспективы развития электронной коммерции в различных экономических условиях исследуют Городнова Н.В., Руденко К.С., Матерова Е.С., Шидловская Н.Н., Сидорова О.В. [2, С. 1809-1830; 7, С. 3703-3718; 10, С. 63-68]. Вопросам влияния цифровых технологий и цифрового неравенства на развитие электронной коммерции посвящены работы Ревиновой С.Ю., Кайсаровой Т. С. [8, С. 1319-1338; 9, С. 2001-2020]. Но вопросы влияния электронной коммерции на реализацию ESG-концепции остаются недостаточно исследованными.

Цель публикации: исследовать различные аспекты влияния электронной коммерции на окружающую среду в сравнении с традиционными формами торговли.

Электронная коммерция: динамика развития и влияние на окружающую среду. Основной вектор развития в 21 веке направлен на цифровизацию. Она не обошла стороной и мировую электронную торговлю. Электронная коммерция, или интернет-торговля, — это покупка и продажа товаров и услуг через Интернет. В e-commerce входят все торговые и финансовые транзакции, цепочки бизнес-процессов, которые происходят в онлайн-пространстве.

Структура рынка электронной коммерции включает следующие ключевые сегменты [1, с. 40-41]:

1. Онлайн-ритейл — магазины, специализирующиеся на продаже одежды, продуктов питания, мебели, бытовой техники и других категорий товаров.
2. Маркетплейсы — глобальные (AliExpress, Amazon) и локальные (Wildberries, Ozon) платформы для многосторонней торговли.
3. Цифровое распространение ПО — сервисы дистрибуции программного обеспечения (Google Play, App Store, Steam).
4. B2B-решения — платформы для бизнес-услуг: бухгалтерские системы (1С), no-code платформы (Tilda), инструменты управления проектами (Trello, Asana).

5. Финансовые технологии — онлайн-банкинг, платежные шлюзы (PayPal, YooMoney), криптоплатформы и сервисы денежных переводов.

6. Курьерские сервисы — службы доставки товаров и готовых блюд (СДЭК, Яндекс Еда, Delivery Club).

7. Логистика и управление цепочками поставок — компании, оптимизирующие транспортировку и складирование (СДЭК, Деловые Линии).

8. Цифровой маркетинг — инструменты для таргетированной рекламы (Google Ads, Яндекс.Директ), аналитики и SMM (TikTok Ads, Meta).

9. Онлайн-транспорт — сервисы такси (Uber, Яндекс.Такси), каршеринг и аренда транспорта через приложения.

10. Электронное страхование — платформы для оформления страховых полисов (СберСтрахование) в цифровом формате.

Рынок электронной коммерции очень велик. В 2023 году выручка на рынке электронной коммерции составила 3099 миллиардов долларов. Прогнозируется, что выручка на рынке вырастет на 10,15% в период с 2023 по 2028 год и достигнет 5026 миллиардов долларов. По данным Forbes ожидается, что к 2027 году 23% розничных покупок будут совершаться онлайн. (Рис. 1) [15].



Рис. 1. Выручка на рынке электронной коммерции

Источник: <https://www.demandsage.com/ecommerce-statistics/> (дата обращения 26.03.2025)

В 2024 году около 2,71 миллиарда человек по всему миру совершали покупки онлайн, что способствовало росту сектора электронной коммерции. Это больше, чем 2,64 миллиарда онлайн-покупателей в 2023 году. Кроме того, ожидается, что к 2025 году число онлайн-покупателей вырастет до 2,77 миллиарда, что на 60 миллионов больше, чем в 2024 году (табл. 1) [15].

Таблица 1 – Численность покупателей товаров и услуг в рамках электронной коммерции в 2020-2025 гг.

Год	Количество людей, совершающих покупки онлайн, млрд чел.
2025*	2,77
2024	2,71
2023	2,64
2022	2,56
2021	2,48
2020	2,37

\* 2025 г. – с января по сентябрь

Источник: <https://www.demandsage.com/ecommerce-statistics/> (дата обращения 26.03.2025)

В 2024 году в мире насчитывается 26,2 миллиона сайтов электронной коммерции. Это число демонстрирует прогрессирующую популярность онлайн-покупок и расширение цифровых торговых площадок.

На долю США приходится 13,34 миллиона сайтов электронной коммерции, что составляет почти половину всех платформ электронной коммерции. Это свидетельствует о значительном влиянии страны на мировой рынок онлайн-торговли. На втором месте после США находится Великобритания, где насчитывается около 1,27 миллиона сайтов электронной коммерции. (Рис. 2) [15].

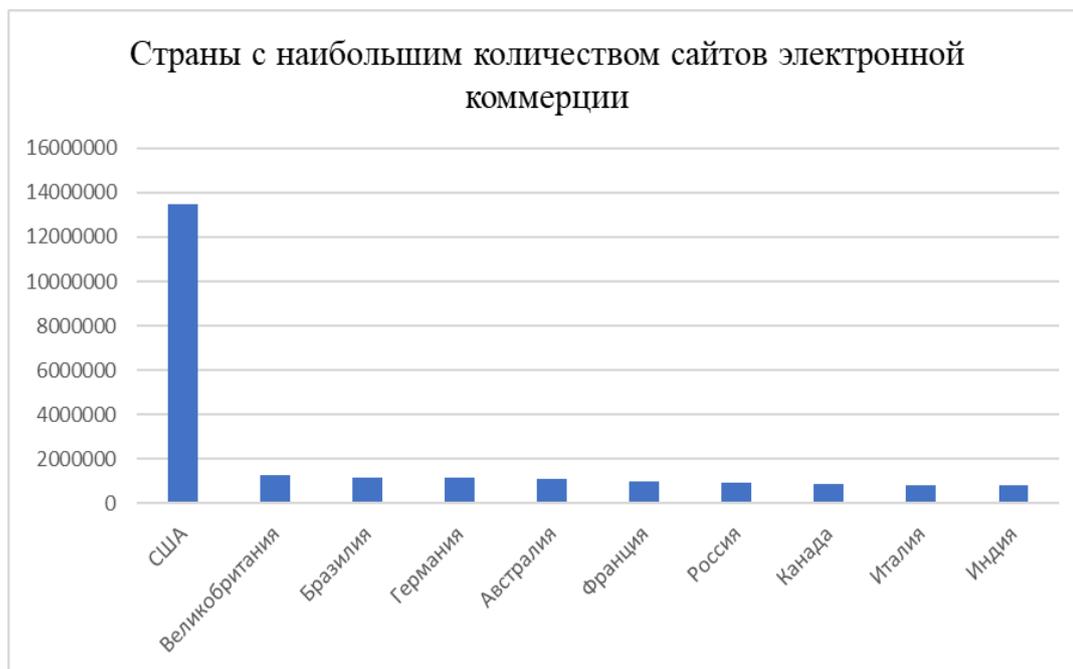


Рис 2. Страны с наибольшим количеством сайтов электронной коммерции

Источник: <https://www.demandsage.com/ecommerce-statistics/> (дата обращения 26.03.2025)

Несмотря на ежегодное расширение сферы e-commerce, её вклад в загрязнение окружающей среды остается высоким. Экологический ущерб напрямую связан с тем, как бизнес оптимизирует хранение товаров, доставку, цепочки поставок, упаковочные решения и процессы обработки возвращенных заказов.

Потребители ценят удобство онлайн-покупок, что стимулирует стремительное развитие электронной коммерции. Однако оборотной стороной этого прогресса становятся экологические издержки: выбросы CO<sub>2</sub> при доставке, рост объемов мусора от индивидуальной упаковки и высокий процент возвратов товаров.

