ISSN 2308-765X

РАНХиГС
РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы
при Президенте Российской Федерации»

ВЕСТНИК ЭКСПЕРТНОГО СОВЕТА

НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ

№ 3 (42), 2025

Выходит с июня 2015 года
Издается по решению Ученого совета
Северо-Кавказского института-филиала РАНХиГС
Периодичность издания – 4 раза в год

Зарегистрирован в Федеральной службе по надзору
в сфере связи и массовых коммуникаций Российской Федерации
(Роскомнадзор) ПИ № ФС77-52750
от 08 февраля 2013 г.

РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ
ПРЕДСЕДАТЕЛЬ

Тлисов Азамат Борисович — кандидат экономических наук, доцент (Пятигорск)

ЧЛЕНЫ СОВЕТА:

Volker J. Kreyher — Prof. Dr., Rector of Europa Campus, Germany
Аскеров Шахлар Гачай оглы — доктор физико-математических наук, профессор (Азербайджан, г. Баку)
Белокрылова Ольга Спиридоновна — доктор экономических наук, профессор, заслуженный деятель науки РФ (г. Ростов-на-Дону)
Бураканова Галия Масыгутовна — доктор социологических наук, профессор (Казахстан, г. Астана)
Гапуров Шахрудин Айдиевич — доктор исторических наук, профессор, академик АН ЧР (г. Грозный)
Дзамихов Касболат Фицевич — доктор исторических наук, профессор, заслуженный деятель науки Кабардино-Балкарской Республики и Республики Адыгея (г. Нальчик)
Клюковская Ирина Николаевна — доктор юридических наук, профессор (г. Ставрополь)
Липина Светлана Артуровна — доктор экономических наук, профессор (г. Москва)
Навасардова Элеонора Сергеевна — доктор юридических наук, профессор (г. Ставрополь)
Рогачев Алексей Фруминович — доктор технических наук, профессор (г. Волгоград)

РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ
ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР

Киселева Наталья Николаевна — доктор экономических наук, профессор

ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЛАВНОГО РЕДАКТОРА

Алиева Светлана Викторовна — доктор социологических наук, доцент

ЧЛЕНЫ РЕДАКЦИОННОЙ КОЛЛЕГИИ:

Агеева Екатерина Александровна — кандидат политических наук, доцент
Акопян Елена Александровна — кандидат экономических наук, доцент
Кулиев Фарман Мурувват оглы — доктор исторических наук, доцент
Медяник Наталья Витальевна — доктор экономических наук, доцент
Мулляр Лилия Анатольевна — доктор философских наук, доцент
Ступникова Оксана Емельяновна — кандидат экономических наук, доцент
Григошина Лариса Юрьевна — кандидат философских наук, ответственный секретарь
Кочесокова Марьяна Каральбиевна — технический секретарь

Учредитель (адрес): федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» (119571, г. Москва, вн. тер. г. муниципальный округ Тропарево-Никулино, пр-кт Вернадского, д. 82, стр. 1)

Адрес редакции, издательства: 357502, Ставропольский край, г. о. город-курорт Пятигорск, город Пятигорск, улица Дунаевского, д. 5а

Тел.: 8(8793) 33-26-21, e-mail: vestnik-ski@ranepa.ru
Наш адрес в Internet: http://www.ski.ranepa.ru

© «Вестник экспертного совета», 2025
© Северо-Кавказский институт-филиал РАНХиГС, 2025

СОДЕРЖАНИЕ

ГОСУДАРСТВЕННАЯ СЛУЖБА И КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА

Алиева С.В.
КАДРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ КАК ИНСТРУМЕНТ РАЗВИТИЯ
КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ГОСУДАРСТВЕННОЙ ГРАЖДАНСКОЙ СЛУЖБЫ 3

Браткова В.В., Кочесокова М.К.
ГОСУДАРСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ В ЭПОХУ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ:
ОПЫТ ЭЛЕКТРОННОГО И ЦИФРОВОГО ПРАВИТЕЛЬСТВА 11

Бураканова Г.М.
КАДРОВЫЕ ИННОВАЦИИ НА ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЕ:
ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ ВНЕДРЕНИЯ..... 17

Мирошникова Е.А.
«ЦИФРОВАЯ» МОДЕЛЬ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ
ГОСУДАРСТВЕННЫХ ГРАЖДАНСКИХ СЛУЖАЩИХ: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ 25

ГОСУДАРСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ И ПРАВО

Вильгоненко И.М., Арутюнова М.Г.
СООТНОШЕНИЕ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ГОСУДАРСТВА
И ЛИЧНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ДОЛЖНОСТНЫХ ЛИЦ..... 33

Медяник Н.В., Мамбетов М.А., Цимбалова М.В.
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КОНТРОЛЬНО-НАДЗОРНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
В ГРАДОСТРОИТЕЛЬНОЙ СФЕРЕ РЕГИОНА (НА ПРИМЕРЕ СТАВРОПОЛЬСКОГО КРАЯ)..... 44

Решетняк С.Р.
ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ГРАЖДАНСКО-ПРАВОВОГО ИНСТИТУТА
ОБЩЕЙ ДОВЕРИТЕЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТИ..... 56

ИСТОРИЯ И ОБРАЗОВАНИЕ

Горлов А.В.
ИЮЛЬСКИЙ КРИЗИС 1917 ГОДА..... 65

Гусельщикова Н.Б., Кочесокова М.К.
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ СИСТЕМЫ ОБРАЗОВАНИЯ
В СУБЪЕКТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ 75

Джукаев М.Х.
О ЗНАЧЕНИИ ЭТНОСПОРТА В СОВРЕМЕННОМ РЕГИОНАЛЬНОМ ОБРАЗОВАНИИ..... 82

Иванова И.Б.
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПОЛИТИКИ МАССОВОГО СПОРТА
В АСПЕКТЕ ВОЕННО-ПАТРИОТИЧЕСКОГО ВОСПИТАНИЯ СОВРЕМЕННОЙ МОЛОДЕЖИ.... 87

РЕЛИГИЯ И ОБЩЕСТВО

Кулиев Ф.М.
ВЛИЯНИЕ НЕТРАДИЦИОННЫХ РЕЛИГИОЗНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ
НА МЕНТАЛИТЕТ И МИРОВОЗЗРЕНИЕ РОССИЯН..... 96

МОЛОДЫЕ УЧЕНЫЕ

МУРЗАЕВ Р.П.
ВЛИЯНИЕ ГЕОПОЛИТИЧЕСКОЙ НЕСТАБИЛЬНОСТИ
НА МАКРОЭКОНОМИКУ СТРАН 101

ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ АВТОРОВ..... 108

ГОСУДАРСТВЕННАЯ СЛУЖБА И КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА

УДК 338.24

Алиева С.В.[1]

КАДРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ КАК ИНСТРУМЕНТ РАЗВИТИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ГОСУДАРСТВЕННОЙ ГРАЖДАНСКОЙ СЛУЖБЫ

Аннотация. В статье рассматривается сущность кадровых технологий и их особенности применительно к деятельности государственной гражданской службы. Подчеркивается, что значимость кадровых технологий на государственной службе значительно возрастает в связи с усложнением всех процессов, происходящих в российском обществе, и определяется тем, насколько они способны формировать кадровый потенциал, обеспечивающий успешное решение стратегических задач государства. Для этого необходимо грамотно разрабатывать и применять эти кадровые технологии, постоянно отслеживая качество кадрового потенциала.

Ключевые слова: кадровый технологии, государственная служба, государственная кадровая политика, кадровые потенциал.

Alieva S.

HR TECHNOLOGIES AS A TOOL FOR DEVELOPING THE HUMAN RESOURCES POTENTIAL OF THE STATE CIVIL SERVICE

Abstract. The article examines the essence of HR technologies and their features in relation to the activities of the state civil service. It is emphasized that the importance of HR technologies in the civil service is significantly increasing due to the complication of all processes occurring in Russian society and is determined by how capable they are of forming the human resources potential that ensures the successful solution of the state's strategic tasks. To do this, it is necessary to competently develop and apply these HR technologies, constantly monitoring the quality of the human resources potential.

Keywords: HR technologies, civil service, state HR policy, human resources potential.

Основным звеном и главным инструментом управления социально-экономическими процессами является государственная служба. От того, насколько профессионально осуществляется ее деятельность, зависит процветание государства. Несмотря на то, что сегодня можно говорить о достижении государственной службой устойчивого положения, по-прежнему существует необходимость ее совершенствования. Главную роль в этом играют государственные служащие и проводимая кадровая политика, которая оказывает влияние на все кадровые процессы. Отсюда следует, что необходимо вести постоянную работу по определению эффективных инструментов формирования и развития кадрового потенциала государственной службы.

Поиск средств воздействия на процессы управления персоналом государственной службы с целью получения значимых эффек-

[1] *Алиева Светлана Викторовна*, доктор социологических наук, профессор, заведующий кафедрой менеджмента и предпринимательского права, Северо-Кавказский институт-филиал РАНХиГС, г. Пятигорск, Российская Федерация, e-mail: svet_al55@mail.ru

Svetlana Alieva, Doctor of Social Science, Professor, Head of the Department of Management and Business Law, North Caucasian Institute, Branch of RANEPA, Pyatigorsk, Russian Federation, e-mail: svet_al55@mail.ru

тов привел к пониманию необходимости построения кадровых технологий, обеспечивающих необходимый результат. В связи с этим возросла их роль как в формировании кадрового потенциала, так и в решении многих кадровых проблем [1]. Отсюда следует, что без грамотно выстроенного механизма воздействия на кадровые процессы невозможно осуществлять планирование оптимального кадрового состава, а также дальнейшее его преобразование в соответствии с процессным и ситуационными подходами в управлении человеческими ресурсами.

Можно уверенно утверждать, что без кадровых технологий невозможно качественно выполнять функции государственного управления и получать планируемые результаты, поскольку необходимы определенные способы воздействия на кадровый потенциал. Как справедливо отмечают Соболь Т.С., Луговая В.С., основное предназначение кадровых технологий состоит в том, что они должны воздействовать на кадровый потенциал государственной службы таким образов, чтобы его количественные и качественные характеристики позволяли достигать поставленных целей и обеспечивали успешное решение связанных с ними задач. Следовательно, значимость кадровых технологий будет определяться в соответствии с этими задачами.

В современной литературе нет более распространенного термина, чем «технология». Он используется одинаково часто в науке и практике, что требует более точного его анализа и теоретического осмысления. Первоначально термин «технология» появился в сфере промышленного производства, однако его сущность остается неизменной независимо от области применения. В любой технологии всегда имеют место три основные элемента: деятельность, основанная на знании, способы и средства преобразования.

Рассмотрев точки зрения представителей различных школ, приходим к правомерности этого суждения. Так, представители философской школы трактуют ее как исторически сложившийся способ соединения различных компонентов в системе трудовой деятельности человека. При этом главными элементами являются действия и средства труда. Такого мнения придерживается Т.Н. Соснина, которая рассматривает феномен «технология» в контексте пространственно-временных параметров как процессуальное состояние перехода от предмета к продукту труда [2, с. 7].

Другой представитель философской науки – А. И. Ракитов, отмечает, что существенной чертой технологии является ее системный характер, алгоритмичность, планирование действий и направленность на результат, который может быть продуктом, услугой или процессом [3, с. 12].

Как считает представитель педагогической науки М.Б. Лебедева, технология должна обеспечивать управляемость образовательного процесса на основе выполнения последовательных операций: приемов, методов и действий [4, с. 17–21].

Определенная специфика содержится в трактовке термина «технология» представителями социологических наук. В их определениях внимание сфокусировано на получении значимых социальных результатов.

В книге «Социология управления» Ж.Т. Тощенко дает развернутое определение: «социальная технология – это определенный способ достижения целей, состоящий из пооперационного осуществления деятельности; операции разрабатываются предварительно, сознательно и планомерно; их разработка проводится на основе и с использованием научных знаний; учитывается специфика сферы общественной жизни, в которой осуществляется деятельность; социальная технология выступает в двух формах: как проект, содержащий процедуры и операции, и как сама деятельность, построенная в соответствии с этим проектом» [5]. Как можно видеть, автор акцентирует внимание на упорядоченности операций и последовательных действий для достижения цели в виде получения социального эффекта.

Авторы В.В. Щербина, Е.О. Нечаева, характеризуя социальную технологию применительно к управлению человеческими ресурсами, говорят о наборе стандартизированных инструментальных средств, созданных для решения повторяющихся практически задач, возникающих в сфере управления человечес-

кими ресурсами. В этом контексте вполне очевидно предположить, что применение социальных технологий позволяет тиражировать передовой опыт и получать разнообразные эффекты при условии соблюдения всех правил и процедур их реализации [6, с. 63–64].

Что касается кадровой технологии, то она во многом соответствует особенностям и характеристикам социальных технологий. Сущностное содержание понятия кадровой технологии в отличие от других можно представить с помощью таких категорий, как цель, задачи, кадровый потенциал, методы воздействия на группы людей или отдельного человека, процедуры, принципы и результаты управленческой деятельности. Для достижения социально значимых целей необходимо грамотно разрабатывать и применять эти кадровые технологии. Основные признаки кадровых технологий могут рассматриваться по аналогии с производственными процессами, однако управление человеческими ресурсами значительно сложнее и реализуются только при условии четко сформулированных целей и разработанных методических процедур. Отсюда следует, что кадровая технология имеет свои характеристики, которые отличают ее от других технологий, применяемых в других сферах – промышленном производстве, сферах обслуживания, медицине, образовании и др.

В зависимости от целей и ситуации, в которую требуется вносить какие-либо изменения, выбираются определенные способы и инструменты действия. В настоящее время во внешней среде государственной службы происходят постоянные изменения и, соответственно, усложнение деятельности. Поэтому, чтобы получить необходимый результат требуется выбирать наиболее подходящие методы воздействия, которые являются основным компонентом кадровой технологии. При этом субъекту управления в ряде случаев приходится проявлять способность быстро реагировать на вызов и выбирать оптимальные решения. Например, использование различных методов и приемов при подборе кандидатов позволяет получить высокую трудовую отдачу от сотрудника при назначении на должность.

Следовательно, можно считать, что грамотный подход к применению кадровой технологии и выбор наиболее подходящей для решения кадровой задачи обеспечивают наилучшие результаты для каждого шага и позиции. Это несколько раз подчеркивал Президент Российской Федерации В.В. Путин: «И правительство, и администрация президента хотят создать новую систему подбора кадров на федеральном и региональном уровнях» [7].

С учетом постоянно растущей динамичности и неопределенности внешней среды, необходимо также постоянно отслеживать изменения и корректировать применяемые инструменты воздействия. Следует заметить, что и наука управления не стоит на месте, поэтому появляются все новые и новые подходы к управлению, а следовательно, возникает потребность в применении инновационных технологий, в связи с чем возникает задача, как выбрать и применить современные кадровые технологии на государственной службе.

Все многообразие кадровых технологий можно разделить по ряду оснований: получение персональной информации о сотруднике; внесение изменений в кадровый потенциал (количественные и качественные характеристики кадрового состава); достижение результата деятельности и совокупный эффект от согласованности действий (Рисунок 1).

На рисунке представлены кадровые технологии, позволяющие решать задачи по преобразованию кадрового потенциала. Особую актуальность приобретают современные кадровые технологии, направленные на совершенствование кадровой политики органа государственной власти. Эти задачи были обозначены ранее в Концепции Административной реформы [9]. Особую важность приобретают кадровые технологии, направленные на повышение профессиональной компетентности, мотивации и результативности профессиональной деятельности государственных служащих [10, с. 182–184]. Если учесть, что современная кадровая технология постоянно усложняется благодаря появлению новых теоретических подходов к управлению и научно-технического прогресса, то нужен постоянный поиск новых направлений по ее совершенствованию.

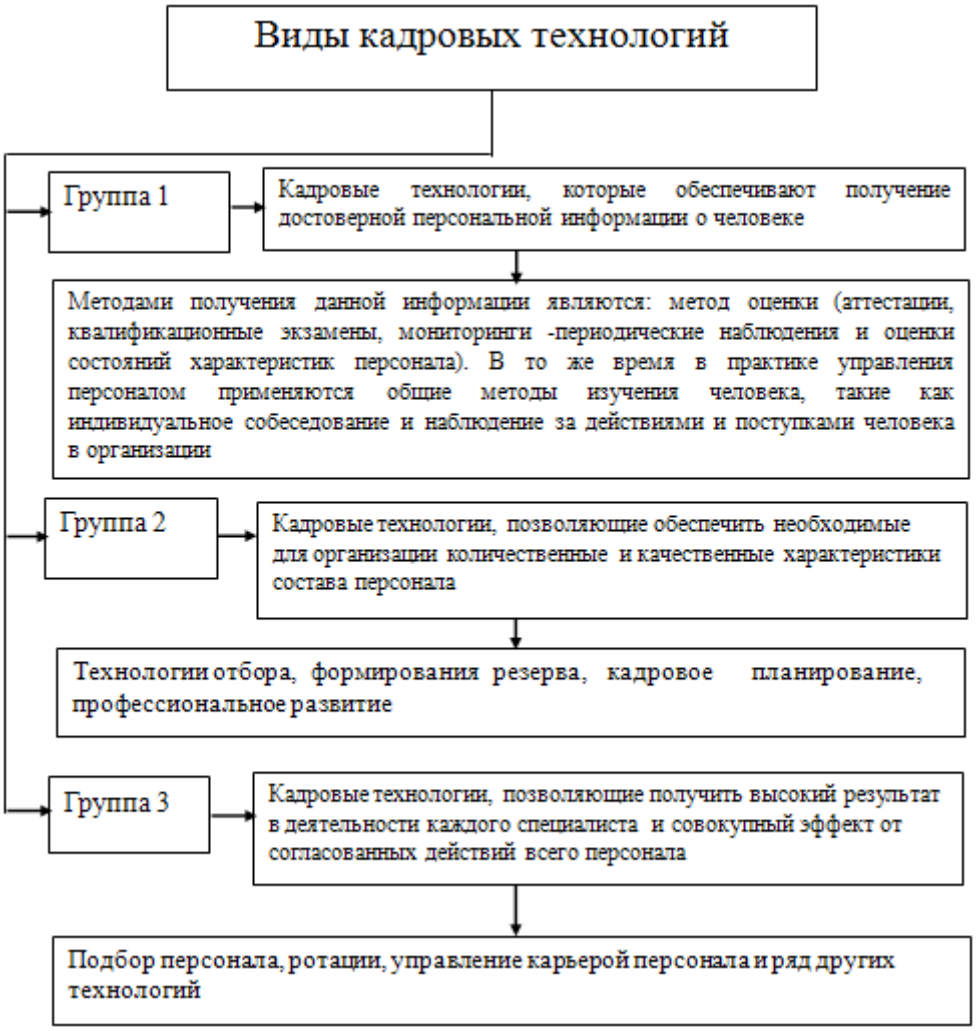


Рисунок 1. Виды кадровых технологий [8]

В кадровой политике государственной службы важно обеспечить синергию новаторства и преемственности, эффективно используя инструменты анализа, прогнозирования и программирования кадровых процессов. Современная направленность кадровых процессов связана со следующими задачами: совершенствование всей системы взаимодействия и формирование в государственном секторе творческой инициативной среды; повышение производительности труда в условиях глобального старения населения и высокой рискогенности социальных процессов; эффективное обучение и развитие персонала; усиление восприимчивости и адаптивности персонала к нововведениям на государственной службе и мотивирование к преобразованиям [11, с. 180–187].

Кадровые технологии, в первую очередь, направлены на преобразование качества и структуры государственных и муниципальных служащих. Следовательно, они позволяют сформировать и развивать кадровый потенциал, отвечающий всем требованиям государственной службы, а также решать задачи на высоком профессиональном уровне. Отсюда приходим к выводу, что в первую очередь необходимо привлечение человеческих ресурсов, способных на достаточном уровне выполнять служебные обязанности. Для выполнения этой роли могут применяться различные кадровые технологии. Проведение конкурсного отбора и применение разнообразных методов рекрутинга являются наиболее распространенными технологиями формирования кадрового потенциала государственной службы.

Следует иметь в виду, что технология отбо-

ра будет эффективной, если в ней учитывается позиция вакансии. Так, если отбор ведется на младшие должности, то он играет менее заметную роль в изменении профессиональной среды государственных служащих в отличие от отбора на старшие и ведущие должности, а сам процесс отбора становится средством сбора личной информации кандидатов. Роль конкурсного отбора состоит в том, что он снижает риск заполнения организации неквалифицированными кадрами. Например, продуманный метод отбора, позволяющий отобрать квалифицированных кандидатов для карьеры на государственной службе и организовать эффективное трудоустройство сотрудников на рабочие места. При этом информация, полученная о кандидатах в ходе собеседований, конкурсных испытаний и квалификационных экзаменов, может служить основанием для определения мотивов, профессиональных интересов и стремлений государственных служащих.

Использование интернета дало новый импульс в развитии многих кадровых технологий, особенно таких, как подбор и отбор персонала. Информационные технологии используются в нескольких ракурсах при осуществлении подбора персонала:

– формирование и использование HR-бренда как инструмента поиска и привлечения персонала;

– расширение охвата поиска кандидатов на вакансии;

– сбор информации о кандидатах при принятии решения о приеме или отказе.

Поскольку рекрутинг направлен на поиск и найм персонала, то его можно рассматривать как эффективный социальный инструмент, позволяющий повышать эффективность государственной службы за счет привлечения специалистов, обладающих необходимыми компетенциями и личностными характеристиками.

Методы отбора, используемые кадровыми службами государственных учреждений, оказывают существенное влияние на формирование кадрового потенциала органов государственного управления. Следовательно, организация будет обеспечена квалифицированными кадрами. Профессиональные качества и навыки можно приобрести за счет правильно подобранных методов отбора при поступлении сотрудников в организацию: проверка интеллекта, оценка творческих способностей, мышления кандидата (нестандартные подходы, уровень креативности). Общие тесты способностей и тесты способностей могут выявить эти черты и способности.

Сегодня современный рекрутинг становится все более интеллектуальным, поскольку в процесс, помимо человеческих умов, вовлекаются компьютерные процессоры. Delloitte прогнозировал, что к 2023 г. около 40% HR-решений будут использовать искусственный интеллект и чат-ботов. Применение систем с искусственным интеллектом позволяет не только оценивать формальные данные кандидатов, откликнувшихся на вакансию, но и автоматизировать процесс поиска кандидатов по разным критериям. Широко применяются технологии искусственного интеллекта (Artifical Intelligence – AI). Одним из наиболее часто использующихся инструментов в этой области является чат-бот. Он успешно справляется с отбором персонала на первоначальных стадиях. Отбор на этапе подачи заявки осуществляется на основе вопросов, уточняющих наличие обязательных документов или разрешений, компетенций, навыков и пр. Чат-бот может обрабатывать резюме и сопроводительные письма более 1500 кандидатов в день, интегрируясь одновременно в несколько сайтов с вакансиями.

Роль современной технологии рекрутинга в формировании кадрового потенциала очевидна: во-первых, он предполагает привлечь больше соискателей на рабочие места; во-вторых, позволяет развивать эффективные коммуникации в коллективе; в-третьих, обеспечивает вовлеченность сотрудников, поскольку благодаря сильному корпоративному бренду, повышается лояльность и доверие к руководству организации; в-четвертых, в организацию приходят работники, разделяющие провозглашенные ценности, что обеспечивает благоприятный психологический климат внутри коллектива; в-пятых, позволяет руководству своевременно выявить еще на стадии

подбора неподходящих кандидатов и предотвратить вхождение в профессиональную среду.

Анализ далеко не полного перечня влияния рекрутинга на эффективность управления позволяет сделать вывод, что он способствует планомерности кадровой работы организации, создавая стратегические ориентиры, которые находят отражение в кадровой политике, обеспечивает реализацию стратегического управления персоналом, которое рассматривается как управление формированием конкурентоспособного кадрового потенциала государственной службы с учетом изменений в ее внешней и внутренней среде, позволяющее достигать своих целей в долгосрочной перспективе.

Другим примером влияния кадровых технологий на эффективность управления персоналом государственной службы является мотивация персонала [12]. Для того чтобы она давала эффект, необходимо правильно разработать технологию ее проведения. Вначале необходимо выявить мотивационный профиль служащего, на основе которого можно определить, что побуждает каждого сотрудника в большей степени к работе. Способы выявления мотивационного профиля могут быть разнообразными: от наблюдения и беседы до анкетирования и тестирования.

Общеизвестным фактом является то, что деятельность государственных служащих регламентирована, и набор инструментов материальной мотивации, в отличие от коммерческих предприятий, ограничен. Однако в соответствии с Законом «О государственной гражданской службе РФ» есть возможность материального поощрения за счет дополнительных выплат. Например, это могут быть премии за достижение высоких результатов в работе, предоставление льгот и соцгарантий. Помимо этого существуют механизмы, направленные на другие мотивы: потребности в самореализации и творчестве (вовлечение в проектную деятельность, участие в профессиональных конкурсах, командировках и конференциях по обмену опытом); социальные потребности (причастность к решению задач государственной важности, принадлежность к институту государственной службы, возможность влиять на социально-экономические процессы); потребность в уважении (профессиональные достижения, возможности карьерного роста, общественное признание, социальный статус); потребность в безопасности (благоприятные условия труда, медицинская страховка, наличие охраны, социальные программы для государственных служащих). Выбор наиболее адекватных методов мотивации для удовлетворения потребностей государственных служащих в соответствии с их мотивационным профилем даст дополнительные эффекты.

Не менее важную роль играет современная технология оценки и аттестации государственных служащих. С их помощью можно оценить морально-этические качества государственного служащего, уровень образования и опыта работы, умение работать с людьми, организаторские способности, социальные и гражданские качества [13, с. 172]. Используя такие технологии, как стресс-интервью и мозговой штурм, можно оценить гибкость мышления кандидата и уровень лидерских качеств. Стресс-интервью можно использовать, например, для отсеивания госслужащих с неуравновешенным мышлением: тревога, стресс и т. д. Собеседование с сотрудниками, работающими со скоростью мозга, также может быть дополнено сотрудниками с аналитическим мышлением и творческими способностями.

Еще один нетрадиционный метод – brainteaser-интервью, дословно переводится как интервью, щекочущее мозг. Суть данного метода заключается в необходимости ответа кандидата на замысловатый вопрос или решения логической задачи. При этом цель состоит в проверке аналитического мышления, а также творческих способностей. Обычно представители старшего поколения, называемого «поколение X», пытаются ответить на вопрос, используя фундаментальные знания, опираясь на законы естественных наук, в то время как представители более молодого поколения стараются подойти к поиску ответов креативно.

Завершая статью, отметим, что сегодня

значительно возрастает роль кадровых технологий на государственной службе в связи с усложнением всех процессов, происходящих в российском обществе, что влечет за собой повышение ответственности субъектов управления за качество принятых решений. Для того чтобы ответить на вызовы внешней среды, кадровый потенциал государственной службы должен быть высокопрофессиональным и мотивированным. Отсюда следует, что роль кадровых технологий на государственной службе заключаются в реализации государственной кадровой политики, направленной на достижение стратегических целей и повышение эффективности государственного управления. Для этого необходимо постоянно отслеживать качество кадровых процессов, проводить их оптимальное планирование и прогнозирование, осуществлять координацию деятельности, используя современные технологии, содержащие элементы кадровой инноватики, что в значительной степени повысит качество кадрового потенциала государственной службы.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Никитина А.С., Чевтаева Н.Г. Управление человеческими ресурсами в государственном и муниципальном управлении 2-е изд. Учебное пособие для вузов. Режим доступа: https://urait.ru/viewer/upravlenie-chelovecheskimi-resursami-v-gosudarstvennom-i-municipalnom-upravlenii-543416#page/71
2. Соснина Т.Н. Понятие «технология»: объективные и субъективные основания его терминологического статуса // Вестник Самарского государственного аэрокосмического университета им. академика С.П. Королёва. 2010. № 1. С. 1–8.
3. Ракитов А.И. Пролегомены к идее технологии // Вопросы философии. – 2011. – № 1. – С. 3–14.
4. Лебедева М.Б. Образовательные технологии: терминология и содержание // Ярославский педагогический вестник – 2011 – № 1 – Том II (Психолого-педагогические науки). – С. 17–21.
5. Тощенко Ж.Т. Социология управления. Учебник. – М.: Центр социального прогнозирования и маркетинга, 2011. – 300 с.
6. Щербина В.В., Нечаева Е.О. Социальные технологии и их применение в сферах социальной практики // Вестник Нижегородского университете им. Н.И. Лобачевского. Серия. Социальные науки. – 2015. – 2(38). – С. 62–67.
7. Кремль омолаживает управленческие кадры до 50 лет. Режим доступа: https://www.gazeta.ru/politics/2017/09/20_a_10899794.shtml?updated
8. Технологии кадровых практик на государственной службе: мастер-класс: учебник и практикум для вузов / Л.В. Фотина [и др.]; под общей редакцией Л.В. Фотиной. – Москва: Издательство Юрайт, 2022. – 392 с.
9. О Концепции административной реформы в Российской Федерации в 2006-2010 годах: Распоряжение Правительства РФ от 25 октября 2005 г. №1789-р (ред. от 10.03.2009) // Собрание законодательства РФ. 14.11.2005. – № 46. –Ст. 4720.
10. Никитина А.С., Каргина Е.Д. Инновации в кадровом резерве государственной службы: возможности внедрения и применения // Вопросы управления. 2016. № 2. – С. 180–187.
11. Антропова Ю.Ю. Современные кадровые технологии на государственной гражданской службе: монография / Ю.Ю. Антропова, Г.А. Банных, Е.И. Васильева, Л.И. Воронина, Т.Е. Зерчанинова, С.Н. Костина, А.В. Ручкин / под общ. ред. проф. Ю.Ю. Антроповой, доц. Л.И. Ворониной; М-во образования и науки Рос. Федерации, Урал. федерал. ун-т. – Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2015. – 172 с.
12. Соболь Т.С., Луговая В.С. Влияние кадровых технологий на эффективность деятельности органов государственной власти // Научный вестник: Финансы, банки, инвестиции – 2019 – № 3. Режим доступа: https://docs.yandex.ru/docs/view?tm=1736187263&tld=ru&lang=ru&name=16.pdf

13. Антропова Ю.Ю. Современные кадровые технологии на государственной гражданской службе: монография / Ю.Ю. Антропова, Г.А. Банных, Е.И. Васильева, Л.И. Воронина, Т.Е. Зерчанинова, С.Н. Костина, А.В. Ручкин / под общ. ред. проф. Ю.Ю. Антроповой, доц. Л.И. Ворониной; М-во образования и науки Рос. Федерации, Урал. федерал. ун-т. – Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2015. – 172 с.

BIBLIOGRAPHICAL LIST

1. Nikitina A.S., Chevtaeva N.G. Human Resource Management in Public and Municipal Administration 2nd ed. Textbook for Universities. Access mode: https://urait.ru/viewer/upravlenie-chelovecheskimi-resursami-v-gosudarstvennom-i-municipalnom-upravlenii-543416#page/71
2. Sosnina T.N. The concept of "technology": objective and subjective bases of its terminological status // Bulletin of the Samara State Aerospace University named after academician S.P. Korolev. 2010. No. 1. – P. 1–8.
3. Rakitov A.I. Prolegomena to the idea of technology // Problems of Philosophy. – 2011. – № 1. – P. 3–14.
4. Lebedeva M.B. Educational technologies: terminology and content // Yaroslavl pedagogical bulletin – 2011 – No. 1 – Volume II (Psychological and pedagogical sciences). P. 17–21.
5. Toshchenko Zh.T. Sociology of management. Textbook. – M: Center for social forecasting and marketing, 2011. – 300 p.
6. Shcherbina V.V., Nechaeva E.O. Social technologies and their application in the spheres of social practice // Bulletin of the Nizhny Novgorod University named after N.I. Lobachevsky. Series. Social sciences. – 2015. 2 (38). P. 62–67.
7. The Kremlin is rejuvenating its management personnel to 50 years. Access mode: https://www.gazeta.ru/politics/2017/09/20_a_10899794.shtml?updated
8. Technologies of personnel practices in the civil service: master class: textbook and workshop for universities / L.V. Fotina [et al.]; under the general editorship of L.V. Fotina. – Moscow: Yurait Publishing House, 2022. – 392 p.
9. On the Concept of Administrative Reform in the Russian Federation in 2006-2010: Order of the Government of the Russian Federation of October 25, 2005 No. 1789-r (as amended on March 10, 2009) // Collection of Legislation of the Russian Federation. November 14, 2005. No. 46. Art. 4720.
10. Nikitina A.S., Kargina E.D. Innovations in the Civil Service Personnel Reserve: Possibilities of Implementation and Application // Management Issues. 2016. No. 2. – P. 180–187.
11. Antropova Yu.Yu. Modern HR Technologies in the Civil Service: Monograph / Yu.Yu. Antropova, G.A. Bannykh, E.I. Vasilyeva, L.I. Voronina, T.E. Zerchaninova, S.N. Kostina, A.V. Ruchkin / edited by prof. Yu.Yu. Antropova, Assoc. Prof. L.I. Voronina; Ministry of Education and Science of the Russian Federation, Ural. Federal University – Yekaterinburg: Publishing House of the Ural. University, 2015. – 172 p.
12. Sobol T.S., Lugovaya V.S. The Impact of HR Technologies on the Efficiency of Public Authorities // Scientific Bulletin: Finance, Banks, Investments, – 2019**ю – No.** 3. Access Mode https://docs.yandex.ru/docs/view?tm=1736187263&tld=ru&lang=ru&name=16.pdf
13. Antropova Yu.Yu. Modern HR Technologies in the State Civil Service: monograph / Yu.Yu. Antropova, G.A. Bannykh, E.I. Vasilyeva, L.I. Voronina, T.E. Zerchaninova, S.N. Kostina, A.V. Ruchkin / edited by prof. Yu.Yu. Antropova, Assoc. Prof. L.I. Voronina; Ministry of Education and Science of the Russian Federation, Ural Federal University. – Ekaterinburg: Publishing house of the Ural. University, 2015. – 172 p.

УДК 351/354

Браткова В.В.[1]
Кочесокова М.К.[2]

ГОСУДАРСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ В ЭПОХУ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ: ОПЫТ ЭЛЕКТРОННОГО И ЦИФРОВОГО ПРАВИТЕЛЬСТВА

Аннотация. В статье исследуется процесс цифровой трансформации государственного управления в Российской Федерации. Анализируется переход от концепции электронного правительства к цифровому, рассматриваются ключевые инициативы, правовые основы и практические результаты данной трансформации. Особое внимание уделяется национальным проектам, внедрению платформенных решений и технологий искусственного интеллекта. На основе анализа текущих тенденций и официальных данных формулируются выводы об эффективности проделанной работы и перспективах дальнейшего развития цифрового правительства в России.

Ключевые слова: цифровизация, цифровая трансформация, электронное правительство, цифровое правительство, государственное управление.

Bratkova V.
Kochesokova M.

PUBLIC ADMINISTRATION IN THE AGE OF DIGITAL TRANSFORMATION: EXPERIENCES OF ELECTRONIC AND DIGITAL GOVERNMENT

Abstract. This article examines the digital transformation of public administration in the Russian Federation. It analyzes the transition from e-government to digital government, examining key initiatives, the legal framework, and the practical results of this transformation. Particular attention is paid to national projects, the implementation of platform solutions, and artificial intelligence technologies. Based on an analysis of current trends and official data, conclusions are drawn regarding the effectiveness of the work done and the prospects for the further development of digital government in Russia.

Keywords: digitalization, digital transformation, e-government, digital government, public administration.

Введение

В современную эпоху глобальные технологические изменения и растущие требования граждан к эффективности и прозрачности работы государственных органов обусловили необходимость глубокой трансформации системы публичного управления. Этот процесс, выходящий за рамки простой автоматизации рутинных операций, представляет собой фундаментальный пересмотр роли государства в цифровую эпоху. Пандемия COVID-19 стала мощным катализатором этого процесса, продемонстрировав жизненную необходимость наличия у правительства цифровых услуг и

[1] *Браткова Валерия Валентиновна*, кандидат социологических наук, доцент, заведующий кафедрой экономики и финансового права, Северо-Кавказский институт-филиал РАНХиГС, г. Пятигорск, Российская Федерация, e-mail: bratkova.valera@mail.ru
Valeria Bratkova, Candidate of Sociological Sciences, Associate Professor, Head of the Department of Economics, Finance and Law. North Caucasus branch of RANEPA, Pyatigorsk, Russian Federation, e-mail: bratkova.valera@mail.ru
[2] *Кочесокова Марьяна Каральбиевна*, старший преподаватель кафедры экономики и финансового права, Северо-Кавказский институт-филиал РАНХиГС, г. Пятигорск, Российская Федерация, e-mail: kochesokova92@mail.ru
Maryana Kochesokova, Senior Lecturer, Department of Economics and Finance Law, North-Caucasian Institute, Branch of RANEPA, Pyatigorsk, Russian Federation, e-mail: kochesokova92@mail.ru

устойчивой онлайн-инфраструктуры. Цифровая трансформация государственного управления – это процесс использования технологий для улучшения работы государственных органов и повышения качества обслуживания граждан и компаний, взаимодействующих с государственными учреждениями. Цель этого процесса – создать более прозрачный, эффективный и оперативно реагирующий государственный сектор, способный удовлетворять потребности граждан на национальном и местном уровнях.

Цифровая трансформация государственного управления может принимать различные формы, включая замену устаревших систем или разработку современных цифровых платформ. Оба этих сценария подразумевают внедрение новейших технологий [1].

Современная эпоха характеризуется глубокой интеграцией цифровых технологий во все сферы общественной жизни, что кардинальным образом трансформирует традиционные модели государственного управления. Переход от электронного правительства (e-government), ориентированного в первую очередь на предоставление услуг в цифровой форме, к концепции цифрового правительства (digital government), предполагающей фундаментальное изменение процессов и архитектуры управления на основе данных, становится глобальным трендом. Этот переход является не просто технологической модернизацией, а стратегическим выбором, направленным на повышение эффективности, прозрачности и подотчетности государственного аппарата. Для Российской Федерации этот процесс имеет стратегическое значение, так как напрямую связан с достижением национальных целей развития, определенных на период до 2030 года.

Для анализа современных парадигм государственного управления необходимо четкое разграничение и уточнение содержания понятий «электронное», «цифровое» и «умное» правительство. Эти концепции представляют собой последовательные стадии эволюции взаимодействия между государством и обществом, опосредованного внедрением информационно-коммуникационных технологий (ИКТ).

- Электронное правительство (E-Government) представляет собой начальный этап цифровизации, основной задачей которой является перевод традиционных государственных услуг в электронную форму (возможность подачи онлайн-заявлений, осуществления электронных платежей и работы с цифровыми документами).
- Цифровое правительство (Digital Government) – более развитая модель, предполагающая глубокую интеграцию цифровых технологий не только в сферу предоставления услуг, но и в ядро управленческих процессов. Её реализация связана с развитием государственных цифровых платформ и интернет-ресурсов органов власти, созданием комплексных систем электронного документооборота (СЭД), а также внедрением мобильных приложений.
- Умное правительство (Smart Government) – представляет собой следующий этап, характеризующийся переходом к интеллектуальному управлению. В его основе лежит использование технологий искусственного интеллекта (ИИ), интернета вещей (IoT) в концепции «умных городов», а также реализация платформенной модели *Government-as-a-Platform*. Данная модель нацелена на предиктивное (упреждающее) реагирование на запросы граждан и формирование устойчивых, технологически независимых цифровых экосистем, базирующихся на отечественном программном обеспечении [2].

Цифровая трансформация предполагает не просто внедрение отдельных IT-решений, а фундаментальное изменение подходов к организации деятельности государственных органов, перестройку административных процессов и создание целостной цифровой экосистемы.

От электронного правительства к цифровому

Начало процесса цифровизации системы государственного управления России произошло в 2008 году, когда президент представил «Стратегию развития информационного общества в Российской Федерации». Для исполнения этой стратегии была разра-

ботана программа «Информационное общество (2011–2020 годы)». Она является первой государственной программой с переходом к программным принципам формирования бюджета страны [3]. Изначально усилия были сосредоточены на создании электронного правительства (e-government), основной задачей которого был перевод государственных услуг в электронный формат и организация межведомственного электронного взаимодействия [4]. Это позволило сократить издержки граждан и времени на получение справок и оформление документов.

Современный этап характеризуется переходом к модели цифрового правительства (digital government). Это подразумевает создание единого информационного пространства, основанного на данных, где услуги оказываются проактивно, а процессы управления автоматизированы с использованием технологий искусственного интеллекта и больших данных. Как отмечается в исследованиях, цифровая трансформация фокусируется на удовлетворении потребностей граждан, перестраивая под них всю работу государственного аппарата [5].

Российская Федерация делает значительный акцент на системности и централизации управления цифровой трансформацией. Ключевым элементом новой архитектуры становится платформенный подход к управлению государственными ИТ-ресурсами, утвержденный Правительством РФ. Данная модель призвана преодолеть традиционную разрозненность ведомственных информационных систем, повысить эффективность бюджетных расходов и усилить межведомственное взаимодействие. В рамках этого подхода государственная ИТ-инфраструктура рассматривается не как набор отдельных проектов, а как единая цифровая среда с четким распределением ответственности.

Ключевым документом, определяющим вектор развития, стала национальная программа «Цифровая экономика Российской Федерации», в рамках которой реализуется федеральный проект «Цифровое государственное управление». В 2025 году эта работа была продолжена в рамках нового национального проекта «Экономика данных и цифровая трансформация государства», целью которого является «Цифровая трансформация государственного и муниципального управления, экономики и социальной сферы за счет обеспечения кибербезопасности, бесперебойного доступа к интернету, подготовки квалифицированных кадров для ИТ-отрасли» [6].

Еще одной значимой инициативой является создание единого информационного пространства процессов государственного управления, которое объединит существующие государственные информационные системы для документооборота, подготовку нормативных актов и хранение документов. Как отметил заместитель председателя Правительства Дмитрий Григоренко, эта мера направлена на устранение технологических и методологических барьеров между некогда разрозненными системами, что позволит обеспечить бесшовное взаимодействие, автоматическое подтягивание информации и исключить необходимость ручного переноса данных [7]. Ожидается, что это сократит сроки подготовки и согласования нормативных актов и повысит прозрачность всего документооборота.

Новый нацпроект предусматривает внедрение в федеральных органах исполнительной власти более 25 решений на основе отечественных технологий ИИ. Внедрение ИИ-решений планируют не только в госуправлении, но и в других сферах, включая оборону и достижение национальных целей.

Результаты и преимущества цифровой трансформации

По данным Министерства цифрового развития, «на начало 2024 года более 90% государственных услуг предоставляются в электронном формате через портал Госуслуги, а количество пользователей платформы Госуслуги превысило 120 миллионов, что свидетельствует о высоком уровне вовлечённости граждан в цифровое взаимодействие с государством» [8], 99% законопроектов были внесены в Государственную Думу в установленный срок (для сравнения, в 2022 году этот показатель составлял 84%) Это позволило значительно снизить нагрузку на физические офисы государственных учреждений и уско-

рить процесс получения различных документов и разрешений [9].

Среди ключевых преимуществ можно выделить: повышение эффективности и скорости принятия решений за счет автоматизации и доступа к данным; прозрачность государственных процедур и документооборота; улучшение качества взаимодействия с гражданами, которые получают быстрые, удобные и персонализированные сервисы.

В настоящее время процесс становления цифрового правительства в Российской Федерации сталкивается с комплексом системных проблем, оказывающих существенное влияние на темпы и эффективность цифровизации государственного сектора. К числу наиболее значимых проблем относятся:

1. Наличие выраженного цифрового неравенства между субъектами РФ. Это проявляется в неравномерности цифровизации госуправления и значительном отставании таких регионов, как Дальневосточный, Сибирский и Северо-Кавказский федеральные округа [2].

2. Недостаточный уровень защиты данных на фоне растущих киберугроз. Переход на цифровые платформы и концентрация больших объемов данных делают государственные информационные системы привлекательной мишенью для кибератак, что требует постоянного усиления мер защиты. Согласно аналитическому отчету экспертно-аналитического центра InfoWatch, за 2024 год в России зафиксировали 778 случаев утечек конфиденциальной информации, что на 1% меньше, чем в 2023 году (786 случаев). При этом объём скомпрометированных персональных данных вырос на 30% и составил 1,58 млрд записей (в 2023 году – 1,2 млрд). Среди утекшей информации 29% составляли аутентификационные данные (логины и пароли). Наибольшее количество инцидентов зафиксировали в розничной торговле (27,8% всех утечек и 35,1% случаев компрометации персональных данных). При этом на долю государственных органов и силовых структур пришлось 18% всех инцидентов [10].

3. Кадровый дефицит: Острый недостаток высококвалифицированных IT-специалистов, способных разрабатывать и внедрять сложные цифровые платформы, является глобальной проблемой.

Заключение

Проведенное исследование позволяет сделать вывод о том, что Россия прошла значительный путь в развитии электронного и цифрового правительства – от точечных инициатив в начале 2000-х годов до комплексной цифровой трансформации государственного управления в настоящее время. Сформирована устойчивая инфраструктура, включающая единые порталы государственных услуг, системы межведомственного взаимодействия и региональные компоненты.

Ключевыми достижениями стали массовая цифровизация государственных услуг, о чем свидетельствует более 120 миллионов зарегистрированных пользователей портала Госуслуги, создание нормативно-правовой базы цифровой трансформации и развертывание масштабной ИТ-инфраструктуры. Вместе с тем сохраняются значительные сложности, включая региональные диспропорции в уровне цифровизации, необходимость усиления мер кибербезопасности и преодоление отставания в международных рейтингах электронного правительства.

Перспективы развития цифрового правительства в России связаны с реализацией национального проекта «Экономика данных и цифровая трансформация государства», ключевыми ориентирами которого являются достижение «цифровой зрелости» государственного управления к 2030 году [6], обеспечение технологического суверенитета через импортозамещение и развитие собственной радиоэлектронной базы, а также широкое внедрение передовых технологий, включая искусственный интеллект, квантовые вычисления и перспективные телекоммуникационные системы.

Перспективы дальнейшего развития связаны с углубленной интеграцией технологий искусственного интеллекта, созданием межведомственных и даже межгосударственных цифровых экосистем, а также с безусловной ориентацией всех разрабатываемых сервисов на конечного пользователя – гражданина и

бизнес. Успех цифровой трансформации будет определяться не только технологиями, но и способностью государственного аппарата к внутренним изменениям и открытости к партнерству.

Успех цифровой трансформации государственного управления в России будет определяться способностью органов власти решить комплекс системных проблем: обеспечить кибербезопасность и защиту персональных данных, преодолеть цифровое неравенство между регионами, создать эффективную систему подготовки ИТ-кадров и сформировать гибкую нормативно-правовую базу, адаптированную к быстро меняющимся технологическим реалиям.

Дальнейшие исследования в этой области могут быть сосредоточены на сравнительном анализе российской модели цифрового правительства с опытом других стран, углубленном изучении региональных аспектов цифровизации, а также оценке социально-экономических эффектов внедрения цифровых технологий в государственное управление.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Магадов С.А. Применение современных технологий в органах власти в условиях цифровизации / С.А. Магадов, Р.У. Салпагаров // Современная наука: ключевые проблемы и инновационные разработки: материалы V Всероссийской научно-практической конференции, Ставрополь, 17 ноября 2023 года. – Краснодар: Российское энергетическое агентство, 2023. – С. 382–387.
2. Вершицкая Е.Р., Згонникова А.Е. Трансформация государственного управления в цифровую эпоху: анализ «электронного» и «цифрового» правительства // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2025. – № 6. – С. 30–38. – URL: https://vaael.ru/ru/article/view?id=4189 (дата обращения: 27.10.2025).
3. Цифровое государственное управление: вероятные риски и новые возможности / Е.А. Кипервар, Е.В. Мамай, М.С. Мизя, Е.А. Кипервар // Креативная экономика. – 2020. – Т. 14, № 10. – С. 2223–2242.
4. Инновационное развитие сельского хозяйства и АПК в условиях ESG-трансформации / А.Н. Алексеев, Н.А. Ашурметова, А.В. Боговиз [и др.]. – Россия, Казань: Казанский государственный аграрный университет, 2021. – 189 с.
5. Кевельдженов М.В. Цифровая трансформация государства и бизнес-сообщества: новые векторы развития экономики / М.В. Кевельдженов, Э.И. Мантаева // Стратегия и тактика управления предприятием в переходной экономике: Сборник материалов XXV юбилейного открытого конкурса научно-исследовательских работ студентов и молодых ученых в области экономики и управления «Зеленый росток» 2025. – С. 252–257.
6. Вартанян Ф.А. Электронное правительство как инструмент повышения качества государственных услуг / Ф. А. Вартанян // Вестник евразийской науки. – 2025. – Т. 17, № S2.
7. Официальный сайт Институт общественных наук РАНХиГС // С 2025 года в РФ внедрят систему управления цифровой трансформацией. – URL: https://ion.ranepa.ru/news/s-2025-goda-v-rf-vnedryat-sistemu-upravleniya-tsifrovoy-transformatsiey/ (дата обращения: 18.10.2025).
8. Даллас А. Цифровизация в России: новые векторы развития в 2024 году. – URL: https://www.sostav.ru/blogs/277074/50927 (дата обращения: 18.09.2025).
9. Рязанцева, М. В. Цифровая трансформация государственного управления / М.В. Рязанцева // Экономика, предпринимательство и право. – 2024. – Т. 14 – № 11. – С. 6951–6962.
10. Аналитический отчет Россия: утечки информации ограниченного доступа 2023–2024 // URL: https://www.infowatch.ru/sites/default/files/analytics/files/rossiya-utechki-informatsii-ogranichennogo-dostupa-2023-2024.pdf?ysclid=mhxh333myn462855703 (дата обращения: 28.10.2025).

BIBLIOGRAPHICAL LIST

1. Magadov S.A. Application of Modern Technologies in Government Bodies in the Context of Digitalization / S.A. Magadov, R.U. Salpagarov // Modern Science: Key Problems and Innovative Developments: Proceedings of the V All-Russian Scientific and Practical Conference, Stavropol, November 17, 2023. – Krasnodar: Russian Energy Agency, 2023. – P. 382–387.
2. Vershitskaya E.R., Zgonnikova A.E. Transformation of Public Administration in the Digital Age: Analysis of "Electronic" and "Digital" Government // Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law. 2025. No. 6. P. 30–38. – URL: https://vaael.ru/ru/article/view?id=4189 (accessed: 27.10.2025).
3. Digital Public Administration: Potential Risks and New Opportunities / E.A. Kipervar, E.V. Mamai, M.S. Mizya, E. A. Kipervar // Creative Economy. – 2020. – Vol. 14, No. 10. – P. 2223–2242.
4. Innovative Development of Agriculture and the AIC in the Context of ESG Transformation / A.N. Alekseev, N.A. Ashurmetova, A.V. Bogoviz [et al.]. – Russia, Kazan: Kazan State Agrarian University, 2021. – 189 p.
5. Keveldzhenov M.V. Digital transformation of the state and business community: new vectors of economic development / M.V. Keveldzhenov, E.I. Mantaeva // Strategy and tactics of enterprise management in a transition economy: Collection of materials of the XXV anniversary open competition of scientific research works of students and young scientists in the field of economics and management «Green sprout» 2025. – P. 252–257.
6. Vartanyan F.A. Electronic government as a tool for improving the quality of public services / F.A. Vartanyan // Bulletin of Eurasian science. – 2025. – Vol. 17, No. S2.
7. Official website of the Institute of Social Sciences of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration // A digital transformation management system will be implemented in the Russian Federation from 2025. – URL: https://ion.ranepa.ru/news/s-2025-goda-v-rf-vnedryat-sistemu-upravleniya-tsifrovoy-transformatsiey/ (accessed: 18 October 2025).
8. Dallas A. Digitalization in Russia: New Development Vectors in 2024. [Electronic resource]. – URL: https://www.sostav.ru/blogs/277074/50927 (accessed: 18 September 2025).
9. Ryazantseva M.V. Digital Transformation of Public Administration / M.V. Ryazantseva // Economy, Entrepreneurship and Law. – 2024. – Vol. 14, No. 11. – P. 6951–6962.
10. Analytical report Russia: leaks of restricted access information 2023–2024 // URL: https://www.infowatch.ru/sites/default/files/analytics/files/rossiya-utechki-informatsii-ogranichennogo-dostupa-2023-2024.pdf?ysclid=mhxh333myn462855703 (date of access: 28.10.2025).

УДК 351/354

Бураканова Г.М.[1]

КАДРОВЫЕ ИННОВАЦИИ НА ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЕ: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ ВНЕДРЕНИЯ

Аннотация. В статье рассматривается проблема внедрения кадровых инноваций на государственной службе. Подчеркивается их роль в достижении стратегических целей благодаря способности органов государственной власти реагировать на глобальные вызовы новыми методами работы. Во многом это связано с формированием высокопрофессионального кадрового корпуса государственной службы, способного решать новые задачи в условиях инновационной трансформации. В этой связи повышается роль кадровой службы как субъекта управления, ответственного за формирование кадрового потенциала.

Ключевые слова: кадровые инновации, кадровый потенциал государственной службы, кадровая политика, кадровая служба.

Burakanova G.

HR INNOVATIONS IN THE CIVIL SERVICE: PROBLEMS AND PROSPECTS OF IMPLEMENTATION

Abstract. The article considers the problem of implementing HR innovations in the civil service. Their role in achieving strategic goals is emphasized due to the ability of government bodies to respond to global challenges with new methods of work. This is largely due to the formation of a highly professional civil service personnel corps capable of solving new problems in the context of innovative transformation. In this regard, the role of the HR service as a management entity responsible for the formation of human resources potential increases.

Keywords: HR innovations, human resources potential of the civil service, HR policy, HR service.

Управление организацией в условиях неопределенности и динамичности внешней среды требует постоянного поиска новых методов работы. Особенно это касается деятельности организаций, находящихся в непрерывном развитии и связанных с постоянными изменениями. В этом плане органы публичной власти не являются исключением.

Актуальность проблемы усиливается еще в связи с появлением новых вызовов со стороны внешней среды, которые усложняют достижение стратегических целей, затрудняют реализацию национальных проектов и в целом общественного развития. Вполне очевидно, что успешное решение насущных социально-экономических задач, разработка и реализация национальных проектов российского общества всецело зависит от эффективной работы органов государственной власти, от профессионализма и инновационного потенциала государственных служащих.

С учетом постоянно растущей динамичности и неопределенности внешней среды, необходимо также постоянно отслеживать изменения и корректировать применяемые инструменты воздействия. Следует заметить, что и наука управления не стоит на месте, поэтому появляются все новые и новые подходы к управлению, а следовательно, возникает потребность в применении инновационных технологий. В связи с чем возникает задача, как выбрать и применить современные кадровые

[1] *Бураканова Галия Масыгутовна,* доктор социологических наук, профессор Евразийского национального университета имени Л. Н. Гумилева, г. Астана, Республика Казахстан. e-mail: galiyab@mail.ru
Galiya Burakanova, Doctor of Sociological Sciences, Professor of the L.N. Gumilyov Eurasian National University, Astana, Republic of Kazakhstan. e-mail: galiyab@mail.ru

технологии на государственной службе и как оценить эффективность кадровой работы.

Как известно, основную роль по внедрению кадровых инноваций играет кадровая служба, которая является субъектом управления, выполняющим функции по обеспечению органа государственной власти высококвалифицированными кадрами и организационно-методическим инструментарием для его эффективного функционирования. Являясь самостоятельным структурным подразделением, кадровая служба выполняет сложную и ответственную деятельность по практической реализации целей и принципов кадровой политики, которая регламентирована и определена законодательством.

В Российской Федерации деятельность кадровой службы регулируется Федеральным законом от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» [1], а в Республике Казахстан «О государственной службе Республики Казахстан. Закон Республики Казахстан от 23 ноября 2015 года № 416-V ЗРК» [2]. Попутно заметим, что во многом содержание кадровой работы и компетенции кадровой службы в законах России и Казахстана идентичны и кадровые инновации также являются объектом особого внимания.

Изучение содержания деятельности кадровой службы позволяет сделать вывод о том, что роль инноваций в повышении эффективности работы кадровой службы определяется повышением уровня и способности кадров решать задачи эффективного функционирования и развития социально-экономических структур (организаций и подразделений). Также немаловажную роль играет проводимая в организации кадровая политика. Четкая кадровая политика задаёт направление сбору информации и выработке предложений, что приводит к настойчивому поиску возможностей и создает мотивацию кадровому составу организации.

В связи с этим кадровая политика является стратегическим направлением поведения при работе с персоналом, особенностью которой служит формирование целенаправленной деятельности по созданию рабочей силы, что наилучшим образом содействует объединению целей, приоритетов компании с целями и приоритетами её сотрудников. Содержание кадровой политики не ограничивается только наймом и ротацией сотрудников, но и касается основных позиций предприятия в отношении обучения и развития персонала, в обеспечении взаимодействия работника и организации. Следовательно, для эффективной деятельности организации и рационального применения всех учетов между кадровой политикой и кадровой работой должна наблюдаться взаимосвязь, играющая существенную роль в повышении эффективности её деятельности [3, с. 629].

Основными целями, определяющими высокую значимость вводимых инноваций, являются минимизация затрат управленческого труда и повышение качества технологических, организационных и кадровых решений. К числу приоритетных направлений кадровой политики следует отнести совершенствование порядка назначения государственных служащих, т.е. привлечение и отбор на государственную службу наиболее квалифицированных перспективных кадров; совершенствование профессионального развития – построение эффективной системы профессионального развития государственных служащих, использование ИТ-технологий в кадровой работе и в целом улучшение имиджа органов государственной власти и повышение престижа органов публичной власти. Важной задачей на современном этапе является совершенствование технологий комплектования эффективного кадрового корпуса государственной гражданской и муниципальной службы [4].

Следует также отметить, что многие как российские, так и казахстанские авторы обращались к проблеме модернизации государственной службы на основе инноваций. Так, в работе «Инновации в системе государственной службы Республики Казахстан» Г.С. Кармыс отмечает, что «инновации бесспорно имеют решающее значение для эффективного управления государственной службой в динамичном обществе. Только через инновационный процесс государственные

услуги могут перейти из режима устаревшего массового предоставления в более персональный режим» [5, с. 232].

Аналогичного взгляда придерживается Р.Ш. Дасымбекова в статье «Управление персоналом в системе государственной службы в контексте модернизационных процессов в Казахстане» [6, с. 55–58]. По ее мнению, современная модернизация государственной службы Республики Казахстан должна базироваться на управленческом аспекте. При этом автор обращает фокус внимания на кадровые технологии, которые должны приобрести новое очертание.

В последнее время в РК большое внимание приковано к такой кадровой инновации, как внедрение ИИ в деятельность государственной службы. Это нововведение подробно отражено в новой Концепции развития государственной службы Республики Казахстан на 2024–2029 годы [7].

В работе российских авторов А.С. Никитиной и Ю.М. Кузнецовой «Кадровые инновации в сфере государственного и муниципального управления» основной нитью проходит идея, что условием дальнейшего развития государственной и муниципальной службы является внедрение кадровых инноваций. При этом авторы обращают внимание на необходимость влияния кадровых инноваций применительно к двум взаимосвязанным сферам: формирование кадрового потенциала и эффективность работы самой кадровой службы [8, с. 191–198].

Необходимость внедрения инноваций в сфере государственного управления обосновывает С.В. Алиева в статье «Инновационная управленческая культура – основной ресурс общества». Автор справедливо отмечает, что в условиях происходящих трансформаций управленческие инновации являются важнейшим ресурсом, который позволяет отвечать на глобальные вызовы внешней среды. При этом большую значимость имеет инновационная управленческая культура государственных служащих и способность специалистов кадровой службы внедрять кадровые инновации [9, с. 119].

Следует также уточнить понятие «кадровая инновация». В экономической трактовке понятие «инновация» подразумевает создание нового продукта, новой технологии, требующих инвестиций или накопленного капитала [10]. Если рассматривать кадровую работу, то результатом нововведений должно стать получение социально-экономических эффектов за счет внедрения новшеств, улучшающих кадровую работу.

В социологической оценке инновации в кадровой работе должны привести к улучшению трудовых отношений, созданию творческой среды, удовлетворенности трудом. С этой точки зрения кадровая инновация является трансформацией знаний о методах управления персоналом в социальные технологии [11].

Авторами Никитиной А.С. и Е.Д. Каргиной предложена классификация кадровых инноваций, применяемых на государственной службе (Рисунок 1). В этой классификации предложены такие основания, как внедрение в кадровую работу информационных технологий, управленческих и социально-организационных. Все эти технологии относятся к кадровым инновациям, поскольку все они применяются в кадровой работе. Рациональное движение кадровых процессов обеспечивается за счет технологий, сущность которых состоит в наиболее точном выявлении их характеристик, распределении по рабочим местам и дальнейшем перемещении в должностной иерархии, оптимальном использовании, развитии профессионально-квалификационного уровня, стимулирования, аттестации и оценки, грамотной организации высвобождения и др.

Приведенная на рисунке типология кадровых инноваций иллюстрирует взаимосвязь кадровых процессов и необходимость применения технологий инновационного преобразования в каждом из них. Только в этом случае можно будет рассчитывать на достижение наилучшего результата.

Следующим вопросом рассмотрения сущности кадровых инноваций является вопрос о их внедрении в работу кадровой службы. Можно по-разному смотреть на эту проблему: с точки зрения административного стиля, демократического и либерального. Рассмотрим несколько соответствующих методик.

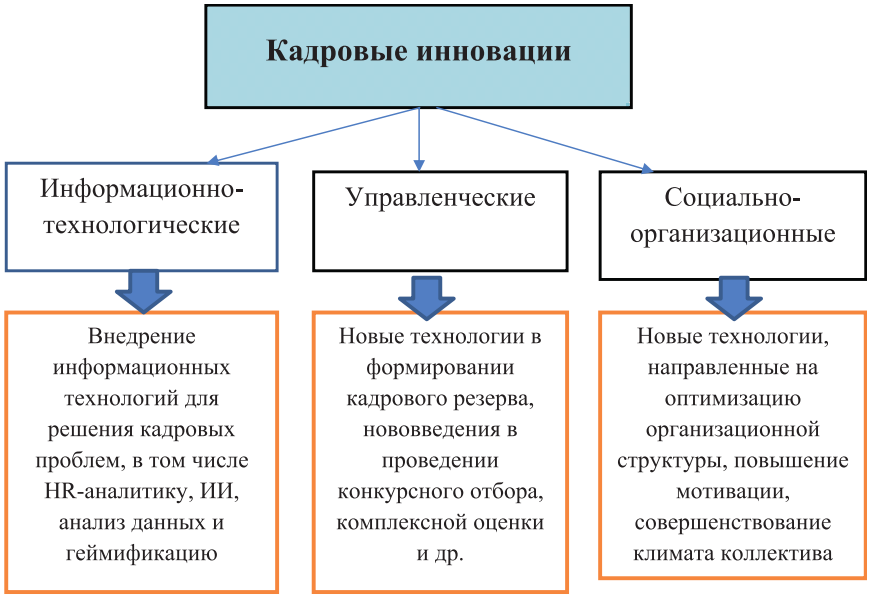


Рисунок 1. Виды кадровых инноваций

Первая предполагает применение силы для преодоления сопротивления со стороны персонала. Это дорогостоящий и нежелательный процесс с социальной точки зрения, но дающий преимущества во время стратегического планирования. Он используется в условиях серьезной нехватки времени и только в тех случаях, когда характер сопротивления ясен и честное выражение силы не требуется.

Вторая методика направлена на изменения, происходящие через постепенные, незначительные преобразования со временем. Это в большей степени соответствует демократическому и, в отдельных моментах, либеральному стилю. Метод внедряется благодаря специально созданной проектной команде.

Следующий метод называется «управление кризисной ситуацией». В соответствии с названием он используется в ситуациях нахождения руководства в кризисной явлениях, вызванных различными факторами внутренней и внешней среды организации. Это происходит в большей степени при использовании административного стиля.