Упаковка — ключевая экологическая проблема онлайн-доставки. Для защиты товаров при транспортировке используется больше материалов, чем в офлайн-ритейле, включая многослойные конструкции. В результате резко увеличивается количество отходов, преимущественно пластиковых, которые сложно утилизировать и которые загрязняют экосистемы.

Чтобы снизить нагрузку, компании экспериментируют с лёгкой упаковкой из переработанного сырья, сокращая углеродный след логистики. Тем не менее, поиск баланса между прочностью, экологичностью и стоимостью материалов остаётся сложной задачей для отрасли.

Рост числа доставок в картонных коробках, пластиковых пакетах и другой таре усиливает опасения, что онлайн-шопинг увеличивает объем отходов, включая мусорные острова в океанах. Исследование Массачусетском технологическом институте показало, что картонная упаковка — один из главных источников загрязнения в цепочке поставок, независимо от способа доставки. Сокращение слоев упаковки или полный отказ от нее, согласно отчету, способны снизить углеродный след на 36% [16].

Ситуацию усложняет неразвитость систем переработки: большая часть упаковки и пищевых отходов попадает на свалки или сжигается, ежегодно выделяя сотни миллионов тонн CO<sub>2</sub>. В 2020 году объем отходов снизился из-за остановки работы предприятий, офисов и ресторанов, но с восстановлением экономики проблема вновь обостряется.

В первую очередь упаковка должна защищать товар от повреждений. Интернет-магазину гораздо проще упаковать заказ в плотную, пусть и избыточную, упаковку, чем контролировать каждый этап доставки. Во-вторых, упаковка — это хороший и недорогой инструмент брендинга. Например, до недавнего времени Ozon каждый заказ заворачивал в картонную коробку или плотную пленку, а в пунктах выдачи раздавал бесплатные фирменные пакеты и не обращал внимания на жалобы эоактивистов. Однако время от времени продавцы вспоминают об экологии, не всегда в пользу для последней. Так, в 2019 году компании стали вводить экоинициативы, которые на деле наносили больше вреда, или, говоря языком эоактивистов, занимались гринвошингом. Например, «Яндекс.Еда» предложила «эко-упаковку» из комбинированного картона (который намного вреднее пластика), а Wildberries торжественно объявила об отказе от пластиковых пакетов и переходе на «биоразлагаемые», за что подверглась критике экологов. Со временем инициативы продавцов стали более осмысленными. Так, в феврале 2022 года «Яндекс.Маркет» заявил, что отказывается от картонных коробок в пользу пластиковых пакетов. Помимо прочего, это решение дало маркетплейсу существенную экономию на упаковке. Этому примеру последовал и Ozon, который в мае вовсе отказался от фирменной упаковки для большей части товаров, а потом перестал выдавать бесплатные фирменные пакеты в пунктах выдачи. Разумеется, маркетплейс объяснил эти нововведения заботой об экологии. Стоит отметить, что примерно в это же время продавец пообещал стать безубыточным и выйти в прибыль. Учитывая, что в 2021 году Ozon доставил более 220 млн заказов, отказ от упаковки способен дать существенную экономию [1, с. 100-101].

Согласно большинству исследований, онлайн-доставка товаров экологичнее благодаря сокращению числа личных поездок в магазины. Средний потребитель в

США ходит в продуктовый магазин не менее 300 раз в год. Высокий процент возвратов приводит к дополнительным экологическим издержкам. Возвращенные товары нуждаются в повторной упаковке и транспортировке [13].

Онлайн-банкинг также демонстрирует положительное влияние на экологию. Впервые, в 2020 году, по данным Международной ассоциации производителей карт (ISMA), общемировая эмиссия платёжных карт составляла 5,6 млрд штук, а суммарный вес всех выпущенных в России финансовых карт — 1,4 тыс. т. Электронные банковские карты позволяют отказаться от использования более чем 1000 тонны пластика в год для России и 28 тыс. т. для всего мира [12].

E-commerce — молодая, пока что слабо отрегулированная отрасль, поэтому её важно и нужно контролировать со стороны правительства, частного сектора и потребителя. В силах правительства способствовать снижению негативного влияния на экологию. Субсидии и налоговые льготы стимулируют компании ориентироваться на «зеленые» технологии. Так, например к 2025 году «Почта России» планирует сократить потребление бумаги на 40 %, электроэнергии на 44 %, а выбросы углекислого газа при перевозке грузов на 20 %. Такие показатели включены в новую стратегию развития компании. Экономить бумагу получится за счёт увеличения доли внутреннего электронного документооборота более чем в шесть раз и уменьшения потребления в отделениях при работе с клиентами. Чтобы снизить выбросы углекислого газа, компания обновит автопарк и переведёт часть имеющихся бензиновых и дизельных машин на природный газ. 190 грузовиков КамАЗ на метане уже закуплены [7].

Частный сектор как раз причина этих проблем, но и может стать их решением. Компании подают пример, внедряя «зеленые» технологии в свое производство. Такие методы могут не только увеличить прибыль, но и поспособствуют стабилизации экологической ситуации в стране.

Потребители играют ключевую роль в обеспечении устойчивости электронной коммерции, поскольку их поведение сильно влияет на экологический след отрасли. Удобство и разнообразие, которые предлагает онлайн-шопинг, стимулируют потребление, но потребительские привычки, такие как многоканальные покупки и частые покупки, могут усугублять негативное воздействие на окружающую среду. Такие практики, как шопинг в демонстрационных залах и импульсивные покупки, способствуют чрезмерному потреблению, увеличению выбросов от транспорта и отходов упаковки.

Более наглядно о настроениях потребителей свидетельствует то, на что они готовы пойти ради более экологичной доставки. В том же опросе больше половины респондентов согласились на увеличение сроков доставки. Около 35% выразили готовность получать несколько заказов в одном месте, а не ждать отдельных курьеров для каждого заказа (в отличие от России, в Европе более 70% интернет-заказов доставляется на дом). 10% опрошенных согласились больше платить за зеленую доставку. (Рис. 3) [14]. Причем среди аудитории 18–24 лет готовых переплачивать за экологичную доставку оказалось в два раза больше, чем людей в возрасте 55+. В России тоже есть запрос потребителей на экологичность. Согласно исследованию Сбербанка (2021), 22% жителей страны декларируют готовность платить больше за продукты и услуги с меньшим экологическим следом. Из них 16% согласны на надбавку до 5%, а 6% готовы к ещё более высокой цене [3].



Рис 3. Чтобы сократить выбросы при доставке, потребители скорее готовы откладывать, чем платить

Источник: <https://www.readkong.com/page/ecommerce-delivery-benchmark-report-2022-welcome-to-the-6745157> (дата обращения: 26.03.2025)

Е-commerce против оптовой торговли. Во-первых, оптовая торговля предполагает самостоятельное управление, хранение и пополнение товаров. Маркетплейсы, которые являются частью электронной коммерции, предполагают делегирование управления запасами и выполнения заказов. Поставщик также берет на себя сборку, упаковку и отгрузку, то есть не нужно управлять запасами или цепочками поставок. В электронной коммерции нет необходимости закупать большие объемы продукции, нет риска непроданных запасов. Легко добавлять новые продукты и масштабировать бизнес без дополнительных инвестиций в складские инструменты или сотрудников. Меньше контроля над маркировкой, упаковкой и доставкой, что затрудняет отслеживание качества продукции. Более высокая прибыль благодаря скидкам на оптовые закупки и доступу к уникальным продуктам. Возможность создания уникального бренда и персонализации процесса распаковки. Доступ к широкому спектру продуктов для продажи на различных платформах.