Метод «управление сопротивлением» предполагает использовать смешанный стиль управления: демократический и либеральный. Особенностью этого метода является промежуточность, реализуемая в сроки, диктуемыми вызовами внешней среды.

В соответствии с различными видами инновационных технологий и масштабами изменений, влияющих на работу организационных процессов, в качестве базы рационального выбора используется необходимое сравнение методов внедрения инновационных технологий (Таблица 1).

Таблица 1. Сравнение методов внедрения инновационных технологий [12, с. 51–56]

Метод	Условия применения	Преимущества	Недостатки
Принудительный	Большая срочность	Быстрота изменений	Большое сопротивление
Управление кризисной ситуацией	Угроза существования	Слабое сопротивление	Жесткий дефицит времени. Риск неудачи
Управление адаптивных отклонений	Небольшая срочность	Слабое сопротивление	Медленность
Управление сопротивлением	Средняя срочность	Подгонка к моменту	Сложность

Следовательно, с помощью сбора информации о содержании, видах и возможностях инновационных технологий скорость внедрения инноваций в процесс деятельности кадровой службы увеличивается. В каждом сотруднике видят индивидуальность, определенные навыки и компетенции, необходимые для организации будущего. С помощью инновационных технологий происходит также повышение качества принятия управленческих решений. В результате чего возникает острая необходимость анализа сущности и содержания инновационных кадровых технологий, влияющих на функционирование и эффективность деятельности организации с учётом совершенствования кадровой работы.

Анализируя вышесказанное, приходим к выводу о том, что в кадровой службе организации существует мощный поток инновационных решений, в которых затрагиваются все направления в процессе управления кадровым составом, начиная от подбора и расстановки кадров и заканчивая процедурами высвобождения кадров.

Реализация инновационных технологий в кадровой службе организации способна показать как положительные, так и отрицательные результаты. Для недопущения и предотвращения ошибок в применении нововведений необходимо своевременно и максимально точно оценить работу кадровой службы после внедрения инноваций с помощью показателей эффективности. Это позволит выявить преимущества и недостатки кадровой работы с учетом совершенных методик и новшеств, используемых предприятием.

Вместе с тем, в настоящее время не существует единых подходов к оценке эффективности работы кадровых служб. Как правило, специалисты используют методы, разработанные для оценки персонала государственной службы. Преимущественно применяются качественные методы: метод экспертных оценок, анкетирование и метод 360 градусов. В качестве наиболее распространенного метода, ввиду простоты его применения, используется метод экспертных оценок. Он основан на изучении мнения профессионалов в области HR-технологий и предполагает учет таких показателей, как текучесть кадров, качество набора, количества закрытых вакансий и др. Относительно простым методом является анкетирование. Единственная сложность заключается в корректном проведении опросов и обработке данных. Анкетирование позволяет выявить степень удовлетворенности государственных служащих работой HR-специалистов.

Таким образом, всю совокупность методов, которые применяются в российских организациях, можно разделить на три группы:

1. Организационно-аналитический метод, предполагающий проверку кадровой документации и отчетности, а также анализ важнейших трудовых показателей, необходимых для внедрения инноваций.

2. Социально-психологический метод, непосредственно связанный с проведением социологических опросов, анкетирования и интервьюирование персонала, с помощью чего можно определить отношение кадрового состава к вводимым изменениям, степень их отрицания, а также выявить существенные и значимые особенности после внедрения инновационных технологий в организационно-управленческую и производственную структуру предприятия. Данный метод является одним из ключевых, так как от кадрового состава зависит эффективность работы организации, степень соблюдения сотрудниками совершенных методов, приёмов и средств, используемых при реализации инновационных технологий в среде организационных и производственных процессов предприятия.

3. Экономический метод, выражающийся в количественной оценке кадровой деятельности. Данная оценка предполагает точное определение издержек, необходимых для реализации нововведений кадровой политики предприятия. В процессе расчёта необходимо учитывать расходы на содержание персонала, на его увеличение и обучение [13].

Для высокоточной оценки эффективности работы кадровой службы после внедрения инноваций используются показатели эффекта и эффективности, позволяющие определить результаты и последствия интеграции инновационных технологий в кадровую среду.

Проблемой оценки эффективности кадровых служб занимались такие авторы, как А.П. Егоршин [14], Т.В. Геворгян [15, с. 20],

К.Г. Стрельченко [16, с. 1–6]. В работах этих авторов сделана попытка разработать критериальную базу оценки эффективности кадровых служб. В большей или меньшей степени их выводы относительно критериев оценки имеют общую оценку. Обобщая предложенные подходы, можно выделить несколько критериев и показателей оценки. К основным показателям эффективности, посредством которых происходит оценка работы кадровой службы после внедрения инноваций, относятся: показатели собственно экономической эффективности, показатели степени соответствия, показатели степени удовлетворенности работников и косвенные показатели эффективности.

Показатели собственно экономической эффективности:

1. Соотношение издержек, необходимых для обеспечения организации квалифицированной рабочей силы соответствующего количества и качества, и полученных результатов её деятельности;

2. Затраты на отдельные направления и программы деятельности работников и организации в целом;

3. Эффект воздействия отдельных кадровых программ на результативность деятельности работников и организации в целом;

4. Отношение бюджета подразделения управления персоналом к численности обслуживаемого персонала.

Показатели степени соответствия:

1. Соответствие численности работников и числа рабочих мест (количественная укомплектованность кадрового состава);

2. Соответствие профессионально-квалифицированных характеристик работников к требованиям рабочих мест, производства в целом (качественная укомплектованность).

Показатели степени удовлетворенности работников:

1. Удовлетворенность работой в данной организации;

2. Удовлетворенность деятельностью подразделений управления персоналом.

Косвенные показатели эффективности:

1. Текучесть кадров, уровень абсентеизма, производительность труда;

2. Показатели качества продукции (процент брака, рекламаций и пр.);

3. Количество жалоб работников;

4. Уровень, производственного травматизма и профзаболеваний.

Предложенные показатели предполагают применение как количественных, так и качественных методов оценки. Так, измерение таких показателей, как экономическая эффективность и степень соответствия в большей степени требуют количественных методов оценки, а показатели степени удовлетворенности работников и косвенные показатели эффективности основаны на использовании качественных методов.

Таким образом, кадровые инновации, выполняя задачу повышения эффективности управления человеческими ресурсами в органах государственной и муниципальной службы, являются инструментами, требующими глубокого теоретического осмысления и повышенного внимания к их применению на практике. Особую роль в их реализации играет кадровая служба, на которую возложена задача внедрения кадровых инноваций. Соответственно, это требует от HR-специалистов особых компетенций и основательной аналитической работы. Для обоснования целесообразности внедрения кадровых инноваций применяются методы оценки эффективности работы кадровых служб.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Федеральный закон от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации». Режим доступа: https://base.garant.ru/12136354/?ysclid=mezwohypxr220517712
2. «О государственной службе Республики Казахстан. Закон Республики Казахстан от 23 ноября 2015 года № 416-V ЗРК». Режим доступа: zakon.uchet. kz
3. Комарова А.А. Кадровая политика в сфере государственной и муниципальной службы // Аллея науки, 2020. № 12(52). Т. 1. – С. 627–631.
4. Савко Т.С. Государственная кадровая политика, кадровые технологии: монография / Т.С. Савко. – М: Русайнс, 2016. – 147 с.

5. Кармыс Г.С. Инновации в системе государственной службы Республики Казахстан // Исследования молодых ученых. – 2014. – № 4. – С. 230–233.
6. Дасымбаева Р.Ш. Управление персоналом в системе государственной службы в контексте модернизационных процессов в Казахстане // Управление. – 2015. – № 1(7). – С. 55–68.
7. Применение искусственного интеллекта в целях эффективности процессов отбора на государственную службу и обеспечения справедливости найма кандидатов. Режим доступа: www.gov.kz
8. Никитина А.С. и Кузнецова Ю.М. Кадровые инновации в сфере государственного и муниципального управления // Вопросы управления. – 2019. – № 3(39). – С. 191–198.
9. Алиева С.В. Инновационная управленческая культура – основной ресурс общества // Государственная служба. – 2005. – № 2. – С. 119.
10. Коробкина М.А., Омельченко Н.В. Исследование восприятия нововведений в сфере кадровых технологий: социологический анализ // Миссия конфессий. – 2024. – Том 13. – Часть 4. – Режим доступа: file:///C:/Users/555/Downloads/issledovaniya-vospriyatiya-novovvedeniy-v-sfere-kadrovyh-tehnologiy-sotsiologicheskiy-analiz.pdf
11. Аксенова Е.А. Современный кадровый менеджмент: учебное пособие / Е.А. Аксенова. – М.: Перспектива, 2015. – 186 с.
12. Боданова Е.Н. Методы оценки эффективности внедрения инновационных технологий в организациях // Актуальные вопросы экономики высоких скоростей: сборник научных статей Национальной научно-практической конференции, Санкт-Петербург, 25 апреля 2017 года / Под общей редакцией Н.А. Журавлевой. – Санкт-Петербург: Международный центр научно-исследовательских проектов, 2017. – С. 51–56.
13. Ядранский Д.Н. К вопросу об использовании количественных показателей для оценки качественных характеристик персонала // Human Progress. 2021. Том 7, Вып. 3. С. 18. URL: http://progress-human.com/images/2021/Tom7_3/Yadransky.pdf.
14. Егоршин А.П. Управление персоналом / учебник для вузов / А.П. Егоршин. – М.: АСА, 2017. – 485 с.
15. Геворгян Т.В. Оценка руководителем эффективности кадровой службы в государственных органах // Современные научные исследования и инновации. – 2018. – № 12. – С. 20.
16. Стрельченко Т.Г. Проблемы оценки эффективности работы кадровых служб исполнительных органов власти региона // Дневник науки, 2022. № 3. – С. 1–6.

BIBLIOGRAPHICAL LIST

1. Federal Law of July 27, 2004 No. 79-FZ “On the State Civil Service of the Russian Federation”. Access mode: https://base.garant.ru/12136354/?ysclid=mezwohypxr220517712
2. “On the Civil Service of the Republic of Kazakhstan. Law of the Republic of Kazakhstan dated November 23, 2015 No. 416-V ZRK”. Access mode: zakon.uchet. kz
3. Komarova A.A. Personnel policy in the sphere of state and municipal service // Alley of Science. 2020. No. 12 (52). T. 1. – P. 627–631.
4. Savko T.S. State personnel policy, personnel technologies: monograph / T.S. Savko. – M: Rusains, 2016. – 147 p.
5. Karmys G.S. Innovations in the civil service system of the Republic of Kazakhstan // Research of young scientists. 2014. № 4. – P. 230–233.
6. Dasymbayeva R.Sh. Personnel management in the civil service system in the context of modernization processes in Kazakhstan // Management. – 2015. – № 1(7). – P. 55–68.
7. Application of artificial intelligence for the purpose of efficiency of selection processes for the civil service and ensuring fair hiring of candidates. Access mode: www.gov.kz
8. Nikitina A.S. and Kuznetsova Yu.M. Personnel innovations in the field of state and municipal administration // Management issues. 2019. № 3(39). P. 191–198.

9. Aliyeva S.V. Innovative management culture is the main resource of society // Public service. 2005. № 2. P. 119.
10. Korobkina M.A., Omelchenko N.V. Study of perception of innovations in the sphere of personnel technologies: sociological analysis // Mission of confessions. 2024. Volume 13. Part 4. Access mode: file:///C:/Users/555/Downloads/issledovaniya-vospriyatiya-novovvedeniy-v-sfere-kadrovyh-tehnologiy-sotsiologicheskiy-analiz.pdf
11. Aksenova E.A. Modern personnel management: study guide / E.A. Aksenova. – M.: Perspektiva, 2015. – 186 p.
12. Bodanova E.N. Methods for assessing the effectiveness of introducing innovative technologies in organizations // Current issues in high-speed economics: collection of scientific articles from the National Scientific and Practical Conference, St. Petersburg, April 25, 2017 / Edited by N.A. Zhuravleva. – St. Petersburg: International Center for Research Projects, 2017. – P. 51–56.
13. Yadransky D.N. On the Use of Quantitative Indicators for Assessing Qualitative Characteristics of Personnel // Human Progress. 2021. Vol. 7, Issue. 3. P. 18. URL: http://progress-human.com/images/2021/Tom7_3/Yadransky.pdf.
14. Egorshin, A.P. Personnel Management / textbook for universities / A.P. Egorshin. – M.: ASA, 2017. – 485 p.
15. Gevorgyan T.V. Assessment of the effectiveness of the personnel service in government agencies by the manager // Modern scientific research and innovation. – 2018. No. 12. – P. 20.
16. Strelchenko T.G. Problems of assessing the effectiveness of the personnel services of regional executive authorities // Science Diary. 2022. No. 3. P. 1–6.

УДК 35.08.

Мирошникова Е.А.[1]

«ЦИФРОВАЯ» МОДЕЛЬ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ГРАЖДАНСКИХ СЛУЖАЩИХ: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

Аннотация: Изменения в институциональной сфере, касающиеся правового обеспечения процесса профессионального развития государственных служащих, требуют практической реализации новых подходов, новых моделей и правил. Сложившиеся модели имеют свои особенности и характеристики, отражающие состояния и динамику государственного менеджмента и кадровой политики. Современная «цифровая» модель остро актуализирует потребность применения адекватных подходов и внедрение новых технологий в организации профессионального развития и переподготовке государственных служащих.

Ключевые слова: профессиональное развитие госслужащих, модели профессионального развития госслужащих, подходы к организации профессионального развития и переподготовке государственных служащих.

Miroshnikova E.

APPROACHES AND MODELS OF ORGANIZATION OF PROFESSIONAL DEVELOPMENT OF STATE CIVIL SERVANTS

Annotation: Changes in the institutional sphere related to the legal support of the process of professional development of civil servants require the practical implementation of new approaches, new models and rules. The established models have their own features and characteristics, reflecting the state and dynamics of public management and personnel policy. The modern “digital” model acutely actualizes the need to apply an adequate approach to the organization of professional development and retraining of civil servants.

Keywords: professional development of civil servants, models of professional development of civil servants, approaches to the organization of professional development and retraining of civil servants.

В условиях постоянных изменений, цифровизации экономики и проведения административных преобразований в органах государственной власти, опирающихся на концепцию нового государственного менеджмента, к чиновникам любого уровня предъявляются новые требования, а значит, возникает необходимость обеспечить непрерывное профессиональное развитие госслужащих, имеющее опережающий характер.

Становится очевидным, сложившаяся модель профессионального развития и обучения кадрового корпуса находится в прямой зависимости от модели социально-экономического развития страны, что актуализирует потребность в пересмотре подходов к организации профессионального развития и переподготовке государственных служащих в новых условиях.

В.В. Черепанов справедливо отмечает:

[1] *Мирошникова Елена Александровна,* доцент, кандидат педагогических наук, доцент кафедры менеджмента и предпринимательского права, Северо-Кавказский институт-филиал РАНХиГС, г. Пятигорск, Российская Федерация, e-mail: e-mirela@yandex.ru

Elena Miroshnikova, associate Professor, PhD. PED. Sciences, associate Professor of the Department of Management and Business Law of the North Caucasus Institute-Branch of RANEPA, Pyatigorsk, Russian Federation, e-mail: e-mirela@yandex.ru

«…профессиональное развитие гражданских служащих является одним из ключевых вопросом в системе государственной гражданской службы и кадровой политики» [1, 499]. Сегодня именно так воспринимается проблема: судьба реформ в стране определяется «качеством профессионализма и компетентности гражданских служащих».

Эта важная задача поставлена и закреплена нормативно. Профессионализм и компетентность являются одним из важнейших принципов гражданской службы, закрепленных в Федеральном законе от 27 июля 2004 года №79-ФЗ «О государственной гражданской службе» [2]. В действительности именно эти ключевые принципы обеспечиваются системой профессионального роста государственных служащих Российской Федерации.

В Законе указано: «…профессиональное развитие гражданского служащего направлено на поддержание и повышение гражданским служащим уровня квалификации, необходимого для надлежащего исполнения должностных обязанностей, и включает в себя дополнительное профессиональное образование и иные мероприятия по профессиональному развитию» [2].

Стоит подчеркнуть, что статья 62 Федерального закона № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе» изначально ограничивала профессиональное развитие исключительно дополнительным профессиональным образованием. Однако в 2017 году в данный Федеральный закон были внесены коррективы, расширившие понятие «профессиональное развитие». Теперь, помимо дополнительного профессионального образования, оно охватывает также и «иные мероприятия» [2]. В законодательном порядке определены главные аспекты, касающиеся профессионального развития государственных служащих, включая ряд основополагающих понятий: «информация о сертификате на дополнительное профессиональное образование», «непрерывность развития», «реализация мероприятий по развитию» [2].

В академических источниках термин «профессиональное развитие» интерпретируется по-разному. Разнообразие аспектов, присущих «профессиональному развитию государственных служащих», подчеркивается многочисленными исследователями: С.И. Василов, И.П. Бушуева, Г.В. Макарова, Т.В. Белевцова, Р.Е. Кравцова, Ю.В. Синягин, Е.А. Стефанов и многие другие. Весьма полную трактовку профессионального развития предлагает В.Д. Граждан: «…процесс целенаправленных, планомерных, непрерывных осознанных действий служащего над собой, включающий самосовершенствование своих знаний, умений, навыков, качеств и компетенций в целом, в соответствии с требованиями профессиональной деятельности в государственно-административной среде, её условиями и личной установкой, направленной на реализацию программы личностного развития» [3].

Важным шагом в организации профессионального развития госслужащих стало осуществление Плана мероприятий («дорожной карты») по реализации «Основных направлений развития государственной гражданской службы на 2016–2018 гг.» [4].

Рекомендации, разработанные Минтрудом России в 2018 г., уточнили цель мероприятий по профессиональному развитию: «…обеспечить получение гражданскими служащими знаний и умений, позволяющих эффективно решать поставленные перед государственным органом задачи» [5].

Рост внимания к кадровым вопросам государственной службы отражается в Указе Президента от 24 июня 2019 г. РФ № 68 «Об основных направлениях развития государственной гражданской службы Российской Федерации на 2019–2021 годы» [6]. В соответствии с этим Указом закреплены порядок, способы и методы профессионального развития, новые формы и «иные мероприятия». Перечень мероприятий по профессиональному развитию гражданских служащих определен в Положении «О порядке осуществления профессионального развития государственных гражданских служащих Российской Федерации» [6].

Действующая законодательная и нормативная основа, касающаяся специфики управления профессиональным развитием госслужащих, охватывает значительное количество

нормативно-правовых актов, которые и составляют основу новой государственной политики.

Последовательные изменения в институциональной сфере, касающиеся правового обеспечения процесса профессионального развития госслужащих, требуют практической реализации новых подходов, новых моделей и правил.

В условиях постоянных преобразований и возрастающих требований к эффективности и качеству государственной службы важно обеспечить государственным служащим возможности для постоянного профессионального роста и развития.

Следует признать, что поиск новой модели организации профессионального развития госслужащих, адекватной современным вызовам и модели социально-экономического развития страны стала предметом дискуссий множества ученых и экспертов. Данная проблема обсуждается руководителями государственных органов и экспертным сообществом на различных научных площадках и в различных форматах. Наиболее дискуссионными являются исследования авторов: А.М Беляевой, Р.Е. Кравцовой, А.А. Матвеева, Л.В. Прибытковой, Е.А. Стефанова, С.А. Еварович, Ю.В. Агибалова.

На сегодняшний день, по мнению Г.В. Макаровой, «…в науке получили развитие несколько концепций применительно к дополнительному профессиональному образованию:

– концепция непрерывного профессионального образования личности как условие ее социализации и профессионализации (Н.Ш. Валеева, А.М. Новиков, В.Г. Онушкин и др.);

– теория индивидуализации и личностно-ориентированного подхода к профессиональному образованию (В.И. Андреев, Е.В. Бондаревская, Э.Н. Гусинский, Э.Ф. Зеер, А.В. Рудковская, Т.Ю. Турчанинова и др.);

– теории профессионального проектирования (П.К. Анохин, Л.И. Гурье, А.А. Кирсанов, О.М. Коломиец, З.А. Решетова, Э.Г. Юдин и др.)» [7, 32].

За последние годы в практике кадрового менеджмента особенно актуализировались компетентностный и системно-деятельностный подходы к обучению кадрового корпуса органов государственной власти. Например, роль компетентностного подхода диктуется, в первую очередь, необходимостью постоянного профессионального развития госслужащих, когда «компетенции» становятся центром интеграции кадровых процессов в государственном менеджменте.

Потребность создания моделей профессиональных компетенций диктуется четким пониманием того, что данные модели, как отмечает Е. В. Васильева, «...являются основой информационной системы управления кадрами на базе компетентностного подхода» [8, 123].

В.Г. Горб, профессор кафедры регионального и муниципального управления Уральского института – филиала РАНХиГС, подчеркивает значимость использования системно-деятельностного подхода в процессе обучения и профессионального развития госслужащих и аргументирует «…применение системно-деятельностного похода позволит решить следующие задачи:

– на основе структурно-логической схемы видов профессиональной деятельности государственных и муниципальных служащих спроектировать систему образовательных целей профессиональной образовательной программы;

– обеспечить опережающий характер профессиональной подготовки государственных и муниципальных служащих, создать условия для их конструктивной и творчески-преобразующей профессиональной деятельности» [9, 61].

Актуализация потребности пересмотра подходов и поиск новой адекватной модели профессионального развития госслужащих обусловлена, по мнению специалистов, объективными причинами:

– существующая система обучения и повышения квалификации кадров в значительной степени формализована, ее функционирование определяется нормативными требованиями и установленными процедурами;

– обучение государственных служащих «носит формальный характер по уже устояв-

шимся стандартам, не адаптированным к требованиям современности» [10, 34];

– подготовка госслужащих не носит систематический характер и, в основном, осуществляется эпизодически;

– по-прежнему в приоритете остаются курсы повышения квалификации и программы переподготовки, при этом инновационные методы обучения почти не применяются;

– внедрение цифровых технологий в экономику и активное использование информационно-коммуникационных технологий в системе государственного управления задают «новые» требования для чиновников всех уровней;

– практика электронного обучения, дистанционных методов и образовательных технологий при обучении госслужащих не получила широкого применения;

– дополнительные профессиональные программы также не были своевременно актуализированы.

А.А. Матвеев, исследуя сложившиеся модели профессионального развития, утверждает: «…можно выделить три модели организации профессионального развития государственных гражданских служащих с присущими каждой определенными характеристиками и последовательно применяющимися в отечественной практике: традиционная; новая; цифровая» [11, 106].

Согласно утверждению автора, указанная модель доминировала до начала 21 века, когда стартовали преобразования в сфере государственного управления. Для нее были типичны унифицированные и консервативные учебные планы, редкое обновление образовательных программ и их несоответствие актуальным потребностям профессионального развития госслужащих. Среди преимуществ автор выделяет предсказуемость результатов обучения [11, 107].

Следует отметить, что для того времени характерны черты «административного менеджмента» и «бюрократической» организации М. Вебера, что можно назвать наиболее распространенным для системы государственного управления. Деятельность государственного служащего строго контролируется и регламентируется как нормативами на федеральном уровне, так и внутренними документами государственной организации.

Безусловно, данный подход не следует рассматривать в отрыве от «поведенческого» (социально-психологического) подхода к управлению, когда руководители государственных структур рассматривают коллег как «активный компонент» в деятельности и должны «создавать для них подходящее пространство для этой деятельности», учитывают процессы мотивации сотрудника государственной организации, его потребности в развитии. Использование социально-психологического подхода учитывает причины удовлетворенности и неудовлетворенности карьерой государственного служащего и своей деятельностью, с его учетом определяются факторы, которые помогают удовлетворять и мотивировать потребности государственного чиновника.

Постепенно формируется «новая» модель обучения в контексте «нового государственного управления», в основе которого лежит осознание необходимости применения современных инструментов бизнеса в государственном секторе. Понимание «сервисной» роли государства позволило более оперативно реагировать на «потребности государственных органов в обучении гражданских служащих» [12, 13]. Ключевыми приоритетами являются повышение результативности, оптимизация структуры, снижение затрат, выполнение госзаказа, улучшение качества предоставляемых государственных сервисов, а также оценка эффективности деятельности на основе ключевых показателей.

Несмотря на явную критику менеджериальной идеологии, которая присутствует в научном поле, одновременно происходит попытка новой концептуализации публичного управления, связанной с появлением новой теории государственного менеджмента публичных ценностей, репрезентативного правительства. Более отчетливо проявляются новые тенденции в общественном развитии: возникновение сетевых структур, формирование общества знания, признаки социальной синергетики, обусловленные общей цифровизацией социума.

Акцент в обучении делается на целост-

ном и всестороннем понимании явлений или процессов государственного управления, понимание государственной организации как динамической системы (системный подход). Задачи профессионального развития связывают со способностью в управлении формировать синергетический эффект, поддерживать баланс системы на основе обратной связи.

С учетом такого понимания квалификационный (компетентностный) подход постепенно дополняется инновационной методологией, внедрением информационно-коммуникационных технологий, активными методами обучения госслужащих.

После издания Указа Президента РФ № 68 от 21.02.2019 отчетливо проявился контур «новой» модели организации профессионального развития. Теперь государственным служащим предоставлено право не только выбирать образовательные программы из широкого списка разных форматов (вебинары, мастер-классы, семинары, тренинги), но и совершенствовать навыки самостоятельного обучения, используя единую специализированную информационную платформу для госслужащих [13, 80]. При этом специалисты полагают, что проблемой «новой» модели является сложность мотивации госслужащих для самостоятельного обучения.

Анализ научного дискурса позволяет выделить ключевые факторы, обуславливающие переход от новой модели к «цифровой». Можно выделить ряд аспектов и факторов в качестве аргументации перехода к новой модели:

– во-первых, использование новых технологий в государственном управлении [14, 100];

– во-вторых, «расширение государственных сервисов и реализация принципов открытости в деятельности государственного аппарата» [12, 14];

– в-третьих, создание «системы организации и исполнения функций органов государственной власти, построенной на базе интегрированных цифровых процессов» [15, 7].

Смена концептуальных ориентиров способствовала формированию в органах государственного управления «команд изменений», появлению «администраторов развития». Данные обстоятельства заметно преобразили в целом всю систему профессионального развития госслужащих.

Ю.В. Агибалов предлагает учитывать в модели особенности протекания процессов «цифровизации» государственного управления и деятельности государственных служащих [16, 10–15]. Исследователи отмечают, что для «цифровой» модели характерны не только общие черты, свойственные типу «новой» модели, но и следующие компоненты:

– основной объем учебного материала предоставляется в онлайн-формате;

– формирование персонализированных образовательных траекторий, ориентированных на профессиональную деятельность государственных служащих;

– активное внедрение технологий искусственного интеллекта в образовательный процесс [12, 107].

Модель профессионального развития госслужащих должна учитывать основные задачи развития с учетом рассмотренных подходов (рисунок 1).

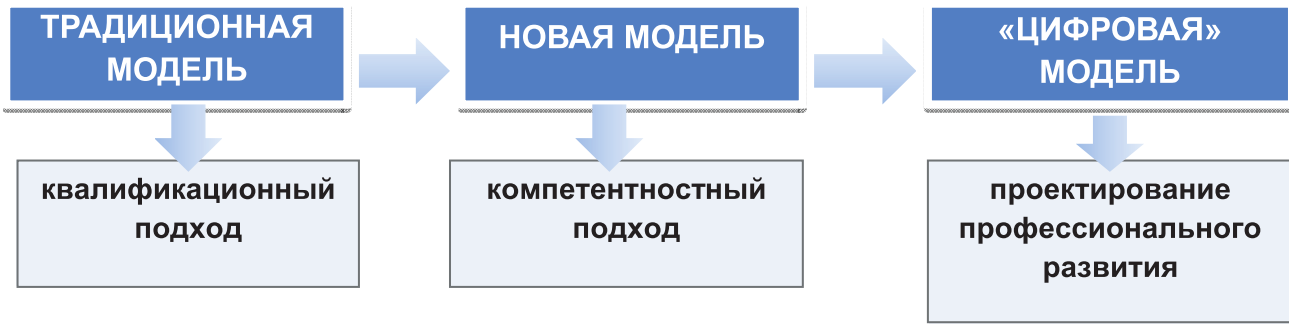


Рисунок 1. Модель профессионального развития госслужащих[1].

[1] Составлено автором.

Таким образом, можно заключить, что последовательность перехода от «традиционной модели» к «новой», а затем к «цифровой модели» профессионального развития госслужащих следует рассматривать как объективный процесс, который отражает динамику современных вызовов и задач государственного управления.

В условиях перехода к «цифровой» модели профессионального развития госслужащих, все более усложняющихся задач государственного управления от кадровых служб требуется применение адекватных подходов и внедрение современных технологий в организацию профессионального развития и переподготовки государственных служащих.

Достижение высокого уровня профессионализма и результативности госслужащих возможно лишь при условии постоянного и непрерывного «опережающего» профессионального развития на основе проектирования, реализуемого через разработку качественно новой образовательной стратегии, применение передовых инновационных методов обучения и создание адекватной системы мотивации.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Черепанов В.В. Основы государственной службы и кадровой политики: учебник для студентов / В.В. Черепанов. – 2-е изд. Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2023. – 679 с.
2. Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ (ред. от 25.12.2023) «О государственной гражданской службе Российской Федерации» (с изм. и доп., вступ. в силу с 30.12.2023). Справочная правовая система «Консультант Плюс» http://www.consultant.ru
3. Граждан В.Д. Государственная гражданская служба: учебник для вузов / В.Д. Граждан. – 6-е изд., перераб. и доп. – Москва: Изд-во «Юрайт», 2021. – 468 с.
4. Указ Президента РФ от 11.08.2016 № 403 «Об Основных направлениях развития государственной гражданской службы Российской Федерации на 2016–2018 годы». Справочно-правовая система «Консультант Плюс». http://www.consultant.ru
5. Рекомендации по вопросам организации дополнительного профессионального образования и иных мероприятий по профессиональному развитию государственных гражданских служащих Российской Федерации от 10 ноября 2018. Официальный сайт Министерство труда и социальной защиты https://mintrud.gov.ru/ministry/programms/gossluzhba
6. Указ Президента Российской Федерации от 21.02.2019 г. № 68 (ред. от 26.06.2023) «О профессиональном развитии государственных гражданских служащих Российской Федерации» (вместе с «Положением о порядке осуществления профессионального развития государственных гражданских служащих Российской Федерации»). Справочная правовая система «Консультант Плюс» http://www.consultant.ru
7. Макарова, Г.В. Управление профессиональным развитием гражданских служащих / Г.В. Макарова // Среднерусский вестник общественных наук. 2018.- № 5. – С. 30–47.
8. Васильева Е.В. Компетентностный подход в государственной службе: какие знания и навыки выбирают госслужащие? / Е.В. Васильева // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2018. – № 4. – С. 120–141.
9. Горб В.Г. Системно-деятельностный подход к подготовке государственных и муниципальных служащих / В.Г. Горб // Государственная служба. 2013. – №5 (85). – С. 57–61.
10. Четверикова Н.А., Колмыкова М.А. Современные тенденции профессионального развития государственных гражданских служащих / Н.А. Четверикова, М.А. Колмыкова // Вестник ГУУ. 2019. – №9. – С. 33–38.
11. Матвеев А.А. Эволюция подходов к организации профессионального развития государственных гражданских служащих / А.А. Матвеев // Научные труды СЗИУ РАНХиГС. 2023. Том 14. – Выпуск 3 (60) – С. 105–111.
12. Еварович С.А., Готовщикова Н.Э., Лаврова Т.Б. Новая модель организации профессионального развития государственных гражданских служащих как фактор трансформации госу-

дарственного управления / С.А. Еварович, Н.Э. Готовщикова, Т.Б. Лаврова // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2019. – № 4 – С. 11–16.
13. Валькович О.Н., Хуажева Б.Р. Использование современных образовательных технологий в процессе профессионального развития государственных служащих / О.Н. Валькович, Б.Р. Хуажева // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2020. – № 10–2. – С. 80–83.
14. Прибыткова Л.В. Современная государственная политика в сфере профессионального развития государственных гражданских служащих в Российской Федерации / Л.В. Прибыткова // Российский экономический вестник, 2022. – Том 5. – № 6 – С. 100–106.
15. Буров В.В., Петров М.В., Шклярук М.С., Шаров А.В. «Государство как платформа»: подход к реализации высокотехнологичной системы государственного управления / В.В. Буров, М.В. Петров, М.С. Шклярук, А.В. Шаров // Государственная служба, 2018. – № 3. – С. 6–17.
16. Агибалов Ю.В. Мажайская, А.С. Шахворостов, Г.И. Агибалова, О.Ю. Проблемы и задачи системы профессионального развития на государственной гражданской службе в условиях цифровизации / Ю.В. Агибалов, А.С. Мажайская, Г.И. Шахворостов, О.Ю. Агибалова // Актуальные проблемы профессионального образования: цели, задачи и перспективы развития: Материалы 20-ой юбилейной всероссийской научно-практической конференции с международным участием. – Воронеж: Издательско-полиграфический центр «Научная книга», 2022.– С. 10–15.

BIBLIOGRAPHIC LIST

1. Cherepanov V.V. Fundamentals of Civil Service and Personnel Policy: textbook for students / V.V. Cherepanov. – 2nd ed. Moscow: UNITY-DANA, 2023. – 679 pages.
2. Federal Law of July 27, 2004 No. 79-FZ (as amended on December 25, 2023) “On the Federal Civil Service of the Russian Federation” (as amended and supplemented, entered into force on December 30, 2023). Reference legal system “Consultant Plus” http://www.consultant.ru
3. Grazhdan V.D. Civil Service: textbook for universities / V.D. Grazhdan. – 6th ed., revised and supplemented. – Moscow: Publishing house “Yurait”, 2021. – 468 pages.
4. Decree of the President of the Russian Federation of August 11, 2016, No. 403, “On the Main Directions for the Development of the Federal Civil Service of the Russian Federation for 2016–2018.” Consultant Plus Legal Reference System. http://www.consultant.ru
5. Recommendations on the Organization of Continuing Professional Education and Other Events for the Professional Development of Federal Civil Servants of the Russian Federation, November 10, 2018. Official website of the Ministry of Labor and Social Protection https://mintrud.gov.ru/ministry/programms/gossluzhba
6. Decree of the President of the Russian Federation of February 21, 2019, No. 68 (as amended on June 26, 2023) “On the Professional Development of Federal Civil Servants of the Russian Federation” (together with the “Regulations on the Procedure for the Implementation of Professional Development of Federal Civil Servants of the Russian Federation”). Legal reference system “Consultant Plus” http://www.consultant.ru
7. Makarova G.V. Managing the professional development of civil servants / G.V. Makarova // Central Russian Bulletin of Social Sciences. 2018. – No. 5. – **P. 30–47.**
8. Vasilyeva E.V. Competency-based approach in civil service: what knowledge and skills do civil servants choose? / E.V. Vasilyeva // Issues of public and municipal administration. 2018. – No. 4. – **P. 120–141.**
9. Gorb V.G. A system-activity approach to the training of state and municipal employees / V.G. Gorb // Civil Service. 2013. – No. 5 (85). – **P. 57–61.**
10. Chetverikova, N.A., Kolmykova, M.A. Modern trends in the professional development of state

civil servants / N.A. Chetverikova, M.A. Kolmykova // Vestnik GUU. 2019. – No. 9. – P. 33–38.
11. Matveyev A.A. Evolution of approaches to the organization of professional development of state civil servants / A.A. Matveyev // Scientific works of SZIU RANEPA. 2023. Vol. 14. – Issue 3 (60) – P. 105–111.
12. Evarovich S.A., Gotovshchikova N.E., Lavrova T.B. A new model of organizing the professional development of state civil servants as a factor in the transformation of public administration / S.A. Evarovich, N.E. Gotovshchikova, T.B. Lavrova // Public and municipal administration. Scientific notes. 2019. – No. 4 – P. 11–16.
13. Valkovich O.N., Khuazheva B.R. Use of modern educational technologies in the process of professional development of civil servants / O.N. Valkovich, B.R. Khuazheva // International journal of humanitarian and natural sciences. 2020. – No. 10-2. – P. 80–83.
14. Pribytkova L.V. Modern state policy in the sphere of professional development of state civil servants in the Russian Federation / L.V. Pribytkova // Russian Economic Bulletin, 2022. – Vol. 5. – No. 6 – P. 100–106.
15. Burov V.V., Petrov M.V., Shklyaruk M.S., Sharov A.V. "The State as a Platform": An Approach to the Implementation of a High-Tech Public Administration System / V.V. Burov, M.V. Petrov, M.S. Shklyaruk, A.V. Sharov // Civil Service. 2018. – No. 3. – P. 6–17.
16. Agibalov Yu.V. Mazhaiskaya A.S. Shakhvorostov G.I. Agibalova O.Yu. Problems and Tasks of the Professional Development System in the Federal Civil Service in the Context of Digitalization / Yu.V. Agibalov, A.S. Mazhaiskaya, G.I. Shakhvorostov, O.Yu. Agibalova // Current issues of vocational education: goals, objectives and development prospects: Proceedings of the 20th anniversary all-Russian scientific and practical conference with international participation. – Voronezh: Publishing and printing center "Scientific book", 2022. – P. 10–15.

ГОСУДАРСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ И ПРАВО

УДК 34

Вильгоненко И.М.[1]
Арутюнова М.Г.[2]

СООТНОШЕНИЕ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ГОСУДАРСТВА И ЛИЧНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ДОЛЖНОСТНЫХ ЛИЦ

Аннотация. В статье раскрывается важная роль государства в компенсации ущерба, наступившего вследствие неадекватного выполнения публичных функций, и рассматривается вопрос, должна ли всегда финансовая ответственность за урон ложиться на государство, или же существуют обстоятельства, позволяющие вменять часть ответственности и самим служащим.

Ключевые слова: государство, должностные лица, публичные функции, компенсация ущерба.

Vilgonenko I.
Arutyunova M.

RELATIONSHIP BETWEEN STATE RESPONSIBILITY AND PERSONAL RESPONSIBILITY OF OFFICIALS

Abstract: The article reveals the important role of the state in compensating for damages resulting from inadequate performance of public functions and examines the question of whether financial responsibility for damages should always fall on the state, or whether there are circumstances that allow for some of the responsibility to be attributed to the employees themselves.

Keywords: state, officials, public functions, compensation for damages.

Анализ, охватывающий различные аспекты – от истории и теории до философии и экономики, несомненно, подчеркивает важную роль государства в компенсации ущерба, наступившего вследствие неадекватного выполнения публичных функций. Этот подход акцентирует внимание на ключевой проблеме эффективности, адекватности и справедливости персональной ответственности служащих при исполнении ими своего долга. Следует тщательно рассмотреть, как принципы индивидуальной ответственности чиновника и обязанности государства по возмещению убытков через государственный бюджет соотносятся между собой. Становится предметом дискуссии, должна ли всегда финансовая ответственность за урон ложиться на государство, или же существуют обстоятельства, позволяющие вменять часть ответственности и самим служащим.

В качестве иллюстрации можно рассмотреть случаи, когда государственный работник, используя свои служебные полномочия, занимается противоправной деятельностью, например, причастен к коррупционным действиям, физическим атакам, нанесению травм

[1] *Вильгоненко Ирина Михайловна*, доцент, кандидат юридических наук, доцент кафедры гражданского права и процесса, Пятигорский институт (филиал) СКФУ, Российская Федерация, **e-mail:** Vilirina74@yandex.ru
Irina Vilgonenko, Associate Professor, Candidate of Law, Associate Professor of the Department of Civil Law and Procedure, Pyatigorsk Institute (branch) of SKFU, Russian Federation, e-mail: Vilirina74@yandex.ru
[2] *Арутюнова Маргарита Гамлетовна*, старший преподаватель кафедры правового обеспечения деятельности органов власти, Северо-Кавказский институт – филиал РАНХиГС, г. Пятигорск, Российская Федерация, e-mail: r.a3777@yandex.ru
Margarita Arutyunova, Senior Lecturer, Department of Legal Support for the Activities of Government Bodies, North Caucasus Institute – Branch of RANEPA, Pyatigorsk, Russian Federation, e-mail: r.a3777@yandex.ru

или даже убийству, при этом преследуя личные корыстные интересы. В данном контексте возникают серьезные вопросы о механизмах компенсации: следует ли весь ущерб возмещать из государственной казны, предоставляя при этом право регрессного требования к своему сотруднику, или же служащий должен напрямую отвечать перед жертвой? Есть ли основания освободить государство от обязательств по возмещению ущерба, если сотрудник виноват в совершении серьезных преступлений, или, наоборот, должны ли государство и сотрудник нести солидарную ответственность за произошедшее? Разрешение этих вопросов находит свое отражение в теоретических рамках, определяющих модели государственной ответственности [1].

Дебаты о соотношении участия личностных факторов служащего и структурной ответственности государства выявляют необходимость разработки гибких нормативно-правовых решений. От теоретически моделируемых сценариев до практической реализации прав и обязанностей в случаях конкретных правонарушений – все это требует вдумчивого подхода и разумного применения законодательных инициатив. Таким образом, можно учесть все аспекты ответственности, при этом не перекладывая все бремя исключительно на государственный бюджет или же исключительно на индивидуального служащего, что крайне важно для поддержания справедливости и законности в обществе.

Концепция обязанностей работодателя за действия сотрудника в универсальном правовом поле начинается с допущения, что судебный иск направляется исключительно против работодателя, оставляя работника ответственным лишь в рамках возможности регрессивных требований. Однако законодательство предусматривает некоторые исключения из данного правила, что может наблюдаться, например, в случаях, когда сотрудник осуществил действия с преступным умыслом. Тем не менее, подобный вопрос часто становится предметом широких обсуждений и споров в юридической науке.

Особенно в Англии подобная доктрина признаёт возможность подачи прямых исков к лицам в должностном положении аналогично работникам, но, как указывается в научных работах, такие иски редко доходят до суда, и ещё реже получают положительное разрешение. Чаще всего это связано с юридическими нюансами и трудностями при доказывании вины должностных лиц. Особыми условиями обладают такие структуры, которые не находятся под юрисдикцией Короны, как, к примеру, полиция, где возможно предъявление исков непосредственно к сотрудникам.

В континентальной Европе, а именно в Германии и Австрии, существует значительное отличие в порядке применения данных правил. В частном деликтном праве, действующем на территории этих стран, прямые иски к работникам допустимы даже при наличии обыкновенной ошибки или вины [2]. Однако, когда речь идет о государственных деликтах, здесь не предусмотрена возможность обращения с прямыми исками к государственным служащим, даже если их вина выражена в значительной степени. В Австрии такая практика объясняется правовой позицией, где государственные служащие являются представителями государства и не обладают независимой правоспособностью в рамках частного права, что делает их иммунными к прямым искам в сфере государственных дел. Этим она отличается от взаимодействия с работниками частных компаний, где предъявление исков облегчено.

В законодательной практике Чехии закреплена исключительно государственная ответственность за действия должностных лиц, прямые претензии к этим лицам напрямую запрещены. Однако применение только теории строгой ответственности не дает четкого ответа на вопрос о возможности обращения исполнительского преследования к лично непричастному должностному лицу. Согласно концепции прямой ответственности правительства административная вина не отменяет возможности наличия персональной ответственности, так как ответственность государства не связана напрямую с ответственностью отдельного должностного лица, что позволяет говорить о параллельном и общем характере этих ответственностей.

Данная модель применяется также в право-

вых системах Франции и Бельгии, где возможность личного претензионного обращения к должностному лицу предусмотрена в случаях, когда вред нанесен лично и его действия не ассоциируются с выполнением должностных обязанностей. Чтобы личная ответственность должностного лица была признана, необходимо, чтобы его действия характеризовались как тяжелые (faute lourde), включая коррупционные действия, другие противоправные поступки, ненадлежащее применение силы, месть или причинение ущерба в состоянии алкогольного опьянения.

Было подчеркнуто, что если вредоносные действия связаны с выполнением служебных обязанностей, то допускается рассмотрение вопроса о солидарной ответственности как должностного лица, так и государства. Такие различные подходы к ответственности государства и его функционеров за причиненный вред в разных странах свидетельствуют о многообразии практик и подходов, которые требуют тщательного анализа для определения наиболее справедливой и экономически обоснованной модели ответственности. Такой анализ способствует выявлению оптимального баланса между необходимостью обеспечения прав и защиты граждан и обязанностями государственных органов по эффективному исполнению своих функций.

Согласно концепции корректирующей справедливости юридическая ответственность должностного лица определяется на основе их участия в релевантных правоотношениях. В ситуациях, где должностное лицо действует от имени государства, применение частноправовых норм не происходит и, соответственно, корректирующая справедливость не предусматривает обязанности возмещения ущерба, нанесенного при выполнении служебных обязанностей. Это правило сохраняется в силе даже в случаях, когда должностное лицо переходит границы своих полномочий по недосмотру или из-за грубой невнимательности, поскольку все действия, осуществляемые в рамках служебных полномочий, подразумевают выполнение государственных функций, а, следовательно, такое лицо освобождается от гражданско-правовой ответственности [3].

Если же рассмотреть случаи, когда должностное лицо намеренно злоупотребляет своим служебным положением, руководствуясь личными интересами, то здесь формируется более сложная ситуация. В этом контексте возникают вопросы о том, действует ли лицо исключительно в рамках наделённых государством полномочий или его действия также имеют личные подоплёки, и как это соотносится с правилами корректирующей справедливости. Примером может послужить действие сотрудника учреждения исполнения наказаний, который подвергает заключенного пыткам. В данном случае необходимо уяснить, является ли это действие выполнением служебных обязанностей или мотивируется личными, противоправными побуждениями.

В контексте добровольного превышения должностными лицами своих полномочий в целях достижения личной выгоды с использованием служебного положения, появляется двойная роль таких лиц: они по-прежнему выступают от лица государства (в силу служебного статуса), но также и от собственного имени, поскольку их действия отражают стремление осуществить собственные, зачастую незаконные финансовые или другие интересы. В подобных обстоятельствах корректирующая справедливость предполагает, что деликтоспособность и ответственность должностного лица за причинение ущерба в процессе использования служебного положения для реализации личных интересов должна быть признана. Это обусловлено нарушением нормального функционирования права, что порождает необходимость восстановления правового баланса через возможное возмещение ущерба потерпевшим [4].

Общее положение о том, что должностное лицо может быть освобождено от личной ответственности за вред, причиненный в процессе выполнения его служебных функций, непосредственно связано с принципом дистрибутивной справедливости. Этот принцип подразумевает целенаправленное и справедливое распределение убытков в соответствии с уровнем участия в финансировании определенного вида деятельности. Он оказывает защиту тем, кто по статусу зависим или под-

чинен, оберегая их от неоправданно высоких обязательств по возмещению ущерба, возникшего в результате выполнения задач, выходящих за рамки их индивидуальных обязанностей.

Тем не менее, система распределения ответственности становится предметом справедливого упрека в случаях, когда должностное лицо, злоупотребляя предоставленными ему полномочиями, совершает умышленные нарушения своих служебных обязательств. В таких ситуациях, когда действия служащего направлены на личное обогащение или достижение иных неправомерных целей, ведущих к ущербу для частных лиц, принцип дистрибутивной справедливости не должен действовать как щит, защищающий нарушителя от исков будущих потерпевших. В этих случаях открывается тема уместности переноса уголовной и гражданской ответственности непосредственно на государственного деятеля.

Если рассматривать действия служащего, которые выходят за границы обыденных и законных обязанностей и оказываются мотивированными злыми намерениями или стремлением к личной выгоде, то механизмы защиты обычного выполнения служебных функций отходят на задний план. В таких условиях реализация принципа дистрибутивной справедливости, предназначенного для ограждения честно работающих должностных лиц от необоснованных исков, становится неприемлемой и несправедливой. Верховенство закона и обеспечение прав субъектов требует применения иных принципов, таких, как солидарная ответственность государства и должностного лица, которая позволяет эффективно и справедливо реагировать на случаи злоупотреблений властью.

Предложенная модель ответственности не вступает в противоречие с концепцией ретрибутивной справедливости. Однако важно понимать, что здесь основной упор делается не на том, чтобы просто наказать правонарушителя через систему правопорядка, добавляя ему дополнительные обременения. Скорее, предлагаемый подход акцентируется на превентивной, предупредительной роли деликтной ответственности. В данном случае цель наказания для должностных лиц, допустивших умышленные правонарушения, могла быть достигнута через полноценное применение дисциплинарной, административной, уголовной и гражданско-правовой ответственности, особенно через механизмы регрессивного требования.

Такой подход к наложению персональной ответственности на должностных лиц, которые умышленно совершают преступления, тесно связан с необходимостью исключить возможность умышленного причинения ущерба частным лицам в процессе эксплуатации служебных полномочий. Это находится в полном соответствии с обязательствами не освобождать должностное лицо от такой ответственности, что укоренено в теориях корректирующей и дистрибутивной справедливости. Предполагается, что каждый должен нести ответственность за свои сознательно негативные действия, чтобы обеспечить справедливое распределение прав и обязанностей внутри общества и гарантировать, что правонарушение не останется без должного внимания правоохранительных органов.

Детальный анализ экономических аспектов настоятельно указывает на важность усиления стимулов для государственных служащих, причём так, чтобы это не исключало их непосредственной персональной ответственности перед лицами, пострадавшими от их действий или бездействия. В частности, учёные Э. Познер и А. Сайкс указывают на то, что осведомлённость должностного лица о том, что за его действиями непрерывно следят, и что финансовая компенсация ущерба возможна только при наличии регрессного иска с ограниченным диапазоном действия, способствует снижению его бдительности и отнесению к обязанностям с меньшей ответственностью [5]. Чтобы повысить их заинтересованность в качественном выполнении своих функций, государство должно организовывать специальные программы по мотивации и осуществлять неукоснительный контроль за выполнением служебных обязанностей. Также идея о применении принципа солидарной ответственности как для сотрудника, так и для его работодателя в случаях причинения

ущерба, которую предложили Э.А. Познер и А.О. Сайкс, приобретает поддержку как одна из наиболее эффективных мер.

Всё это, однако, находится в определённом противоречии с принципами дистрибутивной справедливости, поскольку данный подход может привести к наложению чрезмерной ответственности на должностное лицо в случаях, когда оно действовало в рамках выполнения государственных задач, а не личного интереса. Следовательно, предложение о том, что личная ответственность государственного служащего должна быть ограничена случаями умышленных нарушений, совершенных ради личной выгоды, выглядит более сбалансированным и обоснованным. При этом необходимо помнить, что государственная ответственность за необъективность в выполнении общественных задач или за недостаточный надзор за соответствующим исполнением служебных обязанностей остаётся на повестке дня [6].

Изложение положений статей 16 [7] и 1069 Гражданского кодекса Российской Федерации [8] не содержит явной информации о том, можно или нельзя предъявлять прямые требования к должностным лицам в случае их виновности в причинении ущерба. Указанные статьи законодательства лишь подчеркивают, что убытки, нанесенные в результате действий должностных лиц, должны компенсироваться из средств государственного бюджета. Аналогично, статья 1068 ГК РФ [8] делает акцент на том, что за вред, причиненный действиями работников, отвечает работодатель. Однако это определение также не раскрывает полностью вопрос об индивидуальной ответственности сотрудника, ставшего виновником инцидента.

В научных и практических материалах российского юридического сообщества достаточно часто можно встретить мнения, предлагающие признать целесообразным предъявление исков напрямую к должностным лицам за серьезные нарушения, инициированные ими в процессе выполнения своих функциональных обязанностей. Практика судебных разбирательств порой позволяет налагать обязанности по компенсации ущерба на лиц, которые непосредственно стали причиной нанесения вреда, особенно часто это происходит в контексте уголовных дел. Кроме того, в Постановлении Пленума Верховного Суда РФ от 13 октября 2020 года № 23 [9], ориентированном на судебную практику по гражданским искам в рамках уголовного процессуального порядка, изложена необходимость вовлечения к рассмотрению гражданского иска также тех лиц, на которых возложена ответственность за действия осужденных, в соответствии с положениями гражданского законодательства, включая государственные органы, отвечающие за преступления, совершенные должностным лицом, согласно статье 1069 ГК РФ, пункт 5.

Таким образом, Верховный суд Российской Федерации задаёт направление для судебных учреждений нижестоящих инстанций, чтобы они осуществляли компенсацию ущерба из государственной казны, а не за счёт личных активов должностных лиц, даже в случаях, когда ущерб был причинён вследствие умысла и проявился в форме должностных преступлений, таких, как взятка или вымогательство. Данный подход, исключающий возможность прямого обращения с иском к должностному лицу даже в рамках уголовного процесса, порождает ряд противоречий: практическое обоснование такой защиты должностного лица, допустившего преступление, нацеленное против интересов пострадавших и общества в целом, – вызывает сомнения. Особенно актуальным это становится в контексте того, что потерпевший лишается права на наличие второго ответчика по его делу, при этом весь груз возмещения ущерба возлагается на бюджет страны, что ведёт к ненужным расходам и регрессным искам со стороны государства в последующем.

Попытка оправдать такую позицию, проистекающую исключительно из теоретических предпосылок, касающихся неделиктоспособности должностных лиц на основании статьи 124 Гражданского кодекса РФ [7], кажется недостаточной. Однако, как отмечено в предшествующем анализе, существует ситуация, когда должностное лицо, действуя как от имени государства, так и от своего личного

имени с целью осуществления противоправных действий, должно рассматриваться как полноценный, деликтоспособный субъект права. Эта позиция подтверждается реальными случаями, когда государство предъявляло регрессные иски к должностным лицам, опираясь на принципы и нормы гражданского права, указанные в пункте 3.1 статьи 1081 ГК РФ [8]. Это демонстрирует, что даже наличие подчинённых отношений с государством не лишает должностное лицо качеств деликтоспособного субъекта в рамках гражданского права [10].

В рамках современного российского законодательства, последующего 2011 году и изменениям, внесенным в Гражданский кодекс РФ добавлением пункта 3.1 к статье 1081, особое внимание уделяется дифференциации регрессной ответственности должностных лиц и материальной ответственности рядовых сотрудников. Эти изменения подчеркивают важность разграничения этих двух форм ответственности за причиненный вред, что отражено в ряде специализированных законов, принятых после указанной даты.

Специфические нормативные акты четко определяют, что иски о возмещении ущерба от должностных лиц должны регулироваться гражданским законодательством, тогда как вопросы материальной ответственности обычных работников находятся под эгидой трудового законодательства. Это различие в подходах подчеркивает фундаментальные различия в юридической природе данных видов ответственности. Более того, обычно полагается, что в случаях, когда должностное лицо причинило ущерб, возмещение производится через механизм регрессных исков на полную сумму убытков.

Такое разделение открывает путь для обсуждения касательно расширения возможностей граждан в сфере исковой деятельности против должностных лиц. Если рассматривать должностное лицо как субъекта гражданского права в контексте регрессных претензий, то логичным кажется отсутствие юридических препятствий для подачи цивильных исков по фактам причинения убытков этими лицами, особенно в ситуациях, когда нанесение вреда было умышленным. Это становится особенно актуальным при обсуждении корректирующей, ретрибутивной и дистрибутивной справедливости в рамках действующего правопорядка.

Рассмотрение таких вопросов помогает укрепить правовое поле и создает предпосылки для более четкой и справедливой регуляции ответственности на всех уровнях государственной службы и сферы труда. Оно подчеркивает необходимость соблюдения законности и ответственности, а также поощряет соблюдение прав и интересов граждан в случаях возникновения конфликтов и споров, связанных с деятельностью обладающих властными полномочиями служащих.

Обсуждаемый аспект является ключевым в ситуациях, когда ущерб вызван действиями должностного лица, которое действовало по незаконной инструкции от своего непосредственного начальника. С точки зрения третьего параграфа пятнадцатой статьи Федерального закона, озаглавленного «О государственной гражданской службе» [11], в тех обстоятельствах, когда государственный служащий выполняет неправомерное задание, как сам исполнитель, так и лицо, которое это задание поручило, подлежат различным формам ответственности – это может быть дисциплинарное взыскание, ответственность гражданско-правового характера, административная или уголовная ответственность согласно действующему законодательству Российской Федерации. Однако рассматриваемая статья не делает акцент на детализацию того, каким образом должна реализовываться указанная гражданско-правовая ответственность, не ставится вопрос о том, предусматривается ли возврат нанесенного ущерба только за счет конкретных должностных лиц, или предполагается возможность подачи прямых исков как против самого служащего, так и его начальника, а также против государства.

Гражданско-правовая ответственность в виде исключительно регрессивных исков в данных случаях не оказывала бы адекватного стимулирующего влияния на законное поведение, так как государственный работник, не имеющий юридического права исполнять

нелегитимные указания, мог бы исходить из предположения, что против него не будет возбужден регресс за счет лояльности или поддержки со стороны его руководителя. В связи с этим представляется логичным интерпретировать указанную часть 3 пятнадцатой статьи Федерального закона «О государственной гражданской службе» в контексте возможности использования принципа солидарной ответственности должностных лиц, начальника, отдавшего неправомерное указание, а также самого государства.

Для того чтобы продемонстрировать особенности предложенной методологии, рассмотрим конкретный пример [12]. Г.А. обратилась за судебной защитой, подав иск против Войсковой части номер 7427, которая принадлежит Федеральной службе войск национальной гвардии Российской Федерации. В её иске содержалось требование о взыскании компенсации за моральный вред, который составил 2 млн. руб., за смерть её сына Г.В. Смерть наступила вследствие автомобильной аварии 10 ноября 2018 года, причиной которой стало неправомерное управление служебным автомобилем военнослужащим из той же войсковой части при исполнении своих служебных обязательств.

После рассмотрения дела Ессентукский городской суд Ставропольского края постановил своё решение 25 мая 2023 года, которое в дальнейшем было подтверждено без внесения изменений апелляционным определением судебной коллегии по гражданским делам Ставропольского краевого суда от 23 августа 2023 года. В итоге исковые требования Г.А. были удовлетворены лишь отчасти: суд постановил взыскать с войсковой части номер 7427 компенсацию морального вреда в размере 600 000 рублей, а также обязал ответчика уплатить государственную пошлину в размере 6 000 рублей.

В добавление Войсковая часть 7427 обратилась с кассационной жалобой в вышестоящий судебный орган, оспаривая решения предыдущих инстанций как неправомерные, допущенные с превышением власти и нарушениями установленных норм материального и процессуального законодательства Российской Федерации. Они утверждали, что судебные акты были выданы с серьезными нарушениями процедур, что, по их мнению, является основанием для их отмены.

При тщательном рассмотрении данного юридического случая стало явным, что можно выделить несколько ключевых моментов, составляющих основу для сформированных выводов:

1. В ходе судебного разбирательства как в первичной, так и в апелляционной инстанциях было должным образом принято во внимание особое состояние душевной боли истца, вызванное потерей родного сына. Этот момент оказался ключевым при определении итогового размера финансового возмещения за моральные страдания.

2. Происшествие на дороге, ставшее предметом данного разбирательства, произошло в результате явного несоблюдения Г.В. правил дорожного движения, в частности пунктов 4 и 3. Это нарушение было точно установлено и закреплено в приговоре судебной инстанции, что и послужило одним из важных аргументов в решении дела.

3. Подтверждение судом апелляционной инстанции решения начального уровня о выплате истцу компенсации морального вреда в размере 600 000 рублей также демонстрирует согласованность и справедливость судебных оценок по данному вопросу.

4. Коллегия судей по гражданским делам Пятого кассационного суда общей юрисдикции в дальнейшем подтвердила решения предыдущих инстанций, не нашла оснований для удовлетворения кассационной жалобы, тем самым подкрепив законность и обоснованность предыдущих оценочных суждений.

Таким образом, в результате глубокого и всестороннего анализа судебные органы на всех уровнях продемонстрировали последовательность и обоснованность при применении норм гражданского и процессуального права в процессе решения рассматриваемого судебного дела. Эти действия выступили гарантом того, что все аспекты случая были изучены с должной тщательностью и объективностью, и, в итоге, было достигнуто справедливое судебное решение.

Прежде всего, важно подчеркнуть, что

категорически нет оснований для освобождения государства от бремени возмещения убытков, вызванных умышленными противозаконными действиями должностных лиц, использующих в своих целях служебные предоставленные полномочия. Это утверждение подтверждается положениями статей 52 и 53 Конституции Российской Федерации, которые в явной форме определяют ответственность государства перед пострадавшими лицами за компенсацию ущерба. Согласно этим статьям, всех граждан, пострадавших от незаконных действий или бездействия государственных органов, а также их должностных лиц, государство обязуется обеспечить доступом к справедливому правосудию и полноценной компенсацией за причиненные страдания и финансовые потери [13].

Рассматривая дело о преступлении, совершенном государственным служащим и использованием его служебного статуса, мы можем свидетельствовать о нарушении лицом государственных обязанностей. Обязанность защиты прав и интересов военнослужащих, в соответствии с пунктами 3 и 4 статьи 3 Федерального закона «О статусе военнослужащих», прямо указывает на то, что эти задачи лежат в зоне публичной ответственности государственных учреждений [14].

Кроме того, встает вопрос о личной ответственности должностных лиц в ситуациях, когда они совершают преступления, злоупотребляя предоставленными полномочиями. Исходя из принципов корректирующей, дистрибутивной и ретрибутивной справедливости, представляется надлежащим рассуждение о том, что в таких случаях налицо отсутствие функциональных оснований для исключения личной ответственности должностных лиц. Если представители государства, действуя от его имени, намеренно наносят ущерб частным лицам, преследуя при этом личные интересы, правомерным было бы предусматривать их не только индивидуальную, но и совместную с государством ответственность за допущенные ими нарушения.

В данной обстановке особенно примечательно осуществить аналитическое сопоставление разбираемого инцидента с вердиктом Верховного Суда Российской Федерации, датированным пятым августа 2019 года и имеющим регистрационный номер 1-КГ19-5. В упомянутом судебном акте темой разбирательства стал конфликт, связанный с компенсацией ущерба, нанесённого матери военнослужащего, который был убит по иронии судьбы именно на военном объекте, где должна была царить дисциплина. Однако там произошла смертельная драка с другим солдатом.

Исходя из положений закона, регламентирующего статус солдат и офицеров, простые служащие не имеют статуса должностных лиц. Это звание сохраняется за высшим руководством армейских подразделений, включая командиров, начальников военной полиции и прочие подобные должности. В связи с этим, когда дело дошло до рассмотрения в компетентных инстанциях, они столкнулись со сложностью определения правомерности привлечения государства к ответственности, так как пострадавшая сторона нарушения была представлена военнослужащим, не находившимся в должности руководителя.

Тем не менее, Верховный Суд Российской Федерации отклонил подобные аргументы, заявленные властными структурами. Суд выразил мнение о том, что неправомерные действия или бездействие должностных лиц, которые так или иначе обязаны контролировать и поддерживать дисциплину в части, прямо повлияли на случившееся. В таком контексте мы видим применение доктрины непосредственной ответственности государства за допущенные административные процессуальные нарушения, вместо традиционного взгляда на ответственность работодателя за действия его работника.

Остаётся вопрос, исключает ли наличие государственной ответственности возможность личного взыскания с военнослужащего, который умышленно нарушил закон, нанеся вред. Ответ здесь однозначен: не исключает. Государственный аппарат и лично задействованный военнослужащий представляют собой раздельные источники ущерба, и ответственность одного не может аннулировать или уменьшить ответственность другого: если за свой проступок и намерения будет отвечать военнослужащий, то за просчеты в административной сфере – государство [15].

Таким образом, возвращаясь к обсуждению предшествующего случая, когда ущерб возник в результате целенаправленных действий представителя власти, принимая во внимание методологию прямой деликтной ответственности государственного аппарата, необходимо сделать акцент на подобном выводе. Рассматриваемая модель ответственности означает, что государство несет обязательства за неправомерное выполнение публичных функций, а не за противоправные действия должностного лица в изолированном порядке. Следовательно, аспект ответственности одной стороны (государства) не отменяет и не ограничивает ответственности другой стороны (должностного лица), особенно если последнее действовало не только от имени государства, но и в личных интересах, как в примере с умышленным вредительством.