На наш взгляд, оценка эффективности использования такого инструмента, как Е-commerce при реализации экологического направления ESG-концепции может быть произведена по следующим показателям:

- динамика углеродного следа, связанного с логистикой;
- динамика объемов упаковочных отходов;
- энергопотребление цифровой инфраструктуры маркетплейсов.

### Заключение

Электронная коммерция, в отличие от традиционной оптовой торговли, демонстрирует большой потенциал для снижения экологической нагрузки. Её преимущества не ограничиваются экологией: e-commerce экономически выгоднее для бизнеса, удобнее для потребителей и создаёт более гибкую систему взаимодействия между участниками рынка. Е-commerce неотъемлемая часть глобализации и она только

набирает обороты, поэтому в силах государства и производителей направить ее потенциал в экологичную торговлю и производство.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Баланов, А.Н. E-commerce. Технологии и стратегии: учебное пособие для вузов / А. Н. Баланов. — Санкт-Петербург: Лань, 2024. — 472 с. — ISBN 978-5-507-49763-8. — Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/430130> (дата обращения: 03.03.2025). — Режим доступа: для авториз. пользователей.

2. Городнова, Н. В. Экономика совместного потребления и электронная коммерция: регулирование сферы средств индивидуальной мобильности / Н. В. Городнова, К. С. Руденко // Экономика, предпринимательство и право. – 2025. – Т. 15, № 3. – С. 1809-1830.

3. Каждый пятый россиянин готов переплачивать за экологичные товары и услуги [Электронный ресурс] // SberBusiness Live. – Режим доступа: <https://sberbusiness.live/news/kazhdyi-piatyi-rossiianin-gotov-pereplachivat-za-ekologichnye-tovary-i-uslugi> (дата обращения: 26.03.2025).

4. Квинт, В. Л. Концепция стратегирования. Санкт-Петербург: Северо-Западный институт управления - филиал РАНХиГС, 2022. - 164 с.

5. Костин, К. Б. Оптимальные бизнес-модели для предприятий трансграничной электронной торговли / К. Б. Костин, Ю. В. Малевич, И. М. Сошников // Экономика, предпринимательство и право. – 2025. – Т. 15, № 9. – С. 6107-6132.

6. Матерова, Е.С. Электронная коммерция и интернет-бизнес: проблемы и перспективы / Е. С. Матерова, Д. В. Шидловская, Н. Н. Бадурдинов, Ф. Фаиз // Креативная экономика. – 2023. – Т. 17, № 10. – С. 3703-3718.

7. Почта России снизит потребление бумаги [Электронный ресурс] // Деловой экологический журнал. – Режим доступа: <http://ecomagazine.ru/pochta-rossii-snizit-potreblenie-bumagi.html> (дата обращения: 26.03.2025).

8. Ревина, С. Ю. Электронная коммерция в России в условиях пандемических ограничений COVID-19 / С. Ю. Ревина, Д. А. Третьякова // Вопросы инновационной экономики. – 2021. – Т. 11, № 4. – С. 1319-1338.

9. Ревина, С. Ю. Электронная коммерция в контексте цифрового неравенства регионов мира / С. Ю. Ревина, Т. С. Кайсарова // Вопросы инновационной экономики. – 2022. – Т. 12, № 4. – С. 2001-2020.

10. Сидорова, О. В. Электронная коммерция как новая форма организации экономической деятельности / О. В. Сидорова // Креативная экономика. – 2011. – Т. 5, № 9. – С. 63-68.

11. Шарова, И. В. Модели взаимодействия участников экосистемы электронной торговли / И. В. Шарова // Экономика, предпринимательство и право. – 2025. – Т. 15, № 2. – С. 845-860.

12. Freedman J. (2024). IISD Trade and Sustainability Review, October 2024. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.iisd.org/articles/policy-analysis/e-commerce-environmental-footprint> (дата обращения: 26.03.2025)

13. Johnson, N. (2023). A Guide to Green Ecommerce. [Электронный ресурс] EcoCart. – Режим доступа: <https://ecocart.io/green-ecommerce/> (дата обращения: 26.03.2025)

14. RetailEconomics (2022) [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.readkong.com/page/ecommerce-delivery-benchmark-report-2022-welcome-to-the-6745157> (дата обращения: 26.03.2025)

15. Ruby D. (2024). 49+ Ecommerce Statistics (2025): Global Data. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.demandsage.com/ecommerce-statistics/> (дата обращения: 24.03.2025)

16. Zolotareva, O. A., Yang Tiantian GREENING E-COMMERCE: HOW E-COMMERCE CAN PROMOTE ENVIRONMENTAL RESPONSIBILITY // Экономика и банки. 2024. №1. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/greening-e-commerce-how-e-commerce-can-promote-environmental-responsibility> (дата обращения: 26.03.2025).

#### **ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ**

*Цыганкова Инга Владимировна* – доктор экономических наук, профессор кафедры экономики факультета экономики и финансов Северо-Западного института управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

*Андреева Ульяна Олеговна* – студент факультета экономики и финансов Северо-Западного института управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ.

#### **INFORMATION ABOUT THE AUTHORS**

*Inga V. Tsygankova* – Doctor of Economics, Professor of the Department of Economics at the Faculty of Economics and Finance of the North-Western Institute of Management of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration.

*Juliana O. Andreeva* – student of the Faculty of Economics and Finance at the North-Western Institute of Management of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration.

УДК 658.3

## ПРОБЛЕМЫ ОПТИМИЗАЦИИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ В СИСТЕМЕ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ

**Чилибина О.П.**

*Национальный научно-исследовательский институт общественного здоровья  
имени Н.А. Семашко*

*105064, г.Москва, ул.Воронцово поле, д.12, Российская Федерация*

*E-mail: chilibina@list.ru ORCID: 0009-0003-0368-4147*

### **Аннотация**

В статье рассматриваются ключевые проблемы, возникающие при оптимизации организационных процессов в российской системе здравоохранения. Автор анализирует противоречия между декларируемыми целями повышения эффективности и реальными последствиями управленческих решений, таких как сокращение кадров, реорганизация учреждений и цифровизация. На основе данных официальной статистики, исследований профильных институтов и эмпирических работ показано, что формальный подход к оптимизации без учёта социально-территориальных особенностей и кадрового потенциала приводит к деградации первичного звена, росту неравенства в доступности помощи и снижению доверия населения. Обосновывается необходимость перехода от административно-финансовой логики к системе, ориентированной на ценность для пациента.

**Ключевые слова:** оптимизация здравоохранения, организационные процессы, первичное звено, доступность медицинской помощи, бережливое производство, цифровизация.

## PROBLEMS OF OPTIMIZING ORGANIZATIONAL PROCESSES IN THE HEALTHCARE SYSTEM

**Chilibina O.P.**

*National Scientific Research Institute of Public Health named after N.A. Semashko*

*12 Vorontsovo Pole str., Moscow, 105064, Russian Federation*

*E-mail: chilibina@list.ru ORCID: 0009-0003-0368-4147*

### **Abstract**

The article discusses the key problems that arise in optimizing organizational processes in the Russian healthcare system. The author analyzes the contradictions between the declared goals of increasing efficiency and the real consequences of management decisions, such as staff reduction, reorganization of institutions and digitalization. Based on official statistics, research by relevant institutions, and empirical work, it has been shown that a formal approach to optimization without taking into account socio-territorial characteristics and human resources leads to degradation of primary care, increased inequality in access to care, and reduced public confidence. The necessity of a transition from administrative and financial logic to a value-based system for the patient is substantiated.

**Keywords:** healthcare optimization, organizational processes, primary care, accessibility of medical care, lean manufacturing, digitalization.