Рассмотрим иной пример, который касается намеренного совершения действий с юридическими последствиями. В Решении Судебной коллегии по экономическим спорам от 15 февраля 2017 года № 305-ЭС16-14064 было проанализировано дело, в котором судебный пристав-исполнитель неправомерно произвёл снятие арестов с земельных участков, тем самым представив должнику возможность их последующей продажи. Несмотря на наличие приговора по отношению к судебному приставу-исполнителю, суд не признал необходимости компенсации убытков за счет государственной казны, аргументируя своё решение сохранением у взыскателя теоретической возможности обратиться в суд к поручителям должника, которые оказались в процессе банкротства.

Исключая из рассмотрения детали касательно критериев взыскания с казны в данной ситуации, детально освещённые в различных научных публикациях, сконцентрируемся на возможности возбуждения прямого деликтного иска против должностного лица, чьи умышленные действия привели к ущербу, а также на особенностях условий его ответственности и ответственности государственной казны.

В данном примере отмечено, что решение не компенсировать ущерб из государственного бюджета объяснено наличием теоретической возможности взыскать долг с третьих лиц. Однако стоит задаться вопросом о значимости такой возможности, когда ущерб вызван целенаправленными, противоправными поступками судебного пристава, действовавшего из умысла. Необходимо подчеркнуть, что исполнитель, осужденный за преступные деяния, утрачивает способность к покрытию убытков из альтернативных источников. Его вина заключается не просто в ненадлежащем выполнении служебных обязанностей, но и в преднамеренном нанесении ущерба финансовым интересам кредиторов. В связи с этим представляется логичным осуществить взыскание за причиненный ущерб непосредственно с должностного лица в рамках уголовного процесса [16].

Такой вывод находит подтверждение и в обратной ситуации, когда гражданская ответственность возлагается на работников частного сектора, виновных в совершении действий, умышленно причиняющих вред государственному бюджету. В контексте российской правовой практики разрешается направлять прямые иски против таких лиц. Если бы государство отказывалось применять подобное правило по отношению к себе, это вызвало бы нарушение принципа равноправия и нереализацию защиты законных интересов, чем было бы проигнорировано достижение целей коррективной, дистрибутивной и ретрибутивной справедливости.

Таким образом, возникает предположение о том, что в ситуациях, когда должностное лицо, выполняя свои функции, сознательно нарушает законодательство, не ограничиваясь только реализацией государственных задач, но и руководствуясь личными интересами, возможно введение механизма, когда ответственность ляжет как на государство, так и на самого работника. Такой подход находит своё оправдание в фундаментальных принципах правосудия, а именно в поощрении законного и обоснованного исполнения служебных полномочий, и провоцирует усиление контроля за исполнением ответственных задач. В дополнение это усиливает защитные меры против злоупотреблений, связанных с использованием служебного статуса в личных целях, цементируя тем самым идею непосредственной ответственности государственных структур.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Воротилина Т.В. К вопросу о деликтной ответственности государства и ответственности государственных служащих – сотрудников правоохранительных органов // Вестник российской правовой академии. – 2023. – № 3. – С. 76–90.
2. Исса Ф. Характер и содержание общественных отношений, составляющих предмет международного частного права в международной системе права // International Law Journal. 2023. – Т. 6. – № 7. – С. 113–119.
3. Скворцова Е.С. Особенности гражданско-правовой ответственности за вред, причинённый незаконными действиями государственных органов // Вестник Приамурского государственного университета им. Шолом-Алейхема. – 2023. – № 2 (51). – С. 13–18.
4. Балко М.Д. Проблемы нормативного регулирования возмещения вреда, причиненного незаконным привлечением к административной ответственности // Актуальные проблемы развития гражданского права и гражданского процесса. Материалы IX Международной научно-практической конференции. Краснодар, 2022. – С. 135–141.
5. Posner E.A., Sykes A.O. An Economic Analysis of State and Individual Responsibility under International Law // Law and Economics Working Paper. 2006. P. 5–9.
6. Белов В. А. Гражданское право. Актуальные проблемы теории и практики в 2 томах. Том 2. М.: Юрайт, 2024. – С. 315–322.
7. «Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая)» от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 31.07.2025) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.08.2025), [Электронный ресурс] Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/
8. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 26.01.1996 № 14-ФЗ (ред. от 24.06.2025), [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_9027/
9. Постановление Пленума Верховного Суда РФ от 13.10.2020 № 23 «О практике рассмотрения судами гражданского иска по уголовному делу», [Электронный ресурс] Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_365020/
10. Илюшина М.Н. Регрессные требования Министерства финансов Российской Федерации в механизме возмещения имущественного вреда, причиненного незаконными действиями работников полиции // Гражданское право. – 2019. – № 2. – С. 21–25.
11. Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ (ред. от 23.07.2025) «О государственной гражданской службе Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ, 02.08.2004, № 31, ст. 3215.
12. Определение Пятого кассационного суда общей юрисдикции от 07.12.2023 по делу № 88-11079/2023. [Электронный ресурс] Режим доступа: https://www.consultant.ru
13. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 № 6-ФКЗ, от 30.12.2008 № 7-ФКЗ, от 05.02.2014 № 2-ФКЗ, от 01.07.2020 № 11-ФКЗ, от 06.10.2022) // Текст Конституции, включающий новые субъекты Российской Федерации – Донецкая Народная Республика, Луганская Народная Республика, Запорожская область и Херсонская область, приведен в соответствии с официальной публикацией на Официальном интернет-портале правовой информации (www.pravo.gov.ru).
14. Федеральный закон от 27.05.1998 № 76-ФЗ (ред. от 07.07.2025) «О статусе военнослужащих» // Собрание законодательства РФ, № 22, 01.06.1998, ст. 2331.
15. Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях от 30.12.2001 № 195-ФЗ (ред. от 31.07.2025). [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.consultant.ru
16. Уголовно-исполнительный кодекс Российской Федерации от 8 января 1997 г. № 1-ФЗ (ред. от 28.12.2024 // Собрание законодательства РФ. 1997. № 2. ст. 198.

BIBLIOGRAPHICAL LIST

1. Vorotilina T.V. On the issue of tort liability of the state and liability of civil servants – law enforcement officers // Bulletin of the Russian Law Academy. 2023. No. 3. P. 76–90.
2. Issa F. The nature and content of public relations that constitute the subject of international private law in the international legal system // International Law Journal. 2023. Vol. 6. No. 7. P. 113–119.
3. Skvortsova E.S. Features of civil liability for harm caused by illegal actions of state bodies // Bulletin of the Amur State University named after Sholem Aleichem. 2023. No. 2 (51). P. 13–18.
4. Balko M.D. Problems of regulatory regulation of compensation for harm caused by illegal bringing to administrative responsibility // Actual problems of development of civil law and civil procedure. Proceedings of the IX International Scientific and Practical Conference. Krasnodar, 2022. P. 135–141.
5. Posner E.A., Sykes A.O. An Economic Analysis of State and Individual Responsibility under International Law // Law and Economics Working Paper. 2006. P. 5–9.
6. Belov V.A. Civil Law. Actual Problems of Theory and Practice in 2 Volumes. Volume 2. Moscow: Yurait, 2024. P. 315–322.
7. Civil Code of the Russian Federation (Part One)" dated 30.11.1994 No. 51-FZ (as amended on 31.07.2025) (as amended and supplemented, entered into force on 01.08.2025), [Electronic resource] Access mode: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/
8. "Civil Code of the Russian Federation (Part Two)" dated 26.01.1996 No. 14-FZ (as amended on 24.06.2025), [Electronic resource] Access mode: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_9027/
9. Resolution of the Plenum of the Supreme Court of the Russian Federation dated 13.10.2020 No. 23 "On the practice of considering a civil claim by courts on a criminal case", [Electronic resource] Access mode: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_365020/
10. Ilyushina M.N. Regressive claims of the Ministry of Finance of the Russian Federation in the mechanism of compensation for property damage caused by illegal actions of police officers // Civil Law. 2019. No. 2. P. 21–25.
11. Federal Law of July 27, 2004 No. 79-FZ (as amended on July 23, 2025) «On the State Civil Service of the Russian Federation» // Collected Legislation of the Russian Federation, August 2, 2004, No. 31, Art. 3215.
12. Determination of the Fifth Cassation Court of General Jurisdiction dated December 7, 2023 in case No. 88-11079/2023. [Electronic resource] Access mode: https://www.consultant.ru
13. Constitution of the Russian Federation (adopted by popular vote on 12.12.1993) (taking into account the amendments introduced by the Laws of the Russian Federation on amendments to the Constitution of the Russian Federation of 30.12.2008 No. 6-FKZ, of 30.12.2008 No. 7-FKZ, of 05.02.2014 No. 2-FKZ, of 01.07.2020 No. 11-FKZ, of 06.10.2022) // The text of the Constitution, including the new subjects of the Russian Federation – the Donetsk People's Republic, the Lugansk People's Republic, the Zaporizhia region and the Kherson region, is presented in accordance with the official publication on the Official Internet Portal of Legal Information (www.pravo.gov.ru).
14. Federal Law of 27.05.1998 No. 76-FZ (as amended on 07.07.2025) «On the Status of Military Personnel» // Collection of Legislation of the Russian Federation, No. 22, 01.06.1998, Art. 2331.
15. Code of the Russian Federation on Administrative Offenses of 30.12.2001 No. 195-FZ (as amended on 31.07.2025). [Electronic resource] Access mode: https://www.consultant.ru
16. Criminal Executive Code of the Russian Federation of January 8, 1997 No. 1-FZ (as amended on 28.12.2024 // Collection of Legislation of the Russian Federation. 1997. No. 2. Art. 198.

УДК 332.025.13 330

***Медяник Н.В.*[1]**
***Мамбетов М.А.*[2]**
***Цимбалова М.В.*[3]**

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КОНТРОЛЬНО-НАДЗОРНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ГРАДОСТРОИТЕЛЬНОЙ СФЕРЕ РЕГИОНА (НА ПРИМЕРЕ СТАВРОПОЛЬСКОГО КРАЯ)

Аннотация. В рамках совершенствования контрольно-надзорной деятельности в градостроительной сфере регионов РФ и Ставропольского края в частности, показана востребованность клиентоцентричного подхода и платформенных цифровых решений, создающих возможности для сквозного межведомственного взаимодействия и организации комплексной сервисно-надзорной инфраструктуры; проактивного предоставления интегрированных услуг и экспертного сопровождения строительных работ; алгоритмизации и автоматизации проектной документации, цифрового моделирования и паспортизации объектов капитального строительства; риск-ориентированного подхода и кадровых решений.

Ключевые слова: региональный государственный строительный надзор, градостроительная сфера, контрольно-надзорная деятельность, клиентоцентричный подход, цифровизация, риск-ориентированный подход, кадровые решения.

Medyanik N.
Mambetov M.
Tsimbalova M.

IMPROVING CONTROL AND SUPERVISORY ACTIVITIES IN THE REGIONAL ARCHITECTURAL SPHERE (ON EXAMPLE OF THE STAVROPOL TERRITORY)

Abstract. As part of the improvement of control and supervisory activities in the urban planning sphere of the Russian Federation and the Stavropol Territory, in particular, the demand for a customer-centric approach and platform-based digital solutions has been demonstrated, which create opportunities for end-to-end interdepartmental interaction and the organization of a comprehensive service and supervisory infrastructure; proactive provision of integrated services and expert support

[1] *Медяник Наталья Витальевна*, доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры государственного, муниципального правления и права, Северо-Кавказский институт-филиал РАНХиГС, г. Пятигорск, Российская Федерация, e-mail: natalya-medyanik@yandex.ru
Natalia Medyanik, Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Department of State, Municipal Government and Law, North Caucasus Institute-Branch of RANEPA, Pyatigorsk, Russian Federation, e-mail: natalya-medyanik@yandex.ru
[2] *Мамбетов Мурат Аскербиевич*, кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой государственного, муниципального правления и права, Северо-Кавказский институт-филиал РАНХиГС, г. Пятигорск, Российская Федерация, e-mail: mmambetov74@gmail.com
Murat Mambetov, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Head of the Department of State, Municipal Government and Law, North Caucasus Institute-Branch of RANEPA, Pyatigorsk, Russian Federation, e-mail: mmambetov74@gmail.com
[3] *Цимбалова Мария Викторовна*, ведущий экономист, ГКУ Ставропольского края «Управление капитального строительства», г. Ставрополь, Российская Федерация, e-mail: priemnaya-uks@mail.ru
Maria Tsimbalova, Leading Economist, State Institution of the Stavropol Territory “Capital Construction Department”, Stavropol, Russian Federation, e-mail: priemnaya-uks@mail.ru

for construction work; algorithmization and automation of project documentation, digital modeling, and certification of capital construction facilities; risk-based approach and personnel solutions.

Keywords: regional state construction supervision, urban planning, control and supervision activities, customer-centric approach, digitalization, risk-oriented approach, and personnel solutions.

В условиях перманентных трансформаций контрольно-надзорной деятельности в целой и градостроительной практике, в частности, актуализируется необходимость научного поиска новых форм и методов строительного контроля (надзора), совершенствования контрольно-надзорного функционала государственных, в том числе региональных структур.

Градостроительная деятельность, имея сложный, комплексный, многостадийный характер: от проектных планировочно-пространственных замыслов до их практического воплощения и последующего управления материально-пространственной средой местного сообщества, предполагает необходимость государственного регулирования или санкционирования, в частности, государственного контроля (надзора) [1, ст. 1, п. 1].

Специфика контрольно-надзорной деятельности (далее КНД) в градостроительной сфере заключается в предупреждении, выявлении и пресечении нарушений обязательных требований (далее НОТ) в территориальном планировании, градостроительном зонировании, планировке территории, архитектурно-строительном проектировании, строительстве, капитальном ремонте, реконструкции, сносе объектов капитального строительства (далее ОКС), эксплуатации зданий и сооружений, комплексном развитии и благоустройстве территорий [2, ст. 1].

Как известно, государственные функции по контролю и надзору в градостроительной сфере в субъектах РФ включают строительный контроль (далее СК) в процессе строительства, реконструкции и капитального ремонта ОКС; государственный строительный надзор (далее ГСН); государственный контроль за соблюдением ОМСУ законодательства о градостроительной деятельности [3].

В субъектах РФ в целом сформирована должная, соответствующая инновационным требованиям и приоритетам административных реформ организационно-правовая среда КНД в градостроительной сфере, однако она требует решений и приоритетов, релевантных проблематике развития строительства и архитектуры в целом.

Так, легитимный базис КНД в градостроительной сфере Ставропольского края формирует региональный Закон «О некоторых вопросах регулирования отношений в области градостроительной деятельности на территории Ставропольского края» от 18.06.2012 № 53.

Ключевым уполномоченным РОИВ в осуществлении КНД в сфере градостроительства выступает Министерство строительства и архитектуры Ставропольского края (далее МСиА СК), на которое возложены экспертиза проектной документации и результатов инженерных изысканий, градостроительный контроль и государственный строительный контроль (надзор) [4]. Проведение регионального ГСН осуществляет Отдел – инспекция государственного строительного надзора в составе МСиА СК на основе Положения о региональном государственном строительном надзоре [5].

Организацию и проведение государственной экспертизы проектной документации и результатов инженерных изысканий, а также проверку достоверности определения сметной стоимости объектов осуществляет АУ «Государственная экспертиза в сфере строительства» при МСиА СК. Строительный контроль на ОКС для государственных нужд возложен на ГКУ СК «Управление капитального строительства» при МСиА СК [6].

В ходе проведения регионального ГСН наиболее типичными видами нарушений в Ставропольском крае являются несоблюдение сроков направления в контрольный (надзорный) орган извещений о начале строительства и о сроках завершения работ, подлежащих проверке; отступления от требований проектной документации, получившей положительное заключение экспертизы; нарушения при ведении исполнительной документации; нарушения,

связанные со строительством, реконструкцией ОКС без разрешения на строительство в случае, если для осуществления строительства, реконструкции ОКС предусмотрено получение разрешения на строительство; нарушения, связанные с невыполнением или – ненадлежащим выполнением предписаний об устранении нарушений, выявленных при строительстве, реконструкции ОКС [7].

Таким образом, с учетом сопряженности в рамках градостроительной сферы двух ключевых функционалов – сервисного и контрольно-надзорного, перспективы совершенствования КНД в регионах РФ должны быть связаны с трансформацией от упреждающей, карательной к сервисной, клиентоориентированной модели СК и ГСН, в том числе в Ставропольском крае.

Так, внедрение риск-ориентированного подхода следует вести в фарватере внеплановых проверок с учетом риска НОТ [8,9], к которым следует отнести признаки несоответствия ОКС (не требуется разрешение на строительство) предельным параметрам разрешенного строительства, реконструкции ОКС, установленным ПЗЗ, документам террпланирования и градостроительного зонирования в муниципальных образованиях, планировке территории, или обязательным требованиям к параметрам ОКС; наличие на земельном участке под строительство/реконструкцию ОКС, работающей сваебойной, бетоносмесительной техники при отсутствии извещения о начале работ; непоступление извещения о начале строительства ОКС в течение 90 дней, а также в течение 6 месяцев после завершения срока действия разрешения на строительство ОКС, уведомления о консервации ОКС; в области долевого строительства многоквартирных домов (далее МКД) и (или) иных объектов недвижимости – отставание контролируемым лицом на 10% и более от соблюдения плановых показателей, увеличение планируемых сроков получения разрешения на ввод в эксплуатацию строящихся (создаваемых) МКД и (или) иных объектов недвижимости и (или) планируемой даты передачи застройщиком объекта долевого строительства участнику долевого строительства более чем на 3 месяца от первоначального срока; наличие информации на сайте арбитражного суда о возбуждении в отношении застройщика дела о банкротстве в течение 3 месяцев, предшествующих дате проведения КНД.

Цифровая трансформация КНД в градостроительной сфере в регионах РФ должна быть сопряжена с внедрением BIM (Building information modeling) технологии информационного моделирования, или ТИМ на всех стадиях жизненного цикла (далее ЖЦ) ОКС [10].

По оценкам, внедрение технологии BIM моделирования в сравнении с традиционным методом проектирования приведет к снижению ошибок и погрешностей в проектной документации до 40%, погрешности бюджета при планировании в 4 раза, сокращению времени проектирования на 20–50% и на проверку проекта в 6 раз, сроков координации и согласования до 90%, строительства на 20–50%, затрат на строительство и эксплуатацию до 30% [11, 12, 13]. С 01.01.2022 года создание информационной модели ОКС, реализуемой за счет бюджетных средств, становится обязательным [14]. С этой целью в структуре МСиА СК создано ГБУ СК «Проектный институт», которое осуществляет архитектурно-строительное проектирование, инженерные изыскания для подготовки проектной документации по ОКС за счет средств краевого бюджета, в том числе, как предполагается, с использованием BIM-моделей [15]. Однако ныне на сайте учреждения заявлена только 3D-визуализация дизайн-проекта, внешнего облика ОКС и внутреннего интерьера. Между тем, BIM-технологии подразумевают моделирование ОКС на всех стадиях ЖЦ: с момента планирования до момента сдачи в эксплуатацию. Систематизацию требований к Цифровой информационной модели ОКС следует предусмотреть в рамках регионального ТИМ-стандарта, включающего формы и состав работ при использовании ТИМ ОКС, в частности, экспорт комплекта чертежей рабочей документации, а также состав и содержание графической информации в виде документации, необходимый набор графических и неграфических данных на всех этапах ЖЦ ОКС, в т.ч. инженерные изыскания; эскиз; проектная

документация; рабочая документация; строительство/реконструкция/капитальный ремонт; передача ЦИМ в эксплуатацию ОКС; систематизированные физические и функциональные характеристики ОКС и его отдельных элементов на этапе проектирования ОКС.

В качестве одного из приоритетов развития Главгосэкспертизы России поименована диверсификация экспертной деятельности, трансформация экспертизы в институт управления эффективностью строительства, предполагающей оказание услуг, востребованных участниками инвестиционно-строительного процесса и обществом в целом [16]. Иными словами, речь идет о клиентоцентричном подходе, активно внедряемом с 2023 года в публичном управлении страны, прежде всего, в оказании государственных/ муниципальных услуг.

При этом речь идет об инновационной модели оказания новых услуг, расширении линейки сервисов, родственных экспертной деятельности. Но что не менее важно, оказание услуг в рамках комплексного экспертного консалтинга/инжиниринга на всех стадиях реализации строительных проектов, начиная с предпроектного и заканчивая постпроектным экспертным сопровождением до ввода в эксплуатацию ОКС, включая обоснование инвестиций, проектирование, строительство, эксплуатацию и снос (утилизацию). Начиная с 01.09.2023 года в практике строительного контроля и особенно строительной экспертизы все более востребованным становится экспертное сопровождение, и все чаще говорят об институте главных экспертов проекта. Экспертное сопровождение, как известно, было введено ФЗ-151 от 27.06.2019 [17], а ныне регламентируется ПП РФ от 06.05.2023 № 717 [18] и представляет комплекс процедур по оценке соответствия результатов инженерных изысканий, разделов проектной документации ОКС, в т.ч. изменений, внесенных в проектную документацию, получившую положи-тельное заключение экспертизы, требованиям законодательства РФ, а также заданию застройщика или технического заказчика на проектирование и результатам инженерных изысканий. В Ставропольском крае к организации подобного комплексного сервиса следует привлечь упомянутые выше ГКУ СК «Управление капитального строительства» и ГБУ СК «Проектный институт», функционал которых востребован в рамках строительного контроля, архитектурно-строительного проектирования, инженерных изысканий, мониторинга технического состояния зданий, авторского надзора и сопровождения проектов. С учетом профильности объектов, курируемых ГКУ СК «Управление капитального строительства» и ГБУ СК «Проектный институт», подобный комплексный сервис следует распространить на ОКС, реализуемые за счет средств краевого и муниципальных бюджетов. Из числа аттестованных экспертов названных учреждений следует формировать проектные группы, тем самым продвигая в Ставропольском крае институт главных экспертов проекта, или экспертных проектных групп. Организационно-методическое сопровождение необходимо возложить на Отдел архитектуры и градостроительства при МСиА СК, кураторство на зам. министра, главного архитектора Ставропольского края.

В рамках профилактики нарушений в ходе строительных работ следует разработать чек-листы наиболее распространенных нарушений, которые должны составлять приоритетную сферу контрольно-надзорных полномочий инспектора в строительстве, а также предмет консультирования и проактивной работы с застройщиком [19].

Подобный формат, гарантируя предсказуемость принятия решений в ходе СК и ГСН, является отражением принципа клиентоцентричности и сервисной трансформации КНД в строительной сфере. Кроме того, чек-листы могут использоваться в ходе проведения проверок, унифицируя процедуру КНМ, обеспечивая надлежащий контроль за соблюдением законности, фиксацию обнаруженных нарушений, состояния строительной площадки и ОКС.

При этом целесообразно применение трех видов проверочных листов: для застройщика, генерального подрядчика и лица, осуществляющего СК. Авторами составлен чек-лист (Таблица 1) нарушений в ходе строительных контрольно-надзорных мероприятий как предмет консультирования и проактивной работы с застройщиком.

Таблица 1. Чек-лист застройщика в ходе строительного надзора (контроля) (предмет консультирования и проактивной работы) (критическая категория нарушений) [составлено авторами]

Перечень обязательных требований	НПА	Обозначение обязательного требования	Наименование нарушения обязательного требования	Требования об устранении нарушений, срок устранения нарушений 60 дней	КоАП РФ
1	2	3	4	5	6
Выполнение законного распоряжения органа, осуществляющего ГСН	ст. 19.4. КоАП	Законные требования выполнены	Неповиновение законному распоряжению должностного лица органа ГСН – воспрепятствование проведению проверки	Решение суда	ст. 19.4.
Строительство, реконструкция ОКС осуществляются на основании разрешения на строительство.	ч. 2 ст. 51 ГрК	Разрешение на строительство представлено	Строительство, реконструкция ОКС без разрешения на строительство в случае, если для осуществления строительства, реконструкции ОКС предусмотрено получение разрешений на строительство	Получить разрешение на строительство, реконструкцию ОКС, поскольку предусмотрено получение разрешения на строительство	ч. 1 ст. 9.5
Застройщик вправе осуществлять строительство, реконструкцию ОКС самостоятельно при условии, что является членом СРО в сфере строительства, реконструкции ОКС, либо с привлечением иных лиц по договору строительного подряда.	ч. 3.1 ст. 52 ГрК	Выписка из реестра саморегулируемых организаций (СРО) предоставлена	Невыполнение требований, при которых застройщик, лицо, осуществляющее строительство, реконструкцию, обязаны быть членом СРО в сфере строительства, реконструкции ОКС	Лицо, выполняющее вышеуказанные работы, д.б. членом СРО в строительстве, реконструкции ОКС. Предоставить выписку из реестра членов СРО	ч. 1 ст. 9.5.1.
Застройщик или техзаказчик не позднее чем за 7 рабочих дней до начала строительства, реконструкции ОКС должен направить в Госстройнадзор СК извещение о начале работ с установленными ГрК документами, в случае если при осуществлении строительства, реконструкции ОКС предусмотрен ГСН	ч.5 ст. 52 ГрК	Извещение о начале строительства, реконструкции направлено в установленный срок	Нарушение сроков направления в Госстройнадзор СК извещения о начале строительства, реконструкции ОКС	Направить извещение о начале строительства	ч. 2 ст. 9.5.
Запрещено приступать к продолжению работ до составления актов об устранении выявленных недостатков	ч. 6 ст. 52 ГрК	Акт об устранении недостатков составлен, извещение об устранении направлено.	Лицо, осуществляющее строительство, нарушило требование не приступать к продолжению работ до составления акта об устранении выявленных недостатков	Составить акт об устранении выявленных недостатков и направить извещение об устранении нарушений	ч. 3 ст. 9.5.
Застройщик обязан обеспечивать устранение нарушения	ч. 2 ст. 51 ГрК	Нарушения устранены	Застройщик не выполнил в установленный срок законное предписание	Устранить выявленное нарушение	ч.6 ст. 19.5.

Перечень обязательных требований	НПА	Обозначение обязательного требования	Наименование нарушения обязательного требования	Требования об устранении нарушений, срок устранения нарушений 60 дней	КоАП РФ
1	2	3	4	5	6
Застройщик или технический заказчик обязан обеспечить консервацию ОКС при необходимости прекращения работ или их приостановления более чем на 6 месяцев	ч. 4 ст. 52 ГрК, ПП РФ от 30.09. 2011 № 802	Консервация ОКС выполнена в соответствии с требованиями	Несоблюдение обязанности застройщика или техзаказчика обеспечить консервацию ОКС при необходимости прекращения работ или их приостановления более чем на 6 месяцев.	Обеспечить консервацию ОКС	ч. 1 ст. 9.4.
Для принятия решения о выдаче разрешения на ввод объекта в эксплуатацию необходимо заключение органа ГСН (если предусмотрен ГСН) о соответствии ОКС требованиям техрегламентов и ПД, энергоэффективности и оснащенности ОКС приборами учета используемых энергоресурсов	п. 9 ч. 3 ст. 55 ГрК	Заключение о соответствии предоставлено	Несоблюдение требования о наличии заключения органа ГСН (если предусмотрен ГСН) о соответствии ОКС требованиям технрегламен-тов и ПД, энергоэффективности и оснащенности ОКС приборами учета используемых энергоресурсов при принятии решения о выдаче разрешения на ввод объекта в эксплуатацию	Устранить нарушение требований	ч. 4 ст. 9.5.
Перед эксплуатацией объекта застройщик обязан получить разрешение на ввод объекта в эксплуатацию, который удостоверяет выполнение строительства, реконструкции ОКС в полном объеме в соответствии с разрешением на строительство, ПД	ч. 1 ст. 55 ГрК	Разрешение на ввод объекта в эксплуатацию предоставлено	Эксплуатация ОКС без разрешения на ввод его в эксплуатацию, за искл. случаев, если для осуществления строительства, реконструкции, капитального ремонта ОКС не требуется выдача разрешения на строительство, влечет наложение административного штрафа.	Устранить нарушение требований	ч. 5 ст. 9.5.
ПД ОКС и РИИ, выполненных для подготовки такой ПД, подлежат экспертизе, за искл. случаев (см. части 2, 3 и 3.1 ст. 49 ГрК	ч.1 ст.49 ГрК, ст. 39 ФЗ от 30.12. 2009 № 384	Положительное заключение экспертизы предоставлено	Застройщик или технический заказчик в нарушение требований ст. 49 ГрК не направил ПД ОКС и РИИ, выполненных для подготовки ПД на экспертизу, при этом строительство осуществляется	Устранить нарушение требований	ч. 1 ст. 9.4.
Застройщик обязан выполнить предписание об устранении выявленных нарушений в установленный срок	ч. 5, 6 ст. 54 ГрК	Предписание выполнено	Невыполнение в установленный срок законного предписания уполномоченных на осуществление ГСН РОИВ СК	Решение суда	ч. 6 ст. 19.5.
Предоставление сведений (информации) в орган, осуществляющий ГКНД	ст. 19.7. КоАП	Информация достоверна	Представление в орган, осуществляющий ГСН, сведений в неполном объеме, искаженном виде	Решение суда	ст. 19.7.

Наконец, с учетом системного характера кадровых процессов и критической зависимости от них эффективности КНД в градостроительной сфере, возложенной преимущественно на субъекты РФ [20], а также имея в виду, к сожалению, не нашедшие практического воплощения инициативы в рамках национального приоритетного проекта «Внедрение эффективных механизмов кадровой политики в деятельности контрольно-надзорных органов» [21] (исключение составила ФТС России, внедрившая и во многом успешно реализовавшая кадровые решения, прежде всего, в территориальных подразделениях ФТС в рамках ведомственного приоритетного проекта «Реформа контрольной и надзорной деятельности в Федеральной таможенной службе» (утв. протоколом совместного заседания проектного комитета при Правительстве РФ и ФТС России от 21.02.2017 № 13(2)) предлагаем актуализацию профессиональных квалификационных требований для замещения инспекторских должностей в градостроительной сфере.

Ныне, как известно, подобные требования утверждены Минтрудом России в Справочнике квалификационных требований для замещения должностей гражданской службы [22], содержащем не только базовые и профессионально-функциональные квалификационные требования, но и требования к знанию законодательства РФ, наличию специальности и иных знаний и умений для замещения должностей, в том числе применительно к инспекторскому составу в градостроительной отрасли. Так, КНД отнесена к области профессиональной служебной деятельности П. 17 Регулирование ЖКХ и строительства, виду профессиональной служебной деятельности П. 17.2. Техническое регулирование градостроительной деятельности и архитектуры и П. 17.5 Осуществление государственного строительного надзора.

Несмотря на то, что актуализация профессиональных требований проведена в 2024 году, тем не менее, ими не охвачены функционально-профессиональные компетенции, связанные с указанной выше цифровизацией, предусмотренной РП РФ от 20 декабря 2021 года № 3719-р [10].

В этой связи предлагается актуализация профессиональных квалификационных требований для замещения должностей ГГС в сфере ГСН, отражающих знания и умения инспекторского состава в ходе проведения ГСН с использованием технологий информационного моделирования на всех этапах ЖЦ ОКС в части новых технологий лазерного сканирования и фотограмметрии в строительной отрасли; информационного моделирования ОКС; государственной экспертизы проектной документации и инженерных изысканий на основе информационной модели ОКС; а также аэромониторинга с использованием беспилотных воздушных судов на этапах выполнения инженерных изысканий, строительства и эксплуатации ОКС.

С целью нивелирования и предупреждения коррупционных рисков, возникающих в ходе регионального ГСН, целесообразно карту коррупционных рисков и мер по их минимизации в МСиА СК [23] дополнить рядом новых, с указанием связанных, должностей (Таблица 2).

Подобная карта, как следует из таблицы, не только позволяет в рамках административных процедур, сопровождающих КНД, идентифицировать коррупционные риски, но и предусмотреть комплекс организационно-правовых мероприятий и прикладных решений по их минимизации, прежде всего, связанных с должной процессуальной проработкой административных регламентов и/или положений с целью упорядочивания административных процедур, регламентацией организационных процессов в рамках проведения различных видов строительного контроля; коллегиальным форматом на основе чётких оснований и критериев принятия решений в рамках КНД; обеспечения прозрачности, понятности и выполнимости административных процедур; сокращения сроков подготовки решений; использования технических средств при проведении выездных проверок и приобщения к материалам записей; проведения регулярного мониторинга коррупционных правонарушений в КНД.

Таблица 2. Комплекс мероприятий по минимизации и устранению коррупционных рисков в ходе контрольно-надзорных мероприятий в градостроительной сфере Ставропольского края [составлено авторами]

№	Контрольно-надзорная функция	Мероприятие (мера), направленное на минимизацию и устранение коррупционных рисков	Должностное лицо
1	Принятие решений о подготовке документации по планировке территории и внесении изменений в документацию по планировке территории в случаях, установленных ГрК РФ, и обеспечение подготовки соответствующей документации.	1. Анализ административных регламентов предоставления услуг на выявление коррупционно-опасных факторов и внесение изменений. 2. Выполнение административных процедур в электронной форме. 3. Исключение личного взаимодействия (общения) служащих, оказывающих услугу, с гражданами и организациями.	начальник отдела архитектуры и градостроительства МСиА СК
2	Выдача разрешений на строительство в случае, если строительство ОКС планируется осуществлять на территориях двух и более МО СК, в случае реконструкции ОКС, на территориях двух и более МО СК, и выдача разрешений на ввод этих объектов в эксплуатацию в пределах полномочий МСиА СК		начальник отдела архитектуры и градостроительства МСиА СК
3	Государственный контроль за соблюдением органами местного самоуправления законодательства о градостроительной деятельности.	1. Проведение внутреннего контроля по недопущению возникновения возможного конфликта интересов при исполнении служащими МСиА СК должностных обязанностей. 2. Предоставление в отдел государственной службы и кадров МСиА СК информации о проведенных проверках.	начальник отдела по контролю за соблюдением ОМСУ законодательства о градостроительной деятельности МСиА СК; инспекторский состав
4	Региональный государственный строительный надзор за строительством, реконструкцией объектов капитального строительства, за исключением объектов, указанных в части 8 статьи 54 ГрК РФ, если при их строительстве, реконструкции предусмотрено осуществление ГСН	1. Проведение внутреннего контроля по недопущению возникновения возможного конфликта интересов при исполнении служащими МСиА СК должностных обязанностей. 2. Предоставление в отдел государственной службы и кадров МСиА СК информации о проведенных проверках. 3. Проведение разъяснительной работы по соблюдению законодательства при проведении КНМ, для снижения возможностей коррупционного поведения служащих МСиА СК в ходе регионального ГСН	начальник отдела-инспекции государственного строительного надзора МСиА СК; инспекторский состав отдела
5	Осуществление регионального государственного контроля (надзора) в области долевого строительства многоквартирных домов и (или) иных объектов недвижимости в соответствии с законодательством РФ о долевом строительстве МКД и иных объектов недвижимости.	1. Проведение внутреннего контроля по недопущению возникновения возможного конфликта интересов при исполнении служащими МСиА СК должностных обязанностей. 2. Предоставление в отдел государственной службы и кадров МСиА СК информации о проведенных проверках. 3. Проведение разъяснительной работы для существенного снижения возможностей коррупционного поведения служащими	начальник отдела по работе с проблемными объектами и контролю (надзору) в области долевого строительства МСиА СК; инспекторский состав

Таким образом, совершенствование КНД в градостроительной сфере регионов РФ и Ставропольского края следует связать в рамках риск-ориентированного подхода с актуализацией перечня обязательных требований в ходе строительства, реконструкции ОКС и долевого строительства многоквартирных домов и (или) иных объектов недвижимости, несоблюдение которых служит поводом проведения внеплановых проверок; в рамках цифровизации с внедрением в практике ГБУ СК «Проектный институт» BIM-технологий моделирования на всех стадиях жизненного цикла ОКС, финансирование строительства которых осуществляется с привлечением средств бюджета СК, систематизацией требований к Цифровой информационной модели ОКС в виде ТИМ-стандарта; в рамках клиентоцентричной трансформации с внедрением экспертного сопровождения строительных проектов в ходе негосударственной экспертизы и сервисов по комплексному консалтингу; формированием института главных экспертов проекта; разработкой чек-листов наиболее частых нарушений в ходе строительства/реконструкции ОКС с целью консультирования, проактивной работы с застройщиками; в рамках кадровых решений с актуализацией профессиональных квалификационных требований к инспекторскому составу в ходе проведения строительного надзора с использованием технологий информационного моделирования и аэромониторинга посредством беспилотных воздушных судов на этапах выполнения инженерных изысканий, строительства и эксплуатации ОКС, а также должностной карты коррупционных рисков и мер по их нивелированию в МСиА СК в ходе проведения регионального государственного строительного надзора.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Градостроительный кодекс Российской Федерации от 29.12.2004 № 190-ФЗ.
2. Федеральный закон от 31.07.2020 № 248-ФЗ «О государственном контроле (надзоре) и муниципальном контроле в Российской Федерации».
3. Постановление Правительства РФ «Об утверждении общих требований к организации и осуществлению регионального государственного строительного надзора, внесении изменений в постановление Правительства РФ от 30.06.2021 № 1087 и признании утратившими силу некоторых актов» от 01.12.2021 № 2161.
4. Постановление Правительства Ставропольского края «Об утверждении Положения о министерстве строительства и архитектуры Ставропольского края» от 24.12.2019 № 608.
5. Постановление Правительства Ставропольского края «Об утверждении Положения о региональном государственном строительном надзоре» от 29.12.2021 № 708.
6. Распоряжение Правительства Ставропольского края «О создании государственного казенного учреждения Ставропольского края «Управление капитального строительства» от 21.01.2015 № 14.
7. Приказ Министерства строительства и архитектуры Ставропольского края «Об утверждении доклада о правоприменительной практике осуществления регионального государственного строительного надзора за 2024 год» от 07.03.2025 № 76.
8. Баулин А.В., Перунов А.С. Риск-ориентированный подход в сфере деятельности государственного строительного надзора // Инженерный вестник Дона. – 2021. – № 5 (77). – С. 650–660.
9. Луняков М. А., Старовойтов А. С. Риск-ориентированный подход при осуществлении регионального государственного строительного надзора // Недвижимость: экономика, управление. – 2022. –№ 1. – С. 15–20.
10. Распоряжение Правительства РФ «О плане мероприятий по использованию технологий информационного моделирования при проектировании и строительстве объектов капитального строительства, а также по стимулированию применения энергоэффективных и экологичных материалов, в том числе с учетом необходимости их производства в Российской Федерации» от 20 декабря 2021 года № 3719-р.

11. Сердюкова Е.А. BIM-моделирование как неотъемлемая часть современного строительства // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2022. – № 5–2. – С. 56–59.
12. Горшков А.М., Железнов С.А., Лемешко Р.А., Пойда С.В. Внедрение BIM технологий в строительство // Alfabuild. – 2019. – №4 (11). – С. 70–81.
13. Старцев Р.К. Уровни внедрения BIM-технологий // Научный Аспект. – 2020. – Т. 8. – № 4. – С. 1028–1032.
14. Постановление Правительства РФ «Об установлении случаев, при которых застройщиком, техническим заказчиком, лицом, обеспечивающим или осуществляющим подготовку обоснования инвестиций, и (или) лицом, ответственным за эксплуатацию объекта капитального строительства, обеспечиваются формирование и ведение информационной модели объекта капитального строительства» от 05.03.2021 № 331.
15. Распоряжение Правительства Ставропольского края «О создании государственного бюджетного учреждения Ставропольского края «Проектный институт» от 15 декабря 2021 года № 545-рп.
16. Стратегия развития Главгосэкспертизы России до 2025 года. – Режим доступа: https://gge.ru/upload/iblock/688/q5toxy0btyexplotnj4sgq01wj2u9n3p/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D0%B8%D1%8F%20%D1%80%D0%B0%D0%B7%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%B8%D1%8F.pdf
17. Федеральный закон «О внесении изменений в Федеральный закон «Об участии в долевом строительстве многоквартирных домов и иных объектов недвижимости и о внесении изменений в некоторые законодательные акты РФ» и отдельные законодательные акты РФ» от 27.06.2019. № 151.
18. Постановление Правительства РФ «Об утверждении Положения о порядке экспертного сопровождения результатов инженерных изысканий и (или) разделов проектной документации объекта капитального строительства, внесении изменений в некоторые акты Правительства РФ и признании утратившими силу отдельных положений некоторых актов Правительства РФ» от 6 мая 2023 № 717.
19. Приказ Главгосстройнадзора Московской области «Об утверждении Методических рекомендаций по применению проверочных листов и фотофиксации в мобильном приложении ЕГИС ОКНД» от 29.08.2018 № 100.
20. Топчий Д.В., Юргайтис Д.Д., Бабушкин Е.С. Кадровые технологии совершенствования строительного контроля при реализации объектов капитального строительства, реконструкции и перепрофилирования // Перспективы науки. – 2018. – № 12(111). – С. 20–27.
21. Приоритетный проект «Внедрение эффективных механизмов кадровой политики в деятельности контрольно-надзорных органов» (утв. протоколом проектного комитета от 21 февраля 2017 г. № 13(2).
22. Справочник квалификационных требований к специальностям, направлениям подготовки, знаниям и умениям, которые необходимы для замещения должностей государственной гражданской службы с учетом области и вида профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих: утвержден Министерством труда и социальной защиты РФ от 27 июня 2017 года. – Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_219036/
23. Приказ министерства строительства и архитектуры Ставропольского края от 18 января 2021 года № 17-л/с «Об утверждении Плана мероприятий по противодействию коррупции в министерстве строительства и архитектуры Ставропольского края на 2021–2025 годы».

BIBLIOGRAPHICAL LIST

1. Urban Planning Code of the Russian Federation No. 190-FZ dated December 29, 2004.
2. Federal Law No. 248-FZ dated 07/31/2020 “On State Control (Supervision) and Municipal Control in the Russian Federation”.

3. Decree of the Government of the Russian Federation "On Approval of General Requirements for the Organization and Implementation of Regional State Construction Supervision, Amendments to Decree of the Government of the Russian Federation No. 1087 dated 30.06.2021 and Invalidation of Certain Acts" dated 12/01/2021 No. 2161.
4. Resolution of the Government of the Stavropol Territory "On Approval of the Regulations on the Ministry of Construction and Architecture of the Stavropol Territory" dated December 24, 2019 No. 608.
5. Resolution of the Government of the Stavropol Territory "On approval of the Regulations on Regional State Construction Supervision" dated December 29, 2021 No. 708.
6. By the Order of the Government of the Stavropol Territory "On the establishment of the state-owned institution of the Stavropol Territory "Management of Capital Construction" dated 21.01.2015 No. 14.
7. Order of the Ministry of Construction and Architecture of the Stavropol Territory "On approval of the Report on the law enforcement practice of regional State Construction Supervision for 2024" dated 03/07/2025 No. 76.
8. Baulin A.V., Perunov A. S. Risk-based approach in the field of state construction supervision // Engineering Bulletin of the Don. – 2021. – № 5 (77). – Pp. 650–660.
9. Lunyakov M. A., Starovoitov A. S. Risk-based approach in the implementation of regional state construction supervision // Real estate: economics, management. – 2022. – No. 1. – **P. 15–20.**
10. Decree of the Government of the Russian Federation "On the action plan for the use of information modeling technologies in the design and construction of capital construction facilities, as well as to stimulate the use of energy-efficient and environmentally friendly materials, including taking into account the need for their production in the Russian Federation" dated December 20 Year 2021 No. 3719-r.
11. Serdyukova E.A. BIM modeling as an integral part of modern construction // International Journal of Humanities and Natural Sciences. – 2022. – No. 5-2. – **P. 56–59.**
12. Gorshkov A.M., Zheleznov S.A., Lemeshko R.A., Poida S.V. The introduction of BIM technologies in construction // Alfabuild. – 2019. – № 4 (11). P. 70–**81.**
13. Startsev R.K. Levels of implementation of BIM technologies // Scientific Aspect. – 2020. – Vol. 8. No. 4. – **P. 1028–1032.**
14. Decree of the Government of the Russian Federation "On the establishment of cases in which the developer, the technical customer, the person providing or preparing the investment justification, and (or) the person responsible for the operation of the capital construction facility, ensures the formation and maintenance of the information model of the capital construction facility" dated 05.03.2021 № 331
15. Decree of the Government of the Stavropol Territory "On the establishment of the Stavropol Territory State Budgetary Institution "Design Institute" dated December 15, 2021 No. 545-rp.
16. The development strategy of Glavgosexpertiza of Russia until 2025. – Access mode: https://gge.ru/upload/iblock/688/q5toxy0btyexplotnj4sgq01wj2u9n3p/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D0%B8%D1%8F%20%D1%80%D0%B0%D0%B7%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%B8%D1%8F.pdf
17. Federal Law "On Amendments to the Federal Law "On Participation in the Shared Construction of Apartment Buildings and Other Real Estate Objects and on Amendments to Certain Legislative Acts of the Russian Federation" and Certain Legislative Acts of the Russian Federation" dated 06/27/2019 No. 151.
18. Decree of the Government of the Russian Federation "On Approval of the Regulations on the Procedure for Expert Support of Engineering Survey Results and (or) Sections of the Design Documentation of a Capital Construction Facility, Amendments to Certain Acts of the Government of the Russian Federation and Invalidation of Certain Provisions of Certain Acts of the Government of the Russian Federation" dated May 6, 2023 No. 717.

19. Order of Glavgosstroynadzor of the Moscow Region "On Approval Methodological recommendations on the use of checklists and photo fixation in the mobile application EGIS OKND dated 08/29/2018 No. 100.
20. Topchiy D.V., Yurgaitis D.D., Babushkin E.S. Personnel technologies for improving construction control in the implementation of capital construction, reconstruction and redevelopment facilities // Perspectives of science. – 2018. – № 12(111). – P. 20–27.
21. Priority project "Implementation of effective HR policy mechanisms in the activities of control and supervisory authorities" (approved by the Protocol of the Project Committee dated February 21, 2017 No. 13(2).
22. Handbook of qualification requirements for specialties, training areas, knowledge and skills that are necessary to fill public civil service positions, taking into account the field and type of professional professional activity of public civil servants: approved by the Ministry of Labor and Social Protection of the Russian Federation on June 27, 2017. Access mode: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_219036/
23. Order No. 17-l/s of the Ministry of Construction and Architecture of the Stavropol Territory dated January 18, 2021 "On Approval of the Action Plan for Combating Corruption in the Ministry of Construction and Architecture of the Stavropol Territory for 2021–2025".

УДК 347

Решетняк С.Р.[1]

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ГРАЖДАНСКО-ПРАВОВОГО ИНСТИТУТА ОБЩЕЙ ДОВЕРИТЕЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТИ

Аннотация: В статье рассматривается гражданско-правовой институт доверительного управления собственностью, его современное понимание, параллели с аналогичным гражданско-правовым институтом траста, не применяемого в нашей стране, а также актуальность его дальнейшего совершенствования и развития, в том числе и путём фактического сближения его содержания с содержанием института траста.

Ключевые слова: траст, доверительное управление собственностью, институт фидуции, рынок финансовых услуг, банк, корпоративные отношения, несостоятельность (банкротство).

Reshetnyak S.

GENERAL CHARACTERISTICS OF THE CIVIL LAW INSTITUTE OF COMMON TRUST PROPERTY

Abstract: The article examines the civil law institution of trust management of property, its modern understanding, parallels with the similar civil law institution of trust, which is not used in our country, as well as the relevance of its further improvement and development, including by actually bringing its content closer to the content of the institution of trust.

Keywords: trust, trust management of property, fiduciary institution, financial services market, bank, corporate relations, insolvency (bankruptcy).

Введение

С момента реформы гражданского законодательства уже прошло практически десять лет, однако последствия её и влияние на существующие отношения мы можем наблюдать до сих пор.

Многие из данных последствий возникли не сразу, а лишь в динамике правоприменения и с учетом особенностей сегодняшних отношений.

Одним из ключевых моментов в данном аспекте является частичное переосмысление корпоративных отношений, прежде всего, в контексте их контрольной составляющей, а также порядок осуществления отношений в случае фактически заблокированного вследствие санкционного режима и контрсанкций имущества.

Фактически, во всех этих случаях речь идёт о применении прямо или косвенно института доверительного управления собственностью. Однако его правовая природа и особенности правоприменения до сих пор до конца не исследованы в полной мере.

Правовая природа доверительного управления собственностью

Первоначально институт доверительной собственности в нашей стране появился ещё в далёком 1993 году, когда российский президент принял Указ № 2296 «О доверительной собственности (трасте)» [1].

В соответствии с данным указом, частная собственность могла передаваться на определенный срок в управление, на условиях распоряжения управляющим переданного имущества, но в интересах первоначального собственника, который получал фактический статус выгодоприобретателя – бенефициа-

[1] *Решетняк Сергей Романович*, старший преподаватель кафедры правового обеспечения деятельности органов власти, Северо-Кавказский институт-филиал РАНХиГС, г. Пятигорск, Российская Федерация, e-mail: sergey.reshetnyak.85@mail.ru

Sergey Reshetnyak, Senior Lecturer of the Department of Legal Support for the Activities of Government Bodies, North Caucasus Institute – Branch of the RANEPA, Pyatigorsk, Russian Federation, e-mail: sergey.reshetnyak.85@mail.ru

рия. При этом фактически возникал самостоятельный режим собственности, идентичный режиму правового управления частной собственностью, а управляющий получал полноценный статус собственника.

Стоит отметить, что в данном контексте в нашей правовой системе опосредованно закреплялся известный в западноевропейском и американском праве институт траста, поскольку учредитель доверительной собственности (доверитель имущества) не утрачивал свои права собственника. Притом, что у управляющего также возникало право собственности на управляемое имущество.

Таким образом, несмотря на передачу имущества и формирование у доверительного собственника равнозначных с учредителем доверительной собственности прав сособственника, сам учредитель доверительной собственности сохранял за собой все права собственника. Но объём их правомочий был различным.

Однако данная попытка сразу же вызвала недовольство учёного сообщества, поскольку предусмотренный в Указе подход предполагал дробление права собственности между изначальным собственником и доверительным, в то время как отечественная правовая наука основывалась на классической унитарной модели собственности, принятой в системе континентального права, отталкивающейся от того, что у одной вещи может быть лишь один собственник.

При этом право собственности в данной модели не подлежит дроблению. Оно либо целиком сохраняется у изначального собственника, что делает доверительного управляющего фактически пользователем имущества, но никак не собственником, либо также полностью утрачивается, то есть в ходе отчуждения имущества переходит доверительному собственнику, который единолично приобретает права собственника. Положения же указа создавали правовую коллизию наличия фактически двух собственников, каждый из которых имеет своё представление о формате использования вещи и свои взгляды на её судьбу. При этом возникал и вопрос о распоряжении вещью – насколько доверительный собственник при таком правовом режиме в реальности обладал всей полнотой распоряжения имуществом.

Е.А. Суханов поднимал при этом и ещё одну проблему [2; 436]. Он отмечал, что передача вещи от фактического (номинального) собственника к другому лицу – доверительному собственнику, который фактически выполняет функцию управляющего, – не означает утрату права собственности у номинального собственника, поскольку он сохраняет своё право собственности в силу того, что наличие договора доверительного управления собственностью не является основанием отчуждения имущества, а лишь осуществляет весь комплекс правомочий собственника к управляющему для более эффективного осуществления пользования передаваемой вещью. Это означает, что спорным является и факт возникновения у доверительного управляющего статуса собственника, поскольку он фактически принимает на себя статус номинального собственника на определенный срок, после чего осуществляет возврат правомочий назад. Тем самым возникает вопрос правомерности возникновения доверительной собственности как таковой и возникновения прав собственника у управляющего. Всё это и приводило к неприятию в то время нового института гражданского права.

Также усложняло положение и то, что в научных кругах до сих пор окончательно не сформулировано унифицированное определение траста [3]. Так, под ним можно понимать «обязательство, возникающее по праву справедливости и связывающее траст, которому передаётся имущество, в чьём отношении он осуществляет контроль для пользы бенефициаров» [4]. Однако данное определение не является единственным. В Гаагской конвенции о праве, применимом к трастам, и об их признании 1985 г. траст определяется как «правоотношение, созданное на время жизни или на случай смерти, учредителем, с последующей передачей активов под контроль траста в пользу бенефициара или для определенной цели» [5].

Тем не менее, утратил силу данный институт фактически лишь в 1996 году, когда в тексте только что принятой второй части Граждан-

ского Кодекса РФ [6] появился аналогичный трасту правовой институт доверительного управления имуществом, но при этом не схожий с трастом в полной мере.

Новый инструмент управления чужой собственностью не создавал новую разновидность собственности, а говорил об обязательственных отношениях, которые возникали между доверителем и управляющим, который и брал на себя обязательства перед доверительным собственником.

Данные обязательства возникали по поводу передачи имущества в управление. В статье 1012 ГК РФ прямо прописано, что учредитель управления передаёт доверительному управляющему на определённый срок в управление имущество, которым необходимо управлять в интересах учредителя управления, либо иного лица, определенного в договоре доверительного управления бенефициара.

Однако далеко не все согласны с точкой зрения, что траст неприемлем для российской правовой системы и не может быть в неё имплементирован как подрывающий её целостность институт. Целостность российской правовой системы в принципе является весьма относительным явлением, поскольку, когда создавалось современное российское гражданское право, за основу были взяты существующие правовые институты из других национальных правовых систем.

Прежде всего, речь идёт о французской и немецкой системах. Но также учитывался опыт Нидерландов, США и Британии, при том, что последние относятся не к системе континентального права, а именно прецедентного права. То есть с определенной долей условности можно говорить о безоговорочной связи нашей правовой системы с системой континентального права. Фактически, это скорее гибридная модель, наподобие Скандинавской правовой семьи. А значит, вполне приемлемо заимствование и отдельных институтов, более актуальных для системы общего права.

И, как верно замечает М.А. Александрова, сегодня можно «констатировать начало гонки континентальных правопорядков за внедрение этой модели. Например, Китайская Народная Республика, чье гражданское законодательство тоже построено по континентальной модели, в 2001 г. приняла Закон о трасте» [7; 146].

Не менее важным аргументом является и то, что предтечей англосаксонского института траста являлся существовавший в римском праве институт фидуции (fiducia cum amico). То есть изначально он имеет прямое отношение к системе континентального права и зародился именно как её гражданско-правовой институт.

Институт фидуции существует и до сих пор в рамках континентального права. Так, например, швейцарское право оперирует им в банковской сфере. Когда речь идёт о фидуциарных операциях, банки рассматриваются как посредники, берущие средства вкладчиков и размещающие их на финансовом рынке, где ими могут воспользоваться лица, нуждающиеся в инвестициях или кредитах. То есть банк вкладывает депозитные средства в кредиты, или иные финансовые инструменты, приносящие прибыль. Данная прибыль передаётся вкладчикам, а банк оставляет себе определенный процент от данной прибыли. При этом в кредитных отношениях участвуют лишь две стороны – банк и получатель заёмных средств или инвестиций. Причём делает это от своего имени, неся риск убытков. Сам же собственник средств в данной операции напрямую не участвует, и никаких договорных отношений между собственником средств и их получателем не существует. Во всех сделках будет фигурировать лишь банк как непосредственная сторона договора. Получается, что банк в этих отношениях выступает фидуциаром, но для всех, кроме собственника денежных средств, он является непосредственным участником сделки, хотя фактически осуществляет сделку за средства собственника, но обладая при этом правами и обязанностями по отношению к данным средствам, которыми он фактически может распоряжаться без ведома собственника, самостоятельно определяя, кому он их будет предоставлять в оборот.

Но при этом есть ряд нюансов. Прежде всего, размещая средства вкладчика на рынке финансовых услуг, банк действительно несёт риск убытков самостоятельно, поскольку для

него это предпринимательские отношения, в которых он участвует от своего имени. То есть, инвестируя средства в расчёте на дивиденды или выдавая кредит, рассчитывая на его возврат и уплату процентов, банк стремится от этого получить прибыль. Но в то же время и рискует потерей вложенных средств, однако, средств не его, а вкладчиков. Но за них он отвечает не в рамках кредитного или инвестиционного договора, а в рамках договора о депозите, вкладе или инвестиционном вкладе. Значит, напрямую риск убытков от инвестирования данных средств банком, не означает, что банк несет ответственность именно перед вкладчиком. В данном случае он рискует данными средствами как своими собственными, но не как привлеченными.

В то же время, чтобы снять с себя ответственность за убытки, банк должен иметь изначально разрешение (или запрос) вкладчика на использование его средств в своих инвестиционных или кредитных операциях, резонно рассчитывая получить с этого прибыль уже для себя. Только благодаря желанию собственника средств инвестировать средства, например, за счёт покупки ценных бумаг, банк может их купить, выступив в этих отношениях как фидуциар. В противном случае, если данного согласия нет, банк не приобретает права фидуциара и не имеет права распоряжаться средствами вкладчиков.

У банка при этом возникает обязанность – отчитываться перед собственниками средств о тех операциях, в которых банк участвует за счёт привлечённых средств. Однако в момент размещения привлеченных средств, собственник данных средств даже не знает, куда банк вкладывает его средства. Он узнаёт об этом уже из отчёта.

Не менее важным моментом является то, что фидуциарные операции имеют срочный характер. По истечению срока банк обязан возвратить средства собственнику.

Возвращаясь к трасту и трастовым операциям, следует отметить, что для их осуществления как раз и применяется такой гражданско-правовой институт, как доверительная собственность.

Изначально такой собственностью выступали земельные участки, а сам траст применялся в земельных отношениях для игнорирования ряда законодательных ограничений. Сегодня сфера применения траста существенно расширилась. Прежде всего, он применяется в странах обычного права в корпоративных отношениях, в том числе и в процессе реорганизации корпорации, а также в сфере ценных бумаг как инструмент распоряжения инвестиционным портфелем при портфельных инвестициях, а также в работе негосударственных пенсионных фондов. Интересным является опыт использования траста в делах о банкротстве.

В частноправовых отношениях институт траста используется в наследственных отношениях. Так, завещатель имеет возможность передать имущество лицу, у которого временно может отсутствовать право на вступление в наследство, например, в силу возраста (несовершеннолетний) или в силу судебных ограничений. В этом случае определяется душеприказчик, который и распоряжается наследственным имуществом до тех пор, пока у наследника не исчезнут ограничения на полное вступление в наследство. При этом наследственная масса преобразуется в трастовый фонд, а душеприказчик приобретает права доверительного собственника.

В ряде случаем такие отношения могут возникать и без наличия завещания, по решению суда. Так, например, банк может стать доверительным собственником средств умершего, но при условии, аккумуляции всех финансовых активов наследодателя в данном банке, погашения всех задолженностей и последующим распределением оставшихся средств между наследниками. Нередко у банков на этот случай имеется так называемый трастовый отдел, специалист которого, в случае смерти вкладчика, должен выявить все его счета в данном банке, а также банковские ячейки, с последующим их официальным вскрытием, описанием имевшегося в них имущества и включении их в общий трастовый фонд. Помимо этого, данным отделом осуществляется расчёт с брокерами, осуществлявшими операции на фондовом рынке, происходит сбор и предъявление к оплате страховых свидетельств, также

с включением в трастовый фонд средств страховки.

В случае несостоятельности решением суда или кредиторами определяется управляющий имуществом несостоятельного должника. Фактически такое решение представляет собой замену собственно банкротства. Доверительный собственник становится держателем всех активов должника и осуществляет распоряжение ими, конечной целью которого выступает создание финансовых условий для погашения задолженности перед кредиторами. В определенной степени, в нашей стране такие отношения реализуются за счёт инструмента внешнего управления несостоятельным должником. Но различие кроется в том, что внешний управляющий, хотя и приобретает возможность распоряжаться имуществом должника, собственником данного имущества он не становится. А в своих действиях он ограничен управленческой правосубъективностью руководителя бизнеса должника, но не собственника данного бизнеса. Помимо этого, он действует под контролем собрания кредиторов и арбитражного суда. Институт траста создаёт больше правомочий для доверительного собственника.

Они производны от правового статуса доверительного управляющего, который определяется содержанием договора об учреждении доверительного управления собственностью. Часто данный статус обладает большими правомочиями, по сравнению с теми, что остаются у учредителя доверительного управления, поскольку последний не имеет возможности непосредственно участвовать в процессе распоряжения переданным в управление имуществом. Если не брать в расчёт те случаи, которые прямо определены в договоре или вытекают из положений закона. При этом в договоре должна быть определена цель управления. И доверительный управляющий обязан своими действиями реализовывать эту цель и не может совершать никакие действия, не позволяющие достигнуть обозначенной цели. В остальном он действует полностью автономно, персонально определяя способы и средства, которые он будет применять для достижения заявленной в договоре цели.

При этом он становится полноправным титульным владельцем передаваемого имущества и обладает правом на защиту как самого имущества, так и своих прав, а также прав выгодоприобретателя или учредителя доверительного управления.

Российский Гражданский кодекс (п. 3 ст. 1020 ГК) при этом отмечает, что могут быть применимы не только обязательственные способы защиты нарушенных прав, но и вещно-правовые, что дает управляющему право требовать от третьих лиц соблюдения его прав, а также устранения любых преград по их реализации.

Учредитель управления, в свою очередь, обязуется передать управляющему всё обозначенное в договоре имущество в оговоренном качестве, количестве, по заявленному местонахождению и отвечающему всем указанным признакам. При условии, что его в принципе можно идентифицировать именно как оговоренное в договоре имущество. При этом отсутствует условие об отсутствии обременений со стороны третьих лиц.

Законодательно не устанавливается обязанность освободить передаваемое имущество от прав третьих лиц. Это говорит о том, что такие права могут существовать. Учредитель доверительного управления не должен уведомлять о наличие обременения, за исключением залога, о чем говорит статья 1019 ГК РФ.

Однако на основании ст. 1022 ГК РФ, и исходя из того, что изначальным собственником является учредитель доверительного управления, и он фактически передаёт своё имущество в управление на основании договора, за ним сохраняется обязанность компенсировать любые расходы и убытки, которые может понести управляющий при осуществлении доверительного управления.

Это в том числе и является следствием того, что такой договор носит возмездный характер. Учредитель управления обязан осуществлять уплату вознаграждения управляющему из средств, которые учредитель управления получает в качестве дохода по результатам использования переданной в управление собственности (с. 1023 ГК РФ).

Таким образом, управляющий заинтере-

сован в эффективности использования переданной ему в управление собственности, поскольку он имеет право на часть дохода в виде вознаграждения, которое будет ему выплачено учредителем управления.

Итак, исследуя траст и доверительное управление имуществом, крайне сложно разграничить два этих правовых института. Фактически отличие лишь в возникновении прав собственника у доверительного собственника, в то время как у управляющего де-юре такие права не возникают. Однако де-факто можно говорить о том, что они всё же существуют, поскольку даже собственник не может требовать от управляющего совершения каких-либо действий, если они изначально не определены договором о доверительном управлении. Фактически, в данном случае возникают всё же не обязательственные правоотношения, а именно вещные, что требует соответствующего доктринального уточнения. Данный факт становится особенно хорошо виден в условиях системного сближения романо-германских институтов гражданского права и англо-саксонских институтов прецедентного права.

В связи с чем «такие юридические лица российского гражданского права, как наследственный фонд, государственная корпорация, публично-правовая компания и паевой инвестиционный фонд, являются, по сути, доверительными собственниками переданного им учредителем имущества» [8; 428–432], а не управляющими, реализующими лишь правомочия собственника в силу того, что сам факт наличия договора доверительного управления фактически эти правомочия существенно ограничивает.

Правовая характеристика траста

Давая оценку трасту, необходимо учитывать, что по своей сути он представляет собой одну из разновидностей права частной собственности. При этом сам по себе институт частной собственности является системообразующим для всей системы гражданского права, в особенности, его правовой концепции, выстроенной в условиях рыночной экономики.

При этом институт собственности рассматривает формы взаимодействия человека с имуществом (вещью). Данное взаимодействие устанавливается путём определения правомочий собственника. Часто данные правомочия связаны с наличием трёх титулов: право владения, право пользования, право распоряжения. При этом все три титула создают для собственника не только права, но и обязанности, прежде всего, по сохранению имущества.