## **Введение**

Оптимизация организационных процессов в здравоохранении на протяжении последних двух десятилетий остаётся ключевым направлением государственной политики Российской Федерации, закреплённым в таких стратегических документах, как «Стратегия развития здравоохранения РФ на период до 2030 года», «Национальный проект “Здравоохранение”» и «Концепция развития первичной медико-санитарной помощи». Основной целью этих инициатив декларируется повышение эффективности использования бюджетных ресурсов, улучшение доступности и качества медицинской помощи, а также достижение устойчивого роста ожидаемой продолжительности здоровой жизни населения.

Однако на практике реализация оптимизационных мер нередко сопровождается серьёзными противоречиями между декларируемыми целями и фактическими последствиями. Особенно остро эта проблема проявляется на уровне первичного звена и муниципальных медицинских организаций, где административно-финансовый подход к оптимизации — через сокращение учреждений, коек и кадров — приводит не к повышению качества, а к деградации инфраструктуры, росту территориального неравенства и снижению доверия граждан к системе здравоохранения. Согласно данным Росстата, за 2013–2022 гг. число фельдшерско-акушерских пунктов (ФАПов) в стране сократилось на 41%, а в ряде регионов доля сельского населения, не имеющего доступа к базовой первичной помощи, превысила 15% [1]. Это напрямую коррелирует с ростом смертности от заболеваний, чувствительных к качеству амбулаторного ведения, таких как гипертонические кризы, инсулиновая недостаточность, острые респираторные инфекции у пожилых.

В этих условиях возникает потребность в научном переосмыслении самого понятия «оптимизация» в контексте здравоохранения. Современные международные подходы, такие как здравоохранение, ориентированное на ценность, акцентируют внимание не на сокращении затрат, а на максимизации клинических и социальных результатов на единицу вложенных ресурсов [2]. В России же доминирующая логика сохраняет узкоэкономический характер, что ведёт к системным дисбалансам: росту административной нагрузки при одновременном дефиците кадров, формальной цифровизации без перестройки процессов, а также отсутствию механизмов обратной связи с пациентами и медицинским сообществом.

Актуальность настоящего исследования обусловлена необходимостью перейти от реактивной, кризисной модели управления к проактивной, системной стратегии, в которой оптимизация рассматривается не как сокращение, а как рациональная перестройка организационных процессов с фокусом на пациента. Цель данной статьи — выявить ключевые проблемы, препятствующие эффективной оптимизации, проанализировать их социальные и управленческие корни, а также обосновать пути перехода к устойчивой, человеко-ориентированной модели организации медицинской помощи.

## **Основная часть**

Современная дискуссия об оптимизации здравоохранения разворачивается на стыке двух принципиально различных парадигм: глобальной, ориентированной на ценность и результат для пациента, и локальной (российской), доминирующей в условиях бюджетного дефицита и централизованного управления, где оптимизация трактуется преимущественно как сокращение расходов и персонала.

В мировой практике концепция «здравоохранения, ориентированного на ценность» впервые системно сформулированная М. Портером и Э. Тейсбергом

в 2006 году, стала ответом на кризис неэффективности систем, ориентированных на объёмы услуг. Согласно этой модели, ценность определяется как отношение достигнутых для пациента клинических, функциональных и социальных результатов к совокупным затратам на весь цикл оказания помощи. Ключевым методологическим сдвигом здесь является отказ от измерения эффективности по количеству посещений, анализов или операций в пользу измерения исходов, значимых для самого пациента: восстановление трудоспособности, снижение боли, улучшение качества жизни, сокращение числа повторных госпитализаций.

Эта парадигма требует радикальной перестройки организационной архитектуры здравоохранения:

- внедрения интегрированных путей ухода, объединяющих амбулаторное, стационарное и реабилитационное звенья вокруг конкретного заболевания или группы пациентов;

- перехода к финансированию по результату, а не по оказанным услугам;

- развития предиктивной и персонализированной медицины на основе анализа больших данных;

- вовлечения пациента в процесс принятия решений как полноценного партнёра.

Такой подход не исключает сокращения издержек, но рассматривает их как следствие повышения эффективности процессов, а не как первоочередную цель.

В российском контексте, однако, понятие «оптимизация» в течение последнего десятилетия приобрело иной, преимущественно административно-финансовый смысл. Под оптимизацией на практике подразумевались меры, направленные на снижение бюджетной нагрузки, такие как:

- реорганизация и ликвидация медицинских организаций, особенно в сельской местности;

- сокращение должностей врачей и среднего медицинского персонала;

- консолидация стационарных мощностей;

- перевод сотрудников на неполный рабочий день или режим совместительства.

Согласно официальным данным Министерства здравоохранения Российской Федерации, за период с 2013 по 2020 год число медицинских организаций в стране сократилось на 26,5% — с 25 802 до 18 962, а количество больничных коек — на 24% [3]. При этом львиная доля сокращений пришлась именно на первичное звено и сельские территории, где закрывались фельдшерско-акушерские пункты (ФАПы), участковые больницы и амбулатории. Так, по данным Росстата, за тот же период число ФАПов уменьшилось на 41%, что привело к резкому ухудшению территориальной доступности базовой медицинской помощи для сельского населения [1].

Такая модель «оптимизации» носит реактивный, кризисный характер. Она не сопровождается перераспределением ресурсов, модернизацией оставшейся инфраструктуры или развитием альтернативных форм помощи (например, мобильных бригад или телемедицины). В результате вместо повышения эффективности система здравоохранения теряет устойчивость, гибкость и социальную справедливость, а население — доверие к государственной медицине.

Таким образом, расхождение между глобальной концепцией оптимизации как инвестиции в качество и результат и российской практикой как резких административных сокращений остаётся ключевым барьером на пути к формированию по-настоящему эффективной и ориентированной на пациента системы здравоохранения.

Проблемы реализации оптимизационных мер заключаются в следующем:

1. Деградация первичного звена и рост территориального неравенства. Сокращение сети ФАПов, амбулаторий и врачебных амбулаторий в сельской местности привело к резкому ухудшению доступности ПМСП. По данным Росстата, к 2022 году в 22 субъектах РФ доля сельского населения, живущего в районах, не обеспеченных ФАПами, превысила 10% [4]. Это напрямую коррелирует с более высокими показателями смертности от заболеваний, чувствительных к качеству амбулаторной помощи (например, от гипертонических кризов, диабетической комы).

2. Кадровый дефицит как следствие краткосрочной экономии. Оптимизация через сокращение штатов и увеличение нормативов нагрузки (например, на участкового терапевта) привела к усугублению кадрового кризиса. По оценке Минздрава, в 2023 году дефицит врачей в стране составлял более 23 тыс. человек, а среднего медперсонала — свыше 60 тыс. [5]. Особенно остро проблема стоит в малых городах и селах, где молодые специалисты не идут из-за низкой оплаты труда и отсутствия условий для профессионального роста.

3. Формальная цифровизация без перестройки процессов. Внедрение Единой государственной информационной системы здравоохранения (ЕГИСЗ) и цифровых сервисов (онлайн-запись, электронные медкарты) часто осуществляется без анализа реальных потребностей и без перестройки внутренних процессов. В результате цифровизация увеличивает административную нагрузку на врачей: участковые терапевты тратят на ведение электронной документации до 2 часов в день, что сокращает время на общение с пациентами.

4. Отсутствие механизмов обратной связи и мониторинга качества. Многие оптимизационные решения принимаются «сверху» без учёта мнения медицинского сообщества и пациентов. При этом отсутствует система независимого мониторинга последствий реформ. Например, после массового закрытия стационаров дневного пребывания в ряде регионов наблюдался рост числа госпитализаций по неотложным показаниям, однако эти данные редко используются для корректировки политики.