Иногда данные правомочия рассматривают с экономической точки зрения. И тогда они делятся на право владения вещью, право осуществления управления над вещью, а также право на получение дохода от вещи. Последнее становится основанием для установления налогообложения собственника вещи.

Концепция траста предусматривает возможность дробления или же фрагментации собственности путём деления или выделения титулов между разными субъектами, при этом фактически наделяя держателя титула всеми правомочиями собственника.

Данный подход к дроблению собственности впервые был сформирован в Британии, и стал применяться и в других странах общего права. Причина кроется в том, что англичане не относились к собственности как к абсолютному праву собственника в отношении имущества. Поэтому в отличие от римского доминиума, предусматривающего наличие совокупности всех титулов у собственника, что не позволяло возникнуть правомочиям по отношению к данной вещи у третьих лиц, – английский траст отталкивался от возможности распределения функций по владению вещью и управлению ею между различными субъектами. При этом преследовались экономические цели – более эффективное управление собственностью землевладельца, а также социальные – выстраивание института вассалитета.

Ключевым имущественным объектом в данном случае выступала земля. При этом она не имела форму земельного участка, как сегодня, а являлась неким целостным объектом. Но при этом данное целостное понимание создавало возможность использовать землю как ресурс в различных отношениях, что позволяло осуществлять фрагментацию земли на наделы или на типы пользования и переда-

вать пользование данными фрагментами отдельным пользователям. Но для узаконивания их правомочий по использованию и управлению каждым фрагментом предусматривалось наделение пользователя правами собственника.

Для движимого имущества такое положение вещей не столь свойственно, поскольку они часто меняют собственника и не имеют такой тесной и постоянной связи с ним, вследствие чего фрагментация такой собственности, а следовательно, и возникновение траста становится менее возможным.

Но это не значит, что в отношении движимого имущества траст в принципе не может возникнуть. Тут скорее наблюдается обратное положение вещей: в силу усложнения вещных отношений возникает и возможность дробления связанных с вещами правомочий, что создаёт основу для траста, тем более что особенность используемого в стране доктринального подхода к той или иной правовой категории определяет её правовую природу и сущность во всех её проявлениях. Следовательно, если система общего права предусматривает возможность фрагментации для такого вида собственности, как земля, автоматически такая возможность возникает и в отношении других видов собственности и других вещей, при условии, что происходит выделение так называемой личной собственности.

При этом в современной практике дробление на личную собственность является даже более востребованным явлением, чем фрагментация земли. Например, такое положение вещей можно наблюдать в случае с дроблением целевых финансовых или имущественных фондов на личную собственность лиц, их учредивших. Например, имущество негосударственного пенсионного фонда находится в собственности фонда, но в то же самое время оно дробится на личную собственность вкладчиков, сформировавших данный финансовый фонд. Траст сегодня становится достаточно распространённым институтом во всех отношениях, где доверительный управляющий или собственник осуществляет управление имуществом, переданным бенефициаром, выступающим учредителем траста. Данные отношения особо распространены в сфере инвестиций и в работе негосударственных пенсионных фондов.

Исходя из рассмотренного анализа, можно определить, что «договор доверительного управления способствует грамотному профессиональному управлению имуществом, сохранению капитала (имущества, переданного в доверительные управление) и его приумножения, благодаря значимым действиям доверительного управляющего» [9; 31].

Существующая норма правового регулирования о договоре доверительного управления пусть и «нужна и обусловлена развитием экономических отношений по управлению корпоративными правами, ценными бумагами, инвестициями, пенсионными взносами, возникновением ряда новых форм осуществления инвестиционной деятельности» [10; 141], однако сегодня она требует дальнейшего развития, в том числе и за счёт сближения с институтом траста, на сегодня формально отсутствующим в нашей правовой системе.

Заключение

Таким образом, в связи с развитием коммерческих и корпоративных отношений, увеличивается и возможность применения траста, основанного на дроблении собственности на общую и личную.

А основная идея, формирующая представление о трасте, кроется в том, что функции управления собственностью, а также распоряжение доходами от её использования разделяются между несколькими людьми, которые фактически в данных договорных отношениях выступают в разных ролях. Один участник договора – доверительный управляющий – осуществляет управление собственностью, пусть и в интересах второго лица – бенефициара, за которым сохраняется роль пользователя данной собственности.

Фрагментация управления и пользования возможна только в том случае, если правовой титул на имущество принадлежит доверительным управляющим. Доверительные управляющие согласились владеть и управлять юридическим титулом в интересах бенефициаров. Чистый эффект фрагментации управления и пользования заключается в том, что вследс-

твие этого происходит фрагментация правового титула. Доверительные управляющие владеют юридическим титулом, который является номинальным титулом, в то время как бенефициар владеет справедливым титулом и выгодными вознаграждениями от имущества. Доверие в этом смысле можно рассматривать как продукт справедливости.

На сегодняшний день доверительное управление во многом приобретает черты классического траста, что снова поднимает вопрос о возможности перехода данных отношений именно на трастовую основу, с выделением их из числа доверительного управления, поскольку в настоящий момент времени всё же существует достаточно существенное отличие применения института доверительного управления в частноправовых отношениях и в публичной сфере.

Это позволило бы систематизировать доверительные отношения и более содержательно обозначить, что же они собой представляют в силу единства своей правовой природы.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Указ Президента РФ от 24.12.1993 № 2296 «О доверительной собственности (трасте)» (фактически утратил силу в связи с введением с 1 января 1995 года части первой Гражданского кодекса Российской Федерации) // Собрание актов Президента и Правительства Российской Федерации № 1, 03.01.94.
2. Суханов Е.А. Вещное право: Научно-познавательный очерк / Е.А. Суханов. – М.: Статут, 2017. – 559 с.
3. Гражданский кодекс Российской Федерации (Часть вторая) от 26 января 1996 г. № 14-ФЗ (с изменениями на 24 июня 2025 года) // Собрание законодательства Российской Федерации № 5, 29.01.96, ст. 410.
4. Иванов А.А. Понятие и общая характеристика правовой конструкции траста / А.А. Иванов. – Текст: непосредственный // Молодой ученый. – 2020. – № 25 (315). – С. 259–266. – URL: https://moluch.ru/archive/315/71877/.
5. Hayton D. J., Underhill A. Hayton Law Relating to Trusts and Trustees. 2014. The 18 th edition – URL: https://archive.org/details/underhillhaytonl0014unde.
6. Convention of 1 July 1985 on the Law Applicable to Trusts and on their Recognition. Article 3. [Электронный ресурс]. – URL: https://www.hcch.net/en/instruments/conventions/full-text/?cid=59.
7. Право собственности и способы его защиты в гражданском праве [Текст]: учебное пособие / М.А. Александрова, А.Д. Рудоквас, А.О. Рыбалов; Санкт-Петербургский государственный университет. – Санкт-Петербург: Изд-во Санкт-Петербургского гос. ун-та, 2017. – 206 с.
8. Теунаев А.Ю., Айбазов А.Х. Трастовые конструкции в российском праве / А.Ю. Теунаев, А.Х. Айбазов. Материалы II Всероссийской (с международным участием) научно-практической конференции «Цифровая реальность: социально-экономические, правовые и IT-аспекты» (Пятигорск, 26 ноября 2021 г.): сборник научных статей. – Ставрополь: изд-во «Дизайн-студия Б», 2021. – 500 с.
9. Черняков В.Е., Воробьёва О.В. Развитие системы трастов в российском гражданском праве // in situ. 2024. № 8. С. 20–32.
10. Зикун И.И. Доверительное управление чужим имуществом: реформа на тропе войны // Lex Russica. 2021. №11 (180). С. 134-143.

BIBLIOGRAPHIC LIST

1. Decree of the President of the Russian Federation dated 12/24/1993 No. 2296 “On Trust Property (Trust)” (actually expired due to the introduction of the first part of the Civil Code of the Russian Federation on January 1, 1995) // Collection of Acts of the President and Government of the Russian Federation No. 1, 01/3/94

2. Sukhanov E.A. Property law: A scientific and cognitive essay / E.A. Sukhanov. – M.: Statute, 2017. – 559 p.
3. The Civil Code of the Russian Federation (Part Two) of January 26, 1996, No. 14-FZ (as amended on June 24, 2025) // Collection of Legislation of the Russian Federation No. 5, January 29, 1996, art. 410
4. Ivanov, A. A. The concept and general characteristics of the legal structure of the trust / A. A. Ivanov. – Text: direct // Young scientist. – 2020. – № 25 (315). – P. 259–266. – URL: https://moluch.ru/archive/315/71877 /.
5. Hayton D. J., Underhill A. Hayton Law Relating to Trusts and Trustees. 2014. The 18 th edition – URL: https://archive.org/details/underhillhaytonl0014unde
6. Convention of 1 July 1985 on the Law Applicable to Trusts and on their Recognition. Article 3. [Electronic resource]. URL: https://www.hcch.net/en/instruments/conventions/full-text/?cid=59
7. Property rights and ways of its protection in civil law [Text]: textbook / M. A. Alexandrova, A. D. Rudokvas, A. O. Rybalov; St. Petersburg State University. – St. Petersburg: Publishing House of St. Petersburg State University, cop. 2017. – 206 p.
8. Teunaev A.Yu., Aybazov, A.H. Trust constructions in Russian law / A.Yu. Teunaev, A.H. Aybazov / Proceedings of the II All-Russian (with international participation) scientific and practical conference “Digital Reality: socio-economic, legal and IT aspects” (Pyatigorsk, November 26, 2021): collection of scientific articles. Stavropol: publishing house “Design Studio B”, 2021. 500 p.
9. Chernyakov V.E., Vorobyova O.V. Development of the trust system in russian civil law // in situ. 2024. No. 8. P. 20–32.
10. Zikun I.I. Trust management of other people’s property: reform on the warpath // Lex Russica. 2021. No. 11 (180). P. 134–143.

ИСТОРИЯ И ОБРАЗОВАНИЕ

УДК 323.272”1917”

Горлов А.В.[1]

ИЮЛЬСКИЙ КРИЗИС 1917 ГОДА

Аннотация. В статье освещается июльский кризис 1917 года и уточняется расстановка участвовавших в нём политических сил. Проведённый автором статьи анализ позиции большевиков и июльских тезисов В. И. Ленина показал, что большевики ошибочно недооценивали контрреволюционность меньшевиков и эсеров.

Ключевые слова: июльский кризис 1917 года, большевики, меньшевики, эсеры, июльские тезисы В. И. Ленина.

Gorlov A.

THE JULY 1917 CRISIS

Annotation. The article highlights the July 1917 crisis and clarifies the alignment of the political forces involved. The author’s analysis of the Bolshevik position and Lenin’s July theses showed that the Bolsheviks mistakenly underestimated the counterrevolutionism of the Mensheviks and Social Revolutionaries.

Keywords: July crisis of 1917, Bolsheviks, Mensheviks, Socialist Revolutionaries, Lenin’s July theses.

10 июня 1917 года большевистская партия собиралась провести в Петрограде антиправительственную демонстрацию, но по решению проходившего в то время I съезда Советов рабочих и солдатских депутатов, где доминировали меньшевики и эсеры, отменила её. Лидеры меньшевистско-эсеровского блока торжествовали. Однако, когда 18 июня взамен отменённой большевистской демонстрации была проведена объединённая манифестация советских партий, оказалось, что подавляющее большинство рабочих и солдат участвовало в ней под большевистскими лозунгами!

У меньшевиков и эсеров этот приключившийся с ними конфуз вызвал досаду, но не больше, ибо они рассчитывали очень быстро отыграться и даже укрепить свои позиции, причём не только в столице. Объединённая советская демонстрация была назначена на 18 июня не случайно: в этот день русские войска начали «революционное» наступление.

Поскольку вскоре наступление превратилось в отступление, на смену краткому подъёму либерального патриотизма пришло быстрое усиление антиправительственных настроений. В начале июля на рост народного недовольства наложился, резко подняв его градус, развал советско-кадетской коалиции: в знак протеста против уступок украинской Центральной раде, которые сделала в Киеве делегация Временного правительства, министры-кадеты ушли со своих постов.

Кадеты лукавили, заявляя, что причина их ухода из правительства – украинский вопрос. Этот вопрос послужил для них всего лишь удобным поводом. «В начале июля, – отмечает

[1] *Горлов Александр Витальевич*, старший преподаватель кафедры истории, политологии и государственной политики, Среднерусский институт управления – филиал РАНХиГС, г. Орел, Российская Федерация, **e-mail:** strix63@yandex.ru

Alexander Gorlov, Senior Lecturer of the Department of History, Political Science and State Policy, Central Russian Institute of Management – Branch of RANEPA, Orel, Russian Federation, e-mail: strix63@yandex.ru

О.Н. Знаменский, – Временное правительство было поставлено перед необходимостью публично признать, что наступление на фронте провалилось. Признание этого факта в обстановке, когда возмущение масс политикой правительства было необычайно сильным, могло привести к взрыву и вынужденному уходу из правительства наиболее рьяных инициаторов наступления – кадетов. Последних такая перспектива, естественно, не устраивала. Кадеты предпочли уйти из правительства заблаговременно, предоставив меньшевикам и эсерам единолично расплачиваться за последствия авантюры на фронте» [1].

Под влиянием резкого усиления солдатского, рабочего и крестьянского движения некоторые руководители большевистской партии и, в частности, её Военной организации («военки») высказались за немедленную подготовку вооружённого восстания, но большинство партии встало на сторону призывавшего к сдержанности Ленина. Свою позицию вождь большевиков объяснял тем, что, пока массы не осознали контрреволюционную сущность политики меньшевиков и эсеров, не изжили мелкобуржуазные иллюзии, восстание обречено на поражение [2]. Июльские события показали, что изживать иллюзии по отношению к меньшевикам и эсерам должны были не только народные массы, но и руководители большевиков, включая Ленина.

Кадетский уход из правительства рабочие и солдаты столицы справедливо расценили как контрреволюционный заговор. Возмущение пролетарских и солдатских масс вылилось в мощное антиправительственное выступление.

События развивались с головокружительной быстротой, ибо инициатором выступления стал 1-й пулемётный полк, отличавшийся такой революционной горячностью, что в штабе Петроградского военного округа ставили вопрос о его расформировании [3]. 3 июля состоялся полковой митинг с участием рабочих, солдат-гренадеров и анархистов. Собравшиеся приняли решение выступить в город под лозунгом «Вся власть Советам!» [1]. «Перед солдатами-пулемётчиками, входившими в большевистскую «военку», – отмечает А.В. Шубин, – встал выбор: или отдать полк анархистам, или присоединиться к выступлению вопреки линии ЦК. Они выбрали второе» [4].

Поскольку полковой комитет не поддержал решение митинга, был избран «Временный революционный комитет», в состав которого помимо пулемётчиков из «военки» вошёл анархист Н. Солнцев (И.С. Блейхман). Возглавил этот ревком член РСДРП(б) прапорщик А. Семашко, не очень-то утруждавший себя соблюдением партийной дисциплины. Все попытки лидеров РСДРП(б) убедить солдат отказаться от выступления оказались тщетными. Ленина в Петрограде не было, но и он вряд ли смог бы остановить разгорячённых пулемётчиков.

Не послушались представителей большевистского руководства и рабочие. В результате вечером 3 июля состоялась мощная стихийная демонстрация под лозунгом «Вся власть Советам!», в которой приняли участие почти все заводы и воинские части Выборгской стороны, а также рабочие и солдаты из других районов Петрограда.

Чтобы не оторваться от петроградских революционных масс, предотвратить преждевременное вооружённое восстание и максимально использовать народное выступление для давления на меньшевистско-эсеровский ВЦИК, большевистское руководство предложило демонстрантам идти к Таврическому дворцу, где находились главные советские учреждения. Это предложение было принято. На пути многотысячных колонн к намеченной цели не обошлось без контрреволюционных провокаций, самой крупной из которых стал обстрел на Невском проспекте. Были убитые и раненые. Получив от демонстрантов отпор, провокаторы скрылись.

Большевики позаботились о том, чтобы в районе Таврического дворца подобные эксцессы не случились. Они призывали пришедших туда рабочих и солдат выделять делегатов для вручения ВЦИК требований и, не задерживаясь, возвращаться в свои районы. ВЦИК брать всю государственную власть в свои руки не желал, поэтому на призыв делегаций сделать это отвечал, что вопрос будет рассматриваться 4 июля [1]. Лидеры меньшевиков и эсеров тянули время, собирая верные им войска.

Интересный факт: штабы обеих противо-

действовавших друг другу политических армий – большевистской и меньшевистско-эсеровской – оказались в одном и том же здании, в Таврическом дворце. Именно здесь в ночь с 3 на 4 июля состоялось совещание большевистского руководства, на котором было принято решение продолжить вооружённую демонстрацию и обсуждалось, как провести её так, чтобы сделать давление на ВЦИК наиболее эффективным. В случае благоприятного развития событий не исключалось и вооружённое восстание.

Одновременно в Таврическом дворце шло объединённое заседание ВЦИК и Исполкома Всероссийского съезда крестьянских депутатов (ИК ВСКД). Большинство здесь было меньшевистско-эсеровским, и, когда меньшевик Ф.И. Дан внёс предложение обязать всех собравшихся безоговорочно исполнять принимаемые постановления, большевики ушли [1]. Это заседание, отмечает Н.Н. Суханов, не имело «никакого положительного содержания» [5], его участники, коротая время, упражнялись в демагогическом красноречии.

Утром 4 июля ВЦИК и ИК ВСКД совместно, т. е. выступая, фактически, как единый Исполнительный комитет Советов рабочих, солдатских и крестьянских депутатов, приняли резолюцию, которая объявила народную манифестацию 3 июля, призывавшую к полновластию Советов, бунтом против Советов и подтвердила полновластие Временного правительства.

«Объявив демонстрацию за власть советов контрреволюционным восстанием, – ехидно отмечает Л.Д. Троцкий, – Исполнительный комитет в то же время конституировался в качестве верховной власти и решал судьбу правительства» [6]. Вот ведь как интересно получилось: верховные (в периоды между съездами) органы Советов рабочих, солдатских и крестьянских депутатов упорно не хотели брать всю власть в свои руки и всё же отважились на этот шаг, но для чего? – только для того, чтобы подавить демонстрации под лозунгом «Вся власть Советам!» и тем самым спасти неавторитетное для народных масс Временное правительство!

Однако предотвратить новое вооружённое выступление рабочих и солдатских масс Петрограда противники большевиков не могли: не хватало военных сил. Поэтому ещё 3 июля лидеры меньшевиков и эсеров договорились с военным министерством и командованием Петроградского округа о срочном вызове солидного подкрепления из пригородов столицы и с фронта. А пока оно не прибыло, главнокомандующий войсками Петроградского округа генерал-майор П.А. Половцов (чаще фигурирующий в исторической литературе как Половцев) благоразумно занял выжидательную позицию, несмотря на призывы немедленно наводить порядок, которыми донимали генерала сбежавшиеся под его защиту, в штаб Петроградского округа, министры Временного правительства.

Свои мысли и действия в дни июльского кризиса Половцов очень живо, как сиюминутные, описал в 1918 году. Вечер 3 июля: «Правительство в страхе. Совет сильно волнуется. …Никаких особенно активных мер не принимаю. … Всякий наблюдательный военный человек чутьём должен улавливать минуту, когда настроение публики с обеих сторон достигло благоприятной точки напряжения, – положительной для вас и отрицательной для противника. Я определённо чувствую, что минута эта далеко не наступила» [7]. Тогда, в первый год революции, большинство её главных действующих лиц ещё обладало способностью тонко реагировать на события; позднее, когда борьба стала жёсткой, бескомпромиссной, пришло время более толстокожих и грубых.

Трудное положение главнокомандующего войсками Петроградского округа усугубляло то обстоятельство, что прояви он неосторожность – и многие его подчинённые из числа нижних чинов могли переметнуться к большевикам. «…Я не совсем уверен в надёжности даже самых верных частей», – признаётся генерал [7]. Опытный и храбрый военачальник, не дурак и не деспот, Половцов уважал солдатский труд и умел располагать к себе солдатские массы, но на солдат смотрел глазами типичного дворянина: как на малых детей, за которыми нужно постоянно присматривать, чтобы какой-нибудь негодяй не сбил их с толку. А его солдат, считал генерал, повадились

водить за нос, щедро подкупая на немецкие деньги, негодяи и шпионы большевики.

Эти деньги шли к большевикам через Швецию, заявляет Половцов. «За один месяц, помню, – сообщает он на полном серьёзе, да ещё и выставляя себя как свидетеля-очевидца, – прошло таким образом около 10 миллионов рублей, – достаточно, чтобы подкупить весь Петроградский гарнизон…» [7]. Куда девалась рассудительность генерала! Остроумный, ироничный интеллигент, получивший блестящее образование, Половцов был в плену общего для всех российских шовинистов глупого предрассудка, согласно которому большевики работали на кайзера Вильгельма и завоёвывали народные массы исключительно путём подкупа. Поскольку ненависть к большевикам стремительно разъедала, сводила на нет незаурядные способности генерала, очень скоро, уже в середине июля, он перестанет быть одним из главных действующих лиц революции и окажется на её обочине.

Ночь с 3 на 4 июля: «Глубоко убеждён, что большевики растеряются от отсутствия всякого сопротивления и пойдут вперёд, нервно ожидая какой-нибудь скрытой пакости, а затем совершат какое-нибудь насилие или другую оплошность, а тогда я смогу повернуть общественное мнение казармы определённо на свою сторону и атаковать врага» [7]. 4 июля Половцову пришлось ждать оплошности большевиков почти до вечера – до появления у Таврического дворца кронштадтских матросов, попытавшихся арестовать лидера эсеров и министра Временного правительства Чернова. Однако эту большевистскую оплошность быстро исправил Троцкий, который спас Чернова от грозившей тому матросской расправы.

В вооружённой демонстрации 4 июля приняло участие около 400 тысяч рабочих, солдат и матросов [1]. Как и накануне, были обстрелы с чердаков и из окон домов. ВЦИК регистрировал эти контрреволюционные акции, но никаких мер борьбы с ними не предпринимал. «Даже расследования таких фактов не было, – отмечает видный большевик А. Г. Шляпников. – И это не случайно: то были организованные с ведома властей засады, ибо в открытой борьбе справиться с массовым движением за власть Советов ни штаб, ни ИК не могли» [8]. Язвительный комментарий Троцкого: «”Мятежные” войска выходят из казарм ротами и батальонами, владеют улицами и площадями. Правительственные части действуют из засады, налётами, небольшими отрядами, т. е. именно так, как полагается действовать повстанческим партизанам» [6].

Кровавые провокации не остановили демонстрантов. Достигнув резиденции ВЦИК, колонны отправляли в неё своих делегатов. Вечером на заседании ВЦИК и ИК ВСКД выступили делегаты 54 заводов, требовавшие «перехода всей власти к Советам, прекращения политики соглашательства с буржуазией, установления действенного контроля над производством, решительной борьбы с саботажем и локаутами, энергичных мер по предотвращению надвигавшегося голода, немедленной передачи земли крестьянам, отмены приказов, направленных против революционных воинских частей» [1].

ВЦИК и ИК ВСКД, узнав о прибытии в Петроград правительственных войск, не только отвергли требования делегатов народных масс, но ещё и объявили их контрреволюционными. В 8 часов вечера в Таврическом дворце началось заседание ЦК, Петербургского комитета (ПК), Военной организации (ВО) РСДРП(б) и представителей рабочей секции Петросовета. На нём «было признано, что после того, как воля революционных рабочих и солдат продемонстрирована, выступление должно быть прекращено» [9]. Большевики стали организованно отступать, а их противники перешли в наступление.

Помимо войск петроградского гарнизона правительство пустило в ход войска, вызванные с фронта. Эти силы, отмечает Знаменский, «были весьма значительны: две кавалерийские дивизии, казачий полк, два пехотных полка, батальон самокатчиков и дивизион бронемашин. Общая численность карательных войск составляла 15–16 тыс. солдат и офицеров» [1]. Чтобы настроить антибольшевистское воинство на решительные антибольшевистские действия, был осуществлён срочный вброс в либеральную прессу фальшивых документов

о шпионской деятельности Ленина и его соратников.

«Вся эта мобилизация военных сил, – подчёркивает Шляпников, – не вызывалась необходимостью и не имела оправдания. Наша партия уже … призвала к прекращению демонстрации, и 5 июля никаких демонстраций уже не было. Развёртывание военных сил, пулемёты, броневики и артиллерия нужны были соглашателям для запугивания масс и для расправы над теми, кого они считали “мятежными”. Они своими руками совершали дело контрреволюции…» [8].

Шляпников негодует. Ещё бы: какое гнусное предательство со стороны тех, кого большевики считали пусть непутёвыми, трусливыми, но всё же социалистами! Между тем, меньшевики и эсеры с самого начала Великой российской революции (ВРР) не только собственными руками, но и по собственной воле упорно, последовательно, планомерно совершали дело контрреволюции – дело строительства парламентской республики, несовместимой с республикой Советов. Разница между февральскими и июльскими соглашателями состоит лишь в том, что первые, создавая парламентский строй, рассматривали Советскую власть преимущественно как свою опору, а вторые стали видеть в ней, в основном, помеху, и чем дальше, тем больше. В ходе революции февральская трещина между либеральными советскими штабами и антилиберальными советскими войсками, т. е. народными массами, постепенно превращалась в пропасть.

«Против большевиков, – утверждает «История КПСС», – развернулась неистовая кампания клеветы, травли и террора» [10]. Что касается клеветы и травли, то никакого преувеличения в данной цитате нет. А вот «неистовой кампании террора» не было и при той государственной власти, которая совместными усилиями меньшевиков, эсеров и кадетов установилась в марте и продержалась до 25 октября 1917 года, в принципе не могло быть. Чтобы сокрушить большевиков, отмечает Шубин, «следовало обрушить на них гораздо большие репрессии, чем те, что имели место в июле. А это неизбежно вызвало бы сопротивление значительной части советской демократии – ведь такие репрессии были бы несоразмерны вине большевиков в июльских событиях. Это значит, что массовые репрессии против большевиков и анархистов требовали также и ликвидации Советов – главного препятствия в проведении репрессий “налево”» [4]. Для мелкобуржуазных либералов ликвидация Советов ради победы над большевизмом была равносильна политическому самоубийству: она развязала бы руки чёрносотенцам, которые даже кадетов подозревали в пагубном для России вольнодумстве. В таких условиях, справедливо утверждает Шубин, «эсеры и меньшевики быстро последовали бы вслед за большевиками» [4].

5 июля и в следующие дни военные отряды, сформированные штабом Петроградского округа, проводили в столичных кварталах массовые обыски и аресты. Вот как запомнил 6 июля генерал Половцов: «Заработала составленная по моему приказанию юридическая комиссия для расследования восстания и привлечения к ответственности виновных. Арестованных приволакивают в огромном числе. Кого только солдаты не хватают и не тащат в штаб! Немного напоминает манию арестов в первые дни революции. Всякий старается поймать большевика, ставшего теперь в народном представлении германским наймитом. … У солдат чувство, что их хотели обмануть, и они ретивы до крайности. Юнкера же проявляют такое рвение, что мне приходится их неоднократно успокаивать. Предвижу, что контрреволюционные приёмы – прикладами по большевистским физиономиям – будут поставлены в вину мне, а потому усиленно прошу правительство отвести для комиссии другое помещение и подальше от штаба, куда можно было бы направить волну арестованных» [7].

Утверждая, что в дни июльской реакции сами солдаты хватали большевиков, Половцов, по-видимому, вольно или невольно выдаёт за действительное желаемое или, в лучшем случае, преподносит, как правило, то, что действительно имело место, но представляло собой чрезвычайно редкое исключение. Однако солдатское настроение генерал Половцов

передал очень точно: благодаря вызванной у солдат шпиономании они чувствовали, что их хотели обмануть. И именно поэтому они избивали арестованных большевиков, а не потому, что были черносотенцами. Да и сам генерал при всей своей ненависти к большевизму и к советской власти был ближе к кадетам, чем к чёрносотенцам. Он отлично сознавал, что продолжать участие в мировой войне без поддержки Советов Россия не сможет, поэтому не позволял себе и своим подчинённым неистовой жестокости к большевикам и открытой конфронтации с «советчиками». По мнению Половцова, «единственно правильным решением» было бы расправиться с большевиками без суда и следствия, но главнокомандующий войсками Петроградского округа понимал, что, учинив самосуд, можно «подвергнуть риску крупных неприятностей» не только себя, но и «своих ближайших помощников, а также исполнителей». «…По нынешним временам, – уныло констатирует Половцов, – раньше, чем отдать приказание, нужно основательно взвесить шансы на его выполнение, а то даром осрамишься» [7].

Когда не только настроенное демократически, но и явно реакционное офицерство старается сдерживать свою ненависть, чтобы не осрамиться, «неистовая кампания террора» невозможна. И, действительно, наведение в Петрограде порядка происходило жёстко, но не жестоко, и, заявив, что «стихийное выступление рабочих и солдат было потоплено в крови» [3], руководитель «военки» Н.И. Подвойский явно преувеличил имевшее место кровопролитие. Удар контрреволюции, отмечает Троцкий, был не столько физическим, сколько психическим [6].

Правительственные войска заняли особняк Кшесинской – штаб-квартиру большевистской партии, арестовали свыше 200 участников демонстраций 3 и 4 июля, разгромили редакции «Правды» и «Солдатской правды», типографию ЦК РСДРП(б) «Труд». За напечатанным в этой типографии «Листком “Правды”» была устроена настоящая охота, в ходе которой погиб распространитель «Листка» рабочий-большевик И.А. Воинов [11]. Однако эти и другие антибольшевистские действия правительственных войск не имели характера массовых кровавых расправ.

Народный отклик, который получили столичные демонстрации 3 и 4 июля, несмотря на последовавшую за ними кампанию травли и клеветы, был весьма широким и сильным. «За 11 дней с 4 по 14 июля, – подсчитал Знаменский, – в демонстрациях, стихийных волнениях и вооружённых выступлениях в 34 городах страны (не считая Петрограда) приняло участие 400–450 тыс. рабочих, солдат и мелкобуржуазных элементов городского населения» [1].

Существенно усилилось крестьянское движение. «В июне Главмилиция зафиксировала 577 случаев “земельных правонарушений” в 52 губерниях и областях, а в июле, согласно ведомостям Главмилиции, дополненным сведениями газет, имели место 1122 “земельных правонарушения” в 55 губерниях и областях» [1].

Лидеры меньшевиков и эсеров, эти самозваные вожди революционной демократии, чувствовали, что близки к краху, что земля под их ногами стала гореть. В такой ситуации контрреволюция могла только мечтать о решительной победе. Ей удалось всего лишь потеснить большевиков, и, так как в основе этого её успеха лежала клевета, которая в условиях углублявшегося кризиса всё меньше выглядела как правда, очень скоро РСДРП(б) не только оправилась от удара контрреволюционных сил, но и значительно усилила своё влияние на массы. Кое-где, например, в ряде сибирских городов, восстанавливать революционные ряды не потребовалось, потому что июльские события в Петрограде не оказали существенного негативного влияния на рост авторитета ленинской партии [1].

Напуганные растущей большевизацией народных масс, меньшевики и эсеры взяли курс на передачу важнейших полномочий Советов, и прежде всего в военной сфере, Временному правительству, благо 8 июля его министром-председателем вместо ушедшего в отставку вслед за кадетами князя Львова стал эсер Керенский, сохранивший за собой пост военного и морского министра. 9 июля ВЦИК и ИК ВСКД поспешили объявить ещё не сформи-

ровавшееся правительство Керенского «правительством спасения революции» и наделить его неограниченными полномочиями [12]. Так возникла контрреволюционная диктатура – дряблая, почти бутафорская, но официально оформленная.

Яркую и точную характеристику новой политической ситуации, которая сложилась в России после петроградских демонстраций 3 и 4 июля, дал автор «Записок о революции»: «Пока Керенский привычным языком требовал всенародной поддержки своему кабинету “спасения”, а Церетели щедро раздавал её всем коалициям “от имени всей демократии”, – в это время пролетарские низы уже понемногу оправлялись от разгрома. Ряды их час от часу сплачивались вновь. Веря в те же лозунги, они собирались под теми же знамёнами. И против опереточной диктатуры, против гнилого советского мелкобуржуазного большинства вновь создавались крепкие боевые легионы – для нового штурма» [5].