Кризис, вызванный формально-административной моделью оптимизации, требует не просто корректировки отдельных решений, а парадигмального сдвига в понимании самой сути эффективности системы здравоохранения. В качестве альтернативы доминирующей логике сокращения ресурсов всё большее признание получает подход, основанный на принципах бережливого производства, адаптированных к условиям медицинской организации. Наиболее системный и масштабный опыт его внедрения в России представлен проектом «Бережливая поликлиника», реализуемый с 2016 года при участии Министерства здравоохранения РФ и Госкорпорации «Росатом» как оператора методологии.

Суть бережливого подхода заключается не в экономии, а в максимизации ценности для пациента за счёт устранения так называемых «потерь» — любых действий, не создающих прямой пользы для клиента. В контексте ПМСП к таким потерям относятся:

- ожидание (в очереди, при приёме, при получении результатов);
- избыточное движение (блуждание пациента по кабинетам);
- дублирование анализов и исследований;
- передача искажённой или неполной информации между специалистами;
- возвраты (необходимость повторного визита из-за нерешённой проблемы);
- нерациональное использование времени врача на заполнение форм вместо общения с пациентом.

Проект «Бережливая поликлиника» трансформирует организационные процессы через практико-ориентированные инструменты: картирование потока создания ценности, стандартизация маршрутов пациента, внедрение единой системы вызова и навигации, создание многопрофильных команд на базе участка. Ключевым условием успеха является вовлечение персонала на всех уровнях — от руководителя до регистратора — в процесс непрерывного улучшения (кайдзен).

Эмпирические результаты подтверждают высокую эффективность такого подхода. Согласно итоговому отчёту Минздрава России и АО «Росатом», внедрение бережливых технологий в 318 поликлиниках по всей стране позволило достичь следующих результатов:

- сокращение времени ожидания приёма на 30–50% за счёт перестройки графиков, введения тайм-менеджмента и электронных систем вызова;
- рост уровня удовлетворённости пациентов с 26% до 68%, что связано с улучшением комфорта, прозрачностью процессов и снижением стресса;
- снижение операционных издержек на 10–15%, достигнутое за счёт устранения дублирования, оптимизации расходования материалов и повышения загрузки ресурсов — без сокращения кадров и объёмов помощи [6].

Важно подчеркнуть, что бережливый подход оказывает двусторонний положительный эффект: он улучшает не только опыт пациента, но и профессиональную среду медработника. Снижение рутинной нагрузки, упорядоченность процессов, ощущение участия в улучшении системы и видимый результат труда способствуют снижению уровня эмоционального выгорания и росту профессиональной идентичности. Это особенно критично в условиях дефицита кадров, где удержание уже работающих специалистов не менее важно, чем привлечение новых.

Однако бережливые технологии сами по себе не являются панацеей. Их потенциал раскрывается в рамках более широкого стратегического видения — системного дизайна здравоохранения, ориентированного на ценность. Такой дизайн предполагает:

- интеграцию всех уровней помощи (первичного, специализированного, паллиативного) в единую систему маршрутизации;
- переход от оплаты за объём к финансированию на основе результата;
- развитие профилактических и патронажных моделей, особенно для хронических пациентов;
- внедрение цифровых решений не как самоцели, а как инструмента поддержки процессов, ориентированных на пациента.

Таким образом, путь выхода из кризиса лежит не в усилении административного давления, а в создании «умной» организационной среды, где эффективность измеряется не количеством сокращённых должностей, а качеством жизни пациента и профессиональным благополучием медицинского работника. Бережливые технологии — это первый, но крайне значимый шаг к такой трансформации.

### **Заключение**

Подводя итоги проведённого анализа, можно констатировать, что проблемы оптимизации организационных процессов в российской системе здравоохранения носят системный, а не фрагментарный характер. Их корни лежат в доминировании краткосрочной финансово-административной логики над долгосрочной стратегией развития системы, ориентированной на общественное здоровье и удовлетворённость пациентов. Сокращение учреждений, коек и кадров в условиях роста нагрузки, старения населения и увеличения числа хронических заболеваний не ведёт к

повышению эффективности, а, напротив, порождает новые риски: снижение доступности помощи в сельской местности, рост числа предотвратимых госпитализаций, ухудшение профессиональной мотивации медицинских работников и эрозия доверия со стороны населения.

В то же время накопленный в последние годы положительный опыт — в частности, реализация проекта «Бережливая поликлиника» — демонстрирует, что эффективная оптимизация возможна. Её ключевые принципы — ориентация на пациента, устранение «потерь» в процессах, стандартизация маршрутов, вовлечение персонала и использование данных для принятия решений — позволяют одновременно повысить качество, сократить время ожидания и даже снизить операционные издержки без ущерба для кадрового потенциала.

Таким образом, стратегическая перспектива развития системы здравоохранения в России связана с парадигмальным сдвигом в понимании оптимизации: от логики сокращения к логике ценности. Это требует:

- отказа от централизованного, «сверху вниз» подхода в пользу локальной адаптации решений с учётом социально-территориальных особенностей;
- перехода от объёмных показателей (число посещений, коек) к результативным (здоровье, удовлетворённость, преемственность ухода);
- развития систем мониторинга и обратной связи, включающих голос пациентов, персонала и общественных организаций;
- инвестиций в кадры и цифровую грамотность, а не только в техническую инфраструктуру.

Только такой подход позволит сформировать устойчивую, гибкую и справедливую систему здравоохранения, способную адекватно реагировать на вызовы XXI века и выполнять свою основную миссию — служить здоровью и благополучию каждого гражданина.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Здравоохранение. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/13721> (дата обращения: 10.11.2025 г.)
2. Porter M. E., Teisberg E. O. *Redefining Health Care: Creating Value-Based Competition On Results*. — Boston: Harvard Business Review Press, 2006.
3. В 2024 г. в РФ было зарегистрировано 87,3 тыс. медицинских организаций, что на 2,1% больше, чем годом ранее. URL: <https://marketing.rbc.ru/articles/16191/> (дата обращения: 12.11.2025 г.)
4. Доклад о результатах проведенного мониторинга состояния социально-экономического развития сельских территорий в 2023 году. URL: <https://mcx.gov.ru/upload/iblock/b0b/pw8tnifok6w7wlvptffuib110nlmuj0c.pdf> (дата обращения: 12.11.2025 г.)
5. Мурашко: в системе здравоохранения не хватает около 23,2 тыс. врачей. URL: <https://tass.ru/obschestvo/23236909> (дата обращения: 12.11.2025 г.)
6. Проект Бережливая поликлиника. URL: <https://www.zdrav.ru/articles/4293658908-berezhlivaya-poliklinika-rekomendacii-minzdrava-2022-m03-25> (дата обращения: 12.11.2025 г.).

**ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ**

*Чилибина Ольга Петровна*, аспирант Национального научно-исследовательского института общественного здоровья имени Н.А. Семашко, Москва, Российская Федерация.

**INFORMATION ABOUT THE AUTHOR**

*Chilibina Olga Petrovna*, PhD student at the N.A. Semashko National Research Institute of Public Health, Moscow, Russian Federation.

УДК 658.3

## ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ КОРПОРАТИВНОГО ОБУЧЕНИЯ СОТРУДНИКОВ БАНКОВСКОЙ СФЕРЫ

**Яценко М.А.**

*Национальный научно-исследовательский институт общественного здоровья  
имени Н.А. Семашко*

*105064, г.Москва, ул.Воронцово поле, д.12, Российская Федерация*

*E-mail: m.yatsenko@factoring.rshb.ru ORCID: 0009-0003-7303-1529*

### **Аннотация**

В условиях ускоренной цифровой трансформации, жёсткого регуляторного контроля и высокой волатильности финансовых рынков корпоративное обучение становится стратегическим ресурсом устойчивого развития банков. В статье анализируются особенности организации и содержания систем корпоративного обучения в банковской сфере на основе международных и российских эмпирических данных, включая отчёты Всемирного экономического форума, Deloitte, НИУ ВШЭ и регуляторные документы. Показано, что современное корпоративное обучение в банках выходит за рамки традиционных форм повышения квалификации и трансформируется в целостную обучающую экосистему, сочетающую цифровые платформы, микролёрнинг, обучение «в потоке работы» и управленческое развитие. Особое внимание уделено двойственной природе запросов к обучению: с одной стороны — необходимость обеспечения регуляторной гигиены (ПОД/ФТ, комплаенс, кибербезопасность), с другой — освоение цифровых и аналитических компетенций (ИИ, big data, цифровая клиентская аналитика). Рассмотрены ключевые организационные модели — прежде всего корпоративные университеты крупнейших финансовых институтов (Сбер, Банк России), а также вызовы, с которыми сталкиваются банки: перегрузка обязательным обучением, сложность интеграции в бизнес-процессы, трудности оценки бизнес-эффектов и риски утечки квалифицированных кадров. Обосновывается, что будущее корпоративного обучения в банковской сфере связано с персонализацией траекторий, углублённой интеграцией в ИТ-инфраструктуру, усилением связей с EdTech-экосистемой и фокусом на стратегические компетенции, включая ESG и устойчивое финансирование. Таким образом, корпоративное обучение выступает не просто как функция HR-подразделений, а как стратегический сервис, обеспечивающий адаптацию банков к технологическим, регуляторным и рыночным изменениям.

**Ключевые слова:** корпоративное обучение, банковская сфера, цифровая трансформация, корпоративный университет, регуляторные требования, комплаенс-обучение, цифровые компетенции, обучение в потоке работы.

## FEATURES OF THE ORGANIZATION OF CORPORATE TRAINING FOR EMPLOYEES OF THE BANKING SECTOR

**Yatsenko M.A.**

*National Scientific Research Institute of Public Health named after N.A. Semashko  
12 Vorontsovo Pole str., Moscow, 105064, Russian Federation*

*E-mail: m.yatsenko@factoring.rshb.ru ORCID: 0009-0003-7303-1529*

### **Abstract**

In the context of accelerated digital transformation, strict regulatory control and high volatility of financial markets, corporate training is becoming a strategic resource for the sustainable development of banks. The article analyzes the specifics of the organization and content of corporate training systems in the banking sector based on international and Russian empirical data, including reports from the World Economic Forum, Deloitte, HSE and regulatory documents. It is shown that modern corporate training in banks goes beyond traditional forms of professional development and is transformed into an integrated learning ecosystem combining digital platforms, micro-training, on-the-job training and managerial development. Special attention is paid to the dual nature of training requests: on the one hand, the need to ensure regulatory hygiene (AML/CFT, compliance, cybersecurity), on the other, the development of digital and analytical competencies (AI, big data, digital client analytics). The key organizational models are considered, first of all, corporate universities of the largest financial institutions (BEAC, the Bank of Russia), as well as the challenges faced by banks: overload of compulsory education, difficulty of integration into business processes, difficulties in assessing business effects and risks of leakage of qualified personnel. It proves that the future of corporate training in the banking sector is linked to the personalization of trajectories, in-depth integration into the IT infrastructure, strengthening ties with the EdTech ecosystem and a focus on strategic competencies, including ESG and sustainable financing. Thus, corporate training acts not just as a function of HR departments, but as a strategic service that ensures banks' adaptation to technological, regulatory and market changes.

**Keywords:** corporate training, banking, digital transformation, corporate university, regulatory requirements, compliance training, digital competencies, work flow training.

### **Введение**

Современная банковская сфера функционирует в условиях высокой волатильности финансовых рынков, жёсткого регуляторного контроля и стремительной цифровой трансформации. Переход к дистанционным каналам обслуживания, развитию финтех-сервисов, массовому внедрению искусственного интеллекта, big data и аналитики повышает требования к профессиональной и надпрофессиональной подготовке банковских работников.

Согласно докладу World Economic Forum Future of Jobs 2023, работодатели в среднем ожидают, что в ближайшие пять лет около 44 % навыков работников потребуют обновления, а не менее 60 % сотрудников должны будут пройти обучение к 2027 г., при этом финансовый сектор входит в число наиболее подверженных технологическим изменениям отраслей [1]. Это объективно усиливает роль корпоративного обучения как ключевого механизма поддержания конкурентоспособности банков.

Зарубежные исследования показывают, что банки относятся к числу отраслей с наиболее развитой корпоративной системой обучения. Так, в работе Schuchmann D. и Seufert S. на материале европейского банковского сектора подчёркивается, что цифровая трансформация приводит к смещению фокуса корпоративного обучения от эпизодических курсов к построению целостных learning ecosystems, включающих онлайн-платформы, микролёрнинг и обучение «в потоке работы» [2].

В российской практике ключевым трендом последнего десятилетия стало развитие корпоративных университетов крупнейших финансовых организаций. Аналитический доклад НИУ ВШЭ «Корпоративные университеты России — 2023» фиксирует, что среди наиболее институционализированных корпоративных университетов — СберУниверситет и Корпоративный университет Банка России;

финансовый сектор демонстрирует одни из самых высоких показателей зрелости корпоративного обучения [3].

Целью настоящей статьи является анализ особенностей организации корпоративного обучения сотрудников банковской сферы в контексте цифровой трансформации и регуляторных требований, а также выявление ключевых организационных моделей, инструментов и вызовов.

Методологическую основу исследования составляют институциональный подход (рассмотрение банка как регулятивно ограниченной организации с особыми требованиями к компетенциям), концепции корпоративного обучения и организационного развития, а также работы по цифровой трансформации банковского сектора. Эмпирическую базу составляют международные и российские аналитические отчёты (World Economic Forum, Deloitte, НИУ ВШЭ), отраслевые исследования и данные годовой отчётности банков.

### **Основная часть**

Корпоративное обучение традиционно рассматривается как система целенаправленного развития компетенций персонала, встроенная в стратегию организации и ориентированная на достижение бизнес-результатов. Для банков эта система обладает рядом специфических характеристик:

- жёсткая регуляторная обусловленность (требования к знаниям в области комплаенса, рисков, противодействия отмыванию доходов и финансированию терроризма, защита персональных данных);
- высокая скорость обновления компетенций в связи с внедрением новых продуктов, технологий дистанционного обслуживания, регуляторных изменений;
- критичность человеческого фактора для доверия клиентов и устойчивости финансовой системы.

Исследование Schuchmann D. и Seufert S. подчёркивает, что в банковской сфере корпоративное обучение выступает не просто поддерживающей функцией, а «стратегическим сервисом», обеспечивающим цифровую трансформацию бизнес-процессов, работу с клиентскими данными и управление рисками [2].

В рамках институционального подхода корпоративное обучение в банках можно рассматривать как механизм адаптации к меняющейся регуляторной и технологической среде, который одновременно выполняет функции:

- комплаенс-обучения (обеспечение соответствия требованиям ЦБ, ЕЦБ, Базельского комитета и др.);
- инновационного обучения (освоение цифровых продуктов, финтех-решений, ИИ-сервисов);
- культурного и ценностного воздействия (формирование клиентоориентированной и риск-ориентированной культуры).

Цифровая трансформация банковского сектора проявляется в массовом внедрении удалённых каналов обслуживания, онлайн-идентификации, ИИ-систем скоринга, чат-ботов и роботизации бэк-офиса. Это радикально меняет профиль компетенций банковских сотрудников.

По данным Future of Jobs 2023, финансовые услуги и инвестиции входят в число отраслей, где ожидается наиболее существенное изменение структуры навыков, с ростом значимости аналитического мышления, цифровой грамотности, работы с big data и ИИ [4].

В банках при этом сохраняются высокие регуляторные требования к квалификации персонала. Руководства Европейского банковского управления (ЕВА) по

внутреннему управлению подчёркивают, что кредитные организации обязаны обеспечивать систематическое обучение персонала в области управления рисками, комплаенса и внутреннего контроля, причём обучение должно быть регулярным и документированным [5].

Таким образом, корпоративное обучение в банковской сфере одновременно должно:

- поддерживать регуляторную «гигиену» (обязательные программы по ПОД/ФТ, защите информации, кредитным рискам и т.д.);
- обеспечивать освоение цифровых компетенций (работа в омниканальных системах, аналитика данных, цифровое взаимодействие с клиентами);
- сопровождать организационные изменения (гибкие модели, agile-подходы, продуктовые команды).

Международная практика показывает, что ведущие финансовые организации перераспределяют инвестиции в обучение в пользу цифровых форм. Согласно Deloitte Global Impact Report, в 2023 г. на глобальной сети Deloitte (включая практики по работе с финансовыми организациями) через цифровую платформу CURA было проведено почти 10 млн e-learning-сессий, а значительные инвестиции направлены на построение глобальной экосистемы обучения и цифровых кампусов [6].

Рассмотрим организационные модели корпоративного обучения в банках.

#### 1. Корпоративный университет.

Корпоративный университет — ключевой организационный формат в крупных банковских группах. Аналитический доклад НИУ ВШЭ фиксирует, что корпоративные университеты Сбера и Банка России входят в число наиболее развитых в стране по масштабу охвата и уровню цифровизации программ.

Для банков типичны следующие функции корпоративных университетов:

- разработка и реализация компетентностных моделей для ключевых ролей (розничный менеджер, риск-аналитик, ИТ-специалист, руководитель отделения и т.д.);
- организация масштабного онлайн-обучения (массовые курсы для фронт-офиса и бек-офиса, blended-форматы);
- поддержка аккредитации и сертификации (в т.ч. регуляторно значимой: ПОД/ФТ, рынок ценных бумаг, управление активами);
- развитие лидерских и управленческих программ (включая agile-лидерство, управление изменениями, управление рисками).

В российской практике корпоративные университеты крупнейших банков (СберУниверситет, Корпоративный университет Банка России, обучение в ВТБ и др.) активно используют смешанное обучение, внутренние онлайн-платформы и микролёрнинг, ориентируясь на обучение «в потоке работы».

#### 2. Смешанные и цифровые форматы.

Несмотря на сохранение очных модулей (особенно для управленческих программ), ключевым направлением развития становится переход к цифровым форматам:

- массовые онлайн-курсы по продуктам и операциям;
- виртуальные симуляторы и кейсовые тренажёры (например, для отработки сценариев работы с клиентом, ситуаций мошенничества, стресс-ситуаций);
- мобильное обучение для сотрудников фронт-офиса;
- learning in the flow of work — встраивание микроконтента в рабочие системы (CRM, АБС, колл-центры).

Эффективные программы строятся как портфель сервисов, включающий и формальные курсы, и неформальные практики (внутренние сообщества, наставничество, peer-learning), поддерживаемые цифровой инфраструктурой.

Хотя агрегированная отраслевая статистика по банковскому сектору ограничена, данные годовой отчетности отдельных банков дают представление о масштабах корпоративного обучения. Например, немецкий банк Berlin Hyp в годовом отчете за 2023 г. указывает, что в среднем на одного сотрудника приходилось около 4,8 дня обучения в год (семинары, курсы, программы повышения квалификации), при этом банк подчеркивает приоритет цифровых форм и гибридного обучения [7].

Для оценки эффективности корпоративного обучения в банковских организациях используются количественные показатели: количество часов обучения на одного сотрудника, доля сотрудников, прошедших обязательные и добровольные программы, охват цифровыми курсами; а также качественные и бизнес-метрики: снижение операционных ошибок, повышение удовлетворенности клиентов, сокращение времени вывода новых продуктов на рынок, снижение санкций регулятора.

Рассмотрим специфические направления корпоративного обучения в банковской сфере.

#### 1. Регуляторное и комплаенс-обучение.

Особенностью банков является высокая доля обязательного обучения в структуре корпоративных программ. Оно включает:

- ПОД/ФТ и санкционное комплаенс;
- управление кредитными, рыночными и операционными рисками;
- выполнение требований по защите персональных данных и кибербезопасности;
- требования регуляторов к квалифицированным участникам рынка (лицензирование, сертификация).

Европейские и национальные регуляторы (ЕВА, ЕЦБ, национальные ЦБ) прямо предписывают организациям обеспечивать регулярное обновление знаний персонала и документировать программы обучения [8].

#### 2. Цифровые и аналитические компетенции.

Цифровизация банковской сферы приводит к включению в корпоративные программы модулей по:

- основам работы с big data и аналитикой;
- использованию ИИ-инструментов (скоринговые модели, рекомендательные системы, чат-боты);
- цифровой клиентской аналитике и персонализации предложений;
- кибергигиене и защите информации.

Согласно Future of Jobs 2023, навыки работы с ИИ и big data входят в число наиболее востребованных в финансовом секторе, что стимулирует банки развивать специализированные программы reskilling и upskilling для широких категорий персонала.

#### 3. Клиентский сервис и «мягкие» навыки.

На фоне унификации продуктов и каналов продаж особую роль приобретают поведенческие и коммуникативные компетенции: клиентоориентированность, управление конфликтами, навигация клиента между каналами (офис, мобильное приложение, колл-центр). Корпоративное обучение в банках сочетает технические и «soft-skills» модули, особенно для сотрудников фронт-офиса и руководителей отделений.

Несмотря на развитость корпоративного обучения, банковская сфера сталкивается с рядом системных вызовов [9].

1. Баланс между обязательным и развивающим обучением. Значительная доля учебного времени уходит на регуляторные курсы (ПОД/ФТ, комплаенс, защита данных), что создаёт риск «усталости от обучения» и снижает мотивацию сотрудников к участию в развивающих программах (цифровые, управленческие, инновационные).

2. Интеграция обучения в бизнес-процессы. Переход от классических курсов к обучению «в потоке работы» требует глубокого встраивания учебного контента в ИТ-системы банка, что связано с дополнительными организационными и технологическими затратами.

3. Оценка бизнес-эффектов. Измерение влияния корпоративного обучения на ключевые показатели (NPS, операционные риски, штрафы регулятора, скорость вывода продуктов) требует развития аналитики и совместной работы HR- и бизнес-подразделений.

4. Сегментация целевых аудиторий. В банках одновременно работают фронт-офис, бек-офис, ИТ-подразделения, риск-блок, корпоративный и розничный бизнес. Для них требуются различные форматы и глубина обучения, что усложняет дизайн единой корпоративной системы.

5. Конкуренция за таланты и риск утечки компетенций. Инвестиции в обучение повышают квалификацию сотрудников, но одновременно усиливают их привлекательность для конкурентов и финтех-компаний; это требует увязки программ обучения с системами удержания и карьерного развития.

### **Заключение**

Корпоративное обучение в банковской сфере представляет собой ключевой инструмент адаптации к цифровой трансформации, роста регуляторных требований и усиления конкуренции за клиентов и человеческий капитал.

Анализ показал, что:

- банки относятся к числу отраслей с наиболее развитой инфраструктурой корпоративного обучения, включая корпоративные университеты, цифровые платформы и гибридные форматы;

- регуляторная среда (требования ЕВА, национальных регуляторов) и цифровая трансформация формируют двойной запрос на обучение: поддержание комплаенс-компетенций и развитие цифровых, аналитических и клиентских навыков;

- корпоративное обучение всё более строится как экосистема — сочетание формального обучения, обучения «в потоке работы», цифровых платформ, наставничества и внутренних сообществ;

- ключевыми вызовами остаются баланс между обязательными и развивающими программами, измерение бизнес-эффектов, сегментация целевых аудиторий и управление рисками утечки компетенций.

В перспективе развитие корпоративного обучения в банковской сфере будет связано:

- с дальнейшей персонализацией обучающих траекторий на основе аналитики данных и ИИ;

- с интеграцией обучения в операционные процессы (learning in the flow of work) и использование микроформатов;

- с укреплением роли корпоративных университетов как центров стратегического развития компетенций и площадок взаимодействия с финтех-экосистемой;

- с развитием совместных программ с университетами и независимыми EdTech-провайдерами для обновления компетенций в области data science, кибербезопасности, устойчивого финансирования и ESG-повестки.

Тем самым корпоративное обучение выступает не только инструментом поддержания квалификации персонала, но и важнейшим стратегическим ресурсом банков для обеспечения устойчивости бизнеса и реализации цифровой трансформации.

#### **ЛИТЕРАТУРА**

1. The Future of Jobs Report 2023. URL: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/> (дата обращения: 11.11.2025 г.)

2. Schuchmann D., Seufert S. Corporate Learning in Times of Digital Transformation: A Conceptual Framework and Service Portfolio for the Learning Function in Banking Organisations. *International Journal of Advanced Corporate Learning (iJAC)*. 2015;8(1):31–39.

3. Катькало В.С., Шумкова Н.В., Волков Д.Л., Дементьев И.А. Корпоративные университеты России. — М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2023

4. Future of Jobs Report 2023. URL: [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs\\_2023.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2023.pdf) (дата обращения: 11.11.2025 г.)

5. Серебряный И. Рынок труда требует смены квалификации. URL: <https://expert.ru/v-mire/rynok-truda-trebuets-smeny-kvalifikatsii> (дата обращения: 11.11.2025 г.)

6. Learning and development. URL: <https://www.deloitte.com/ch/de/about/story/purpose-values/TEST-TRANSLATIONS-TROUBLESHOOTING-Learning-and-Development.html> (дата обращения: 11.11.2025 г.)

7. Focus on the Future. Annual Report 2023. URL: <https://www.berlinhyp.de/files/media/corporate/newsroom/finanzberichte/en/2023/geschaeftsbericht-2023/bhyp-gb-management-report-en-2023.pdf> (дата обращения: 11.11.2025 г.).

8. Тонконог В.В., Ананченкова П.И. Анализ потребности малого и среднего предпринимательства Краснодарского края в программах бизнес-образования. // Труд и социальные отношения. – 2013. – Т. 24. – № 4. С. 78-91.

9. Алексашина Т.В., Ананченкова П.И., Белкин М.В., Благодатский П.В., Бурмистрова М.А. и др. Современные проблемы экономики труда и пути их решения. Монография. – М.-Берлин: Директ-Медиа, 2019.

#### **ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ**

*Михаил Анатольевич Яценко*, аспирант Национального научно-исследовательского института общественного здоровья имени Н.А. Семашко, Москва, Российская Федерация.

#### **INFORMATION ABOUT THE AUTHOR**

*Mikhail Anatolyevich Yatsenko*, PhD student at the N.A. Semashko National Research Institute of Public Health, Moscow, Russian Federation.

## **Порядок предоставления статей в научный журнал «Альманах устойчивого развития: методология, теория, практика»**

Научный журнал «Альманах устойчивого развития: методология, теория, практика» - рецензируемое научное издание, публикующее оригинальные статьи по научным специальностям:

- 5.1.1. Теоретико-исторические правовые науки;*
- 5.1.2. Публично-правовые науки;*
- 5.1.3. Частно-правовые (цивилистические) науки;*
- 5.1.4. Уголовно-правовые науки.*

- 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика;*
- 5.2.4. Финансы;*
- 5.2.6. Менеджмент.*

### *5.4.3. Демография*

- 5.8.1. Общая педагогика, история педагогики и образования;*
- 5.8.7. Методология и технология профессионального образования.*

По итогам публикации статьи в журнале, она будет размещена в РИНЦ в свободном доступе в электронном виде.

Авторам, желающим опубликовать в журнале материалы, соответствующие профилю научного издания, необходимо отправить статью в формате \*.doc или \*.docx. и заявление по электронной почте [almanah.rgunh@mail.ru](mailto:almanah.rgunh@mail.ru)

Журнал не публикует:

- материалы, не соответствующие тематике журнала;
- материалы, опубликованные авторами ранее в других изданиях;
- статьи, не содержащие новой информации по сравнению с ранее опубликованными авторскими материалами;
- статьи, содержащие орфографические, математические или иные ошибки, которые не могут быть исправлены, а также утверждения и гипотезы, противоречащие установленным научным фактам;
- литературно-художественные и публицистические произведения любого содержания, в том числе на научную тему;
- любую информацию и объявления, не имеющие непосредственного отношения к научной деятельности;
- материалы, содержащие сведения, публикация которых запрещена законодательством об охране государственной, служебной и коммерческой тайны, законодательством об охране авторских прав, какими-либо договорами, контрактами или иными юридическими документами, а также патентами или лицензиями, как это определяется действующим законодательством Российской Федерации и ведомственными нормативными актами;
- материалы, содержащие оскорбления, клевету, либо заведомо ложные сведения в отношении граждан и организаций.

При явном несоответствии статьи настоящим Требованиям, статья может быть отклонена и не представляться на дальнейшее рассмотрение редакционной коллегии. Соответствующие замечания направляются автору статьи по электронной почте. После устранения замечаний, статья может быть направлена повторно на рассмотрение.

Окончательное решение о публикации (или отклонении) статьи принимается редакционной коллегией после ее рецензирования и обсуждения.

Журнал зарегистрирован в Федеральной службе по надзору в сфере связи,  
информационных технологий и массовых коммуникаций.  
Свидетельство о регистрации средства массовой информации  
ПИ № ФС 77 - 85945 от 11.09.2023 г.

Изданию присвоен номер ISSN: 2949-5490

Научный журнал выходит 4 раза в год,  
включен в Российский индекс научного цитирования

**Альманах устойчивого развития:  
методология, теория, практика**

**№ 55(60)**

Ранее журнал назывался «Вестник Российского государственного аграрного заочного университета», ISSN 2075-3756, основан в 2003 году.

Учредитель: Университет Вернадского

Адрес: 143907, Московская обл., г. Балашиха, ш. Энтузиастов, д. 50

Редакция журнала «Альманах устойчивого развития: методология, теория, практика»

Телефон: (495) 521-38-65

e-mail: [almanah.rgunh@mail.ru](mailto:almanah.rgunh@mail.ru)

Интернет: <https://rgunh.ru/science/nauchnye-izdaniya/almanakh/>

*Редактор М.Ю. Молчанова*

Подписано в печать 29.12.2025 г.

Формат 60x84 1/8

Отпечатано на ризографе

Печ. л. 12,5 Уч.-изд. л. 6,22

Тираж 500 экз.

Заказ 57

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего  
образования Министерства сельского хозяйства Российской Федерации  
«Российский государственный университет народного хозяйства  
имени В.И. Вернадского»

Адрес издателя: 143907, Московская обл., г. Балашиха, ш. Энтузиастов, д. 50