10 июля своё видение этой же политической ситуации тезисно изложил Ленин: 1) на смену двоевластию пришла власть контрреволюции; 2) установлению контрреволюционной власти помогли вожди меньшевистско-эсеровского блока, которые, окончательно изменив делу революции, превратили свои партии и Советы «в фиговый листок контрреволюции»; 3) ввиду установления контрреволюционной власти окончился мирный период развития революции и революционные силы должны готовиться к вооружённому восстанию; 4) большевики должны перестроить свою деятельность так, чтобы легальная работа сочеталась с нелегальной [13].

Оставим в стороне четвёртый ленинский тезис, ибо здесь спорить не с чем: в условиях травли со стороны правительства большевикам, действительно, необходимо было перейти к сочетанию легальной работы с нелегальной. А вот первые три тезиса далеко не безупречны, в чём легко убедиться путём их критического анализа.

Начнём со второго тезиса, в котором Ленин обвиняет меньшевиков и эсеров в окончательной измене делу революции. В действительности, никакого предательства революции со стороны меньшевиков и эсеров не было. С самого начала ВРР они последовательно осуществляли свой контрреволюционный план: вместо Советского государства строили парламентское, ориентируясь на западные образцы. Ещё в начале марта меньшевики и эсеры убедили кадетов сообща учредить в стране помимо стихийно возникшего двоевластия контрреволюционных (либеральных) сил, собиравшихся вокруг ВКГД, и революционных (антилиберальных) сил, возродивших Советы, формальное, юридически закреплённое, двоевластие неолиберального Временного правительства и либерального Исполкома Петросовета (позднее – ВЦИК Советов рабочих и солдатских депутатов) – хитрую контрреволюционную власть, искусно замаскированную под народную: дескать, с помощью юридически оформленного двоевластия народные массы могут наладить взаимовыгодные, партнёрские отношения со своими эксплуататорами и постепенно, путём компромиссов, преодолевать все общественно-политические проблемы, избегая никому не нужных потрясений и жертв.

В первом июльском тезисе Ленин утверждает, что двоевластие революционных и контрреволюционных сил сменилось безраздельной властью контрреволюции, но, на самом деле, произошло другое. Двоевластие революции и контрреволюции сохранилось, но в рамках этого двоевластия изменился характер как революционной, так и контрреволюционной власти: революционеры, увидев, что по пути компромиссов больше идти нельзя, взяли курс на вооружённое восстание, а контрреволюционеры, напуганные растущей силой их противников, попытались придать своей власти вместо формы либерально-неолиберального двоевластия форму военной диктатуры с явным доминированием либо мелкобуржуазного либерализма, либо олигархического неолиберализма.

Вплоть до июльского кризиса большевики, включая Ленина, не видели принципиальной контрреволюционности двоевластия, юридически учреждённого 2 марта, наивно полагая, что меньшевики и эсеры препятствуют полномочной Советской власти исключительно из-

за трусости и недомыслия. Отсюда – большевистская иллюзия, будто главную угрозу делу революции представляли кадеты. Отсюда – большевистские попытки побудить меньшевиков и эсеров порвать с кадетами и узаконить вместо двоевластия единовластие меньшевистско-эсеровских Советов. Отсюда – большевистские обвинения меньшевиков и эсеров в предательстве. Принципиальную контрреволюционность меньшевистско-эсеровского блока мешала разглядеть искренняя вера его лидеров в революционность их контрреволюционного плана, в его полное соответствие интересам народных масс, в его способность вывести страну из кризиса и обеспечить ей дальнейшее развитие.

Вскрытая нами ущербность первых двух июльских тезисов заставляет скорректировать и третий: к завершению мирного периода развития революции привело не установление контрреволюционной власти, а переориентация меньшевиков, эсеров и кадетов с контрреволюционного двоевластия на контрреволюционную военную диктатуру.

Ленин предложил своим соратникам временно снять популярный в народе и в большевистской партии лозунг «Вся власть Советам!». «Лозунг перехода власти к Советам звучал бы теперь как донкихотство или как насмешка, – мотивировал своё предложение большевистский вождь. – Этот лозунг, объективно, был бы обманом народа, внушением ему иллюзии, будто Советам и теперь достаточно пожелать взять власть или постановить это для получения власти, будто в Совете находятся ещё партии, не запятнавшие себя пособничеством палачам, будто можно бывшее сделать не бывшим». Призывая снять лозунг «Вся власть Советам!», Ленин не отрекался от плана создания Советского государства. «Это не вопрос о Советах вообще, а вопрос о борьбе с данной контрреволюцией и с предательством данных Советов, – объяснил он [13].

Состоявшийся 26 июля – 3 августа 1917 года VI съезд РСДРП(б), несмотря на то что Ленина на нём не было (он скрывался от ищеек Временного правительства), согласился и с ленинскими июльскими тезисами, и с ленинским предложением снять лозунг «Вся власть Советам!». Большевики консолидировались и взяли курс на вооружённое восстание, а меньшевики и эсеры не придумали ничего лучше, чем снова пойти на коалицию с представителями среднего и крупного капитала, в роли которых помимо кадетов, демагогически именовавших себя членами партии народной свободы, и их беспартийных соратников выступили радикальные демократы. Радикально-демократическая партия была новичком на российской политической сцене: она появилась уже после падения самодержавия. Эта партия мало чем отличалась от партии народной свободы, поэтому Ленин называл радикальных демократов «переряженными кадетами» [2].

Если радикально-демократическая партия не возражала против создания коалиционного правительства с участием её представителей, то ПНС выдвинула ряд условий, смысл которых сводился к тому, что новая власть должна быть не партийной, а национальной. При этом, с точки зрения кадетов, главным национальным интересом России было продолжение её участия в войне на стороне Антанты.

24 июля после долгих переговоров между представителями либеральных и неолиберальных партий новое коалиционное правительство было сформировано. В него вошли 15 человек: 7 эсеров и меньшевиков, 4 кадета, 2 радикальных демократа и 2 беспартийных. Возглавил правительство А.Ф. Керенский.

Новая коалиция не могла сделать государственную власть сильной, так как политика правительства, в сущности, не изменилась: в её основе по-прежнему лежал компромисс между либералами и неолибералами. Отличие второй коалиции от первой состояло лишь в том, что теперь доминировать стали не либералы, а неолибералы.

Какой опыт приобрели в ходе июльских событий обе главные противоборствующие стороны ВРР – революционеры и контрреволюционеры? Об этом хорошо написал лидер кадетов П. Н. Милюков: «Большевики увидели, как, в сущности, легко овладеть властью. Было очевидно, что, когда наступит время для повторения опыта, они произведут его более систематически и сознательно.

Что извлекла из урока другая, победившая сторона? …Победители слишком легко отнеслись к своей быстрой победе и далеко недооценили значения тех факторов, действие которых причинило им несколько неприятных часов. Прошёл минутный страх – и всё, как будто, пошло по-старому. Текущая жизнь, с её очередными вопросами, снова заслонила от них те глубины, которые на несколько моментов разверзлись перед ними. Коренные проблемы революции остались нерешёнными, хотя и были теперь поставлены во весь рост. Фатально государственный корабль несло течением к крутому обрыву» [14].

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Знаменский О.Н. Июльский кризис 1917 года / О.Н. Знаменский. – Л.: Издательство «Наука», 1964. – 272 с.
2. Ленин В.И. Полное собрание сочинений Т. 32 / В.И. Ленин. – Издание пятое. – М.: Политиздат, 1981. – 606 с.
3. Подвойский Н.И. Год 1917 / Н.И. Подвойский. – М.: Политиздат, 1958. – 191 с.
4. Шубин А.В. Революционный 1917 год. От Февраля к Октябрю / А.В. Шубин. – М.: Академический проект, 2018. – 331 с.
5. Суханов Н.Н. Записки о революции: В 3 т. Т. 2 / Н.Н. Суханов. – М.: Политиздат, 1991. – 399 с.
6. Троцкий Л.Д. История русской революции: В 2 т. Т. 2. Ч. 1 / Л.Д. Троцкий. – М.: ТЕРРА; Республика, 1997. – 320 с.
7. Половцов П.А. Дни Затмения. Записки главнокомандующего Войсками Петроградского Военного Округа / П.А. Половцов. – М., Берлин: Директ-Медиа, 2016. – 194 с.
8. Шляпников А.Г. Канун семнадцатого года. Семнадцатый год. В 3 т. Т. 3 / А.Г. Шляпников. – М.: Республика, 1994. – 688 с.
9. Петров И.Ф. Стратегия и тактика партии большевиков в подготовке победы Октябрьской революции (март – октябрь 1917 г.) / И.Ф. Петров. – М.: Политиздат, 1964. – 464 с.
10. История Коммунистической партии Советского Союза. В 6 т. Т. 3. Кн. 1. – М: Политиздат, 1967. – 607 с.
11. Астрахан Х.М. Большевики и их политические противники в 1917 году / Х.М. Астрахан. – Л.: Лениздат, 1973. – 456 с.
12. Владимирова В. Контрреволюция в 1917 г. (корниловщина) / В. Владимирова. – М.: Издательство «Красная новь», 1924. – 224 с.
13. Ленин В.И. Полное собрание сочинений Т. 34 / В.И. Ленин. – Издание пятое. – М.: Политиздат, 1981. – 584 с.
14. Милюков П.Н. История второй русской революции. Т. 1. Борьба буржуазной и социалистической революции. Выпуск 1. Противоречия революции / П.Н. Милюков. – София: Российско-болгарское книгоиздательство, 1921. – 249 с.

BIBLIOGRAPHIC LIST

1. Znamensky O.N. The July crisis of 1917 / O.N. Znamensky. – L.: Nauka Publishing House, 1964. – 272 p.
2. Lenin V.I. The Complete Works Vol. 32 / V.I. Lenin. – Fifth edition. – M.: Publishing House of Political Literature, 1981. – 606 p.
3. Podvoisky, N.I. The year 1917 / N.I. Podvoisky. – M.: Publishing House of Political Literature, 1958. – 191 p.
4. Shubin A.V. The revolutionary year 1917. From February to October / A.V. Shubin. – M.: Academic project, 2018. – 331 p.
5. Sukhanov N.N. Notes on the revolution: In 3 volumes, vol. 2 / N.N. Sukhanov. – M.: Publishing House of Political Literature, 1991. – 399 p.

6. Trotsky L.D. The history of the Russian Revolution: In 2 vols. Vol. 2. Part 1 / L.D. Trotsky. – M.: TERRA; Republic, 1997. – 320 p.
7. Polovtsov P.A. Days of the Eclipse. Notes of the Commander-in-Chief of the Petrograd Military District / P.A. Polovtsov. – M., Berlin: Direct-Media, 2016. – 194 p.
8. Shlyapnikov A.G. The eve of the seventeenth year. The seventeenth year. In 3 volumes. Vol. 3 / A.G. Shlyapnikov. – M.: Republic, 1994. – 688 p
9. Petrov I.F. Strategy and tactics of the Bolshevik Party in preparation for the victory of the October Revolution (March – October 1917) / I.F. Petrov. – M.: Publishing House of Political Literature, 1964. – 464 p.
10. The History of the Communist Party of the Soviet Union. In 6 vols. Vol. 3. Book 1. – M.: Publishing House of Political Literature, 1967. – 607 p.
11. Astrakhan H.M. The Bolsheviks and their political opponents in 1917 / H.M. Astrakhan. – L.: Lenizdat, 1973. – 456 p.
12. Vladimirova, V. Counterrevolution in 1917 (Kornilovism) / V. Vladimirova. – M.: Krasnaya Nov Publishing House, 1924. – 224 p.
13. Lenin, V.I. The Complete Works Vol. 34 / V.I. Lenin. – Fifth edition. – M.: Publishing House of Political Literature, 1981. – 584 p.
14. Milyukov P.N. The History of the Second Russian Revolution, vol. 1. The struggle of the bourgeois and socialist revolutions. Issue 1. Contradictions of the Revolution / P.N. Milyukov. – Sofia: Russian-Bulgarian Book Publishing House, 1921. – 249 p.

УДК 338.266.4

Гусельщикова Н.Б.[1]
Кочесокова М.К.[2]

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ СИСТЕМЫ ОБРАЗОВАНИЯ В СУБЪЕКТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Аннотация. В статье рассматриваются теоретические и практические аспекты совершенствования управления развитием региональных систем образования в Российской Федерации в контексте реализации стратегических ориентиров до 2036 года с перспективой до 2040 года. Проанализированы ключевые проблемы управления в субъектах РФ, выявленные на основе изучения региональных стратегий развития образования, статистических данных и федеральных инициатив. Определены направления модернизации управленческих механизмов с учетом необходимости снижения бюрократической нагрузки, усиления кадрового потенциала, внедрения эффективных моделей ресурсного обеспечения и развития цифровой образовательной среды. Обоснована необходимость формирования гибкой системы управления, способной оперативно реагировать на изменяющиеся запросы общества и экономики.

Ключевые слова: управление образованием, региональная образовательная политика, стратегическое планирование, развитие образования, образовательные системы, управленческие механизмы, российское образование.

Guselchikova N.
Kochesokova M.

IMPROVING THE MANAGEMENT OF THE DEVELOPMENT OF THE EDUCATION SYSTEM IN A SUBJECT OF THE RUSSIAN FEDERATION

Abstract. This article examines the theoretical and practical aspects of improving the management of regional education systems in the Russian Federation in the context of implementing strategic guidelines through 2036 with an extension to 2040. Key management issues in the constituent entities of the Russian Federation are analyzed, identified through a study of regional education development strategies, statistical data, and federal initiatives. Areas for modernizing management mechanisms are identified, taking into account the need to reduce bureaucratic burdens, strengthen human resources, implement effective resource provision models, and develop a digital educational environment. The need to develop a flexible management system capable of quickly responding to changing societal and economic demands is substantiated.

Keywords: education management, regional educational policy, strategic planning, education development, educational systems, management mechanisms, Russian education.

---

[1] *Гусельщикова Надежда Бениаминова*, доцент, кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики и финансового права Северо-Кавказского института-филиала ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», г. Пятигорск, Российская Федерация, e-mail: n_guselchikova@mail.ru

Nadejda Guselchikova, Ph.D. in Economics, Associate Professor, Associate Professor of Department of Economics and Finance North Caucasus Institute, Branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Pyatigorsk, Russian Federation, e-mail: n_guselchikova@mail.ru

[2] Кочесокова Милана Карольбиевна, магистрант 1 курса Северо-Кавказского института-филиала РАНХиГС, г. Пятигорск, Российская Федерация, e-mail: kochesokova.2020@mail.ru

Milana Kochesokova, Graduate Student, North-Caucasian Institute, Branch of RANEPA, Pyatigorsk, Russian Federation, e-mail: kochesokova.2020@mail.ru

Введение

Современная система образования Российской Федерации находится на этапе масштабной трансформации, обусловленной как глобальными вызовами, так и внутренними потребностями социально-экономического развития страны. В 2024 году началась активная разработка Стратегии развития образования на период до 2036 года с перспективой до 2040 года, инициированная Президентом России Владимиром Путиным и координируемая Правительством РФ [1]. Этот основополагающий документ призван определить долгосрочные ориентиры развития всех уровней образования, а также создать условия для формирования современной и гибкой образовательной системы, отвечающей потребностям достижения суверенитета и лидерства страны.

Особую значимость в контексте разработки и реализации государственной образовательной политики приобретает региональный уровень управления. Субъекты Российской Федерации обладают значительными полномочиями в организации и обеспечении функционирования систем образования, что обуславливает необходимость выработки эффективных управленческих моделей, адаптированных к особенностям и потребностям каждого региона. В разработке Стратегии развития образования участвуют представители всех 89 субъектов РФ – более 650 экспертов из сферы образования, бизнес-сообществ, институтов развития и органов власти, а также ученые, общественные деятели и родители [2]. Такой широкий состав участников подчеркивает значимость регионального контекста в формировании образовательной политики.

Тем не менее, как показывают исследования, существующие региональные стратегии развития образования зачастую носят формальный характер, не содержат конкретных измеримых целей и не предусматривают реальных механизмов модернизации управленческой деятельности. В большинстве документов преобладают описательные подходы, отсутствует анализ запросов потребителей образовательных услуг, не конкретизированы образовательные результаты, не предусмотрено необходимое ресурсное обеспечение. Это свидетельствует о наличии системных проблем в управлении образованием на региональном уровне.

В исследованиях по ESG-трансформации отдельных отраслей показано, что устойчивое развитие требует не только технологических инноваций, но и переосмысления кадровой политики. Эти выводы напрямую соотносятся с задачами высшего образования, где формирование компетенций в области цифровой устойчивости становится ключевым условием конкурентоспособности выпускников [3].

Текущее состояние управления региональными системами образования

Анализ региональных стратегий развития образования, проведенный Л.И. Фишманом, выявил системные недостатки в подходе к стратегическому планированию на уровне субъектов РФ [4]. Исследование восьми стратегических документов регионов с различным уровнем социально-экономического развития показало, что они преимущественно содержат описания существующих систем образования и отчеты о проделанной работе, а не анализ требований государства и запросов сообществ к эффектам от оказания образовательных услуг. Цели, заложенные в стратегиях, не конкретизируются в образовательные результаты и важные для потребителей характеристики образовательного процесса, что снижает их практическую значимость.

Ключевой проблемой является отсутствие в большинстве стратегий механизмов реализации поставленных целей. Разработчики документов не предусматривают участие большинства работников образовательных организаций в реализации стратегий, не ставят перед непосредственными производителями образовательных услуг конкретных задач и не обеспечивают их соответствующими ресурсами. Кроме того, в стратегиях не предполагается модернизация деятельности региональных органов управления образованием и системное изменение управленческих механизмов для достижения поставленных целей [4].

Еще одной существенной проблемой является слабая взаимосвязь между различными типами стратегических документов – региональными стратегиями социально-экономического развития, содержащими разделы об образовании, собственно стратегиями развития образования и государственными программами субъектов РФ «Развитие образования». Это приводит к рассогласованности действий и снижению эффективности управления.

Актуальные тенденции развития образования и их влияние на региональное управление

Статистические данные свидетельствуют о значительных изменениях в российской системе образования, которые необходимо учитывать при совершенствовании управленческих механизмов на региональном уровне. Одной из заметных тенденций является рост популярности среднего профессионального образования (СПО). На начало 2023/24 учебного года по программам СПО обучались 3,1 млн человек, что составляет 14-процентный прирост по сравнению с началом 2020/2021 учебного года – вдвое больший, чем прирост по программам высшего образования. При этом большинство студентов программ СПО ориентированы на профессии и специальности в области инженерного дела, технологий и технических наук (68% квалифицированных рабочих и служащих и 41% специалистов среднего звена) [5]. Эта тенденция требует от региональных органов управления образования усиления внимания к развитию инфраструктуры СПО и ее ориентации на потребности региональных экономик.

Значимым трендом является цифровая трансформация образования. На начало 2023/2024 учебного года каждый второй студент программ высшего образования осваивал программы с применением электронного обучения (51%) и дистанционных образовательных технологий (46%). Среди студентов программ СПО эти показатели составили 39% и 41% соответственно, а среди обучающихся по программам общего образования – 24% и 18% [5]. Эти данные свидетельствуют о необходимости развития цифровой инфраструктуры на региональном уровне и подготовки педагогических кадров к эффективной работе в новых условиях.

Положительной тенденцией является рост уровня знаний школьников. По данным внутрироссийской оценки качества образования, проводимой по модели международного исследования PISA, за период с 2018 по 2022 год средние баллы российских школьников по читательской грамотности выросли с 479 до 504 баллов, математической – с 488 до 503 баллов, естественнонаучной – с 478 до 484 баллов. Это свидетельствует об эффективности проводимой образовательной политики и создает основу для дальнейшего совершенствования региональных систем образования.

Еще одной важной тенденцией является постепенное устранение проблемы многосменного школьного обучения. В 2023 году число ученических мест выросло по сравнению с предыдущим годом на 34%, после увеличения на 25% в 2022 году и на 9% в 2021 году [5]. Однако проблема до сих пор полностью не решена, что требует продолжения работы в этом направлении.

Федеральные инициативы и их региональная реализация

В 2024–2025 годах осуществляется разработка и запуск новых масштабных проектов в сфере образования, которые окажут значительное влияние на региональные системы управления. Ключевой инициативой является разработка Стратегии развития образования на период до 2036 года с перспективой до 2040 года, которая ведется при участии представителей всех субъектов РФ [6]. В рамках работы над Стратегией уже были сделаны выводы о необходимости усиления междисциплинарного подхода, развития кадрового потенциала системы, создания условий для формирования у обучающихся компетенций, необходимых в будущем, решения вопроса «бесшовности» образования и воспитательной работы, снижения бюрократической отчетности учителей, совершенствования программ и учебников, повышения мотивации учеников и учителей.

Таблица 1. Основные тенденции развития образования в Российской Федерации, влияющие на региональное управление

Сфера	Тенденция	Данные	Влияние на региональное управление
Профессиональное образование	Рост популярности СПО	3,1 млн обучающихся (+14% с 2020/21 уч.г.)	Необходимость развития инфраструктуры СПО и ориентации на потребности региональной экономики
Цифровизация	Рост применения онлайн-форматов	51% студентов ВО используют электронное обучение	Развитие цифровой инфраструктуры, подготовка педагогических кадров
Качество образования	Рост уровня знаний школьников	Увеличение баллов PISA по читательской (с 479 до 504) и математической (с 488 до 503) грамотности	Совершенствование систем оценки качества, распространение успешных практик
Инфраструктура	Увеличение ученических мест	Рост на 34% в 2023 году	Продолжение работы по ликвидации многосменного обучения, развитие школьной инфраструктуры

Еще одной значимой инициативой является запуск в 2025 году национального проекта «Молодежь и дети», который станет логичным продолжением завершающегося нацпроекта «Образование». Бюджет проекта на 2025 год составляет 458 миллиардов рублей, что в два раза превышает заложенные средства на национальный проект «Образование» в 2024 году. В 2026 году бюджет проекта увеличится до 547 миллиардов рублей, а в 2027 – до 550 миллиардов. Нацпроект включает девять федеральных проектов: «Россия – страна возможностей», «Мы вместе (воспитание гармонично развитой личности)», «Россия в мире», «Все лучшее детям», «Педагоги и наставники», «Ведущие школы», «Создание сети современных кампусов», «Университеты для поколения лидеров» и «Профессионалитет» [6].

Особое значение для регионов имеет компонент нацпроекта, связанный с развитием инфраструктуры. К 2030 году планируется построить 150 новых школ в муниципалитетах с наибольшей нехваткой мест, а также создать сеть из 12 флагманских школ в разных федеральных округах, обладающих передовыми технологиями в инфраструктуре и обучении. Эти инициативы требуют от региональных органов управления образования разработки эффективных механизмов реализации, мониторинга и контроля [7].

Концепция совершенствования управления развитием региональных систем образования

На основе анализа проблем региональных стратегий развития образования предлагается комплекс мер по модернизации механизмов стратегического планирования в субъектах РФ.

Разработка стратегий развития образования на основе анализа потребностей региональной экономики и запросов потребителей. В отличие от существующей практики, при которой стратегии часто представляют собой формальные документы, необходимо внедрить процедуры регулярного исследования потребностей регионального рынка труда в квалифицированных кадрах, запросов семей и учащихся к качеству и содержанию образования. Это позволит формулировать конкретные и измеримые цели, ориентированные на достижение социально-экономических эффектов.

Создание интегрированной системы стратегического планирования, обеспечивающей взаимосвязь между региональными стратегиями социально-экономического развития, стратегиями развития образования и государственными программами «Развитие образования». Это позволит избежать рассогласованности в управленческих решениях и обеспечить единство подходов к достижению стратегических целей.

Совершенствование организационных структур региональных органов управления образованием должно быть направлено на повышение их гибкости, адаптивности и ориентации на результат. Снижение бюрократической нагрузки на образовательные организации и педагогических работников. Как отметил министр просвещения Сергей Кравцов, в рамках работы над Стратегией развития образования уже были сделаны выводы о необходимости снижения бюрократической отчетности учителей. На региональном уровне необходимо провести аудит отчетной документации, запрашиваемой у образовательных организаций, и максимально ее сократить.

Развитие сетевых моделей взаимодействия между образовательными организациями различных уровней, а также с организациями науки, культуры и спорта. Это позволит более эффективно использовать имеющиеся ресурсы и расширить образовательные возможности для учащихся. Особое внимание следует уделить созданию образовательно-производственных кластеров, ориентированных на подготовку кадров для приоритетных отраслей региональной экономики.

Одной из ключевых проблем управления региональными системами образования является дефицит квалифицированных управленческих и педагогических кадров. Необходимо комплексные программы развития кадрового потенциала, включающих мероприятия по привлечению, закреплению и профессиональному развитию педагогических и управленческих кадров. Особое внимание следует уделить поддержке молодых специалистов.

Развитие цифровой образовательной среды и управленческой аналитики. Цифровая трансформация образования требует соответствующих изменений в системе управления. В рамках данного направления предлагается:

Создание региональных систем управленческой аналитики, интегрированных с федеральной информационной системой «Моя школа» [8]. Эти системы должны обеспечивать сбор, обработку и анализ данных о состоянии региональных систем образования в режиме реального времени, что позволит принимать обоснованные управленческие решения [9].

Разработка и внедрение моделей цифрового управления образовательными организациями, включающих использование технологий больших данных, искусственного интеллекта для прогнозирования развития системы и оценки эффективности управленческих решений.

Обеспечение цифровой грамотности управленческих кадров через внедрение специальных программ обучения, направленных на формирование компетенций в области работы с данными, использования аналитических инструментов и управления цифровыми процессами [10].

Заключение

Проведенное исследование позволило выявить проблемы регионального стратегического планирования в сфере образования. Формальный характер многих стратегий, отсутствие механизмов их реализации, слабая взаимосвязь между различными типами стратегических документов – свидетельствуют о необходимости коренной модернизации подходов к управлению на региональном уровне. Анализ актуальных тенденций развития образования, включая рост популярности СПО, цифровую трансформацию, повышение качества школьного образования и развитие инфраструктуры, позволил определить ключевые вызовы, стоящие перед региональными органами управления образованием.

Совершенствование управления региональными системами образования включает пять основных направлений:

– модернизацию механизмов стратегического планирования;

– оптимизацию организационных структур и процессов управления;

– совершенствование кадровой политики и развитие профессионального потенциала;

– развитие цифровой образовательной среды и управленческой аналитики;

– совершенствование финансово-экономических механизмов.

Реализация предложенных мер позволит создать эффективную систему управления, способную обеспечить достижение стратегических целей развития образования в регионах России.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Официальный сайт Минобрнауки России-URL: https://minobrnauki.gov.ru/press-center/news/novosti-ministerstva/92932/ (дата обращения 08.08.2025)
2. Стратегия развития образования: В 2025 году в России стартовал национальный проект «Молодежь и дети» – URL: https://pobeda-aksay.ru/2025/01/17/strategiya-razvitiya-obrazovaniya-v-2025-godu-v-rossii-startoval-nacionalnyj-proekt-molodezh-i-deti/ (дата обращения 10.08.2025)
3. Инновационное развитие сельского хозяйства и АПК в условиях ESG-трансформации / А.Н. Алексеев, Н.А. Ашурметова, А.В. Боговиз [и др.]. – Россия, Казань: Казанский государственный аграрный университет, 2021. – 189 с.
4. Фишман Л.И. Региональные стратегии развития образования: существует ли образовательная политика на уровне субъектов РФ? // Образовательная политика. – 2022. – № 3. – С. 72–82.
5. Образование в цифрах: 2024: краткий статистический сборник / Т.А. Варламова, Л.М. Гохберг, О.А. Зорина и др.; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М.: НИУ ВШЭ, 2023.
6. Все субъекты РФ включились в разработку Стратегии развития образования // ТАСС. 2024. 18 декабря. – URL: https://tass.ru/obschestvo/22708513
7. Орлов Д., Туровский Р. XII Рейтинг эффективности управления в субъектах Российской Федерации в 2024 году // Агентство политических и экономических коммуникаций.
8. Постановление Правительства Российской Федерации от 13.07.2022 года № 1241 «О федеральной государственной информационной системе “Моя школа” и внесении изменения в подпункт “а” пункта 2 Положения об инфраструктуре, обеспечивающей информационно-технологическое взаимодействие информационных систем, используемых для предоставления государственных и муниципальных услуг и исполнения государственных и муниципальных функций в электронной форме» [Электронный ресурс] // Официальное опубликование правовых актов. – URL: http://publication.pravo.gov. ru/Document/View/0001202207150030 (дата обращения: 12.09.2025).
9. Кулагин Д.Ю., Пустоваченко Н.Н. Внедрение ФГИС «Моя школа» в регионе: опыт, проблемы, решения // Научно-методический электронный журнал «Калининградский вестник образования». – 2024. – № 1 (21) / апрель. – С. 22–43. – URL: https://koirojoumal.ru/realises/g2024/05apr2024/ kvo102/
10. Кочесокова М.К. Цифровые технологии в высшем образовании: проблемы и перспективы / М.К. Кочесокова, М.К. Кочесокова // Вестник экспертного совета. – 2025. – № 2(41). – С. 91–97.

BIBLIOGRAPHICAL LIST

1. Official website of the Ministry of Education and Science of Russia – URL: https://minobrnauki.gov.ru/press-center/news/novosti-ministerstva/92932/ (date of access 08.08.2025)
2. Education Development Strategy: The national project “Youth and Children” was launched in Russia in 2025 – URL: https://pobeda-aksay.ru/2025/01/17/strategiya-razvitiya-obrazovaniya-v-2025-godu-v-rossii-startoval-nacionalnyj-proekt-molodezh-i-deti/ (accessed 10/08/2025)
3. Innovative development of agriculture and the agro-industrial complex in the context of ESG transformation / A.N. Alekseev, N.A. Ashurmetova, A.V. Bogoviz [et al.]. – Russia, Kazan: Kazan State Agrarian University, 2021. – 189 p.
4. Fishman L. I. Regional education development strategies: is there an educational policy at the level of constituent entities of the Russian Federation? // Educational policy. 2022. No. 3. P. 72–82.
5. Education in numbers: 2024: a brief statistical digest / T.A. Varlamova, L.M. Gokhberg,

O.A. Zorina, et al.; National Research University “Higher School of Economics”. – Moscow: National Research University Higher School of Economics, 2023.
6. All constituent entities of the Russian Federation have joined the development of the Education Development Strategy // TASS. 2024. December 18. – URL: https://tass.ru/obschestvo/22708513
7. Orlov D., Turovsky R. XII Rating of Management Effectiveness in the Subjects of the Russian Federation in 2024 // Agency for Political and Economic Communications
8. Resolution of the Government of the Russian Federation of July 13, 2022 No. 1241 “On the federal state information system “My School” and amending subparagraph “a” of paragraph 2 of the Regulation on the infrastructure ensuring information and technological interaction of information systems used to provide state and municipal services and perform state and municipal functions in electronic form” [Electronic resource] // Official publication of legal acts. – URL: http://publication.pravo.gov. ru/Document/View/0001202207150030 (date of access: September 12, 2025).
9. Kulagin D.Yu., Pustovachenko N.N. Implementation of the Federal State Information System “My School” in the Region: Experience, Problems, Solutions // Scientific and Methodological Electronic Journal “Kaliningrad Bulletin of Education”. – 2024. – No. 1 (21) / April. – P. 22–43. -URL: https://koirojoumal.ru/realises/g2024/05apr2024/ kvo102/
10. Kochesokova M.K. Digital Technologies in Higher Education: Problems and Prospects / M.K. Kochesokova, M.K. Kochesokova // Bulletin of the Expert Council. – 2025. – No. 2 (41). – P. 91–97.

УДК: 37

Джукаев М.Х.[1]

О ЗНАЧЕНИИ ЭТНОСПОРТА В СОВРЕМЕННОМ РЕГИОНАЛЬНОМ ОБРАЗОВАНИИ

Аннотация. Статья посвящена исследованию воспитательного потенциала этноспорта, а также иных традиционных видов двигательной активности в контексте задач современного образования. На основании исторического и этнокультурного материала констатируется значение народных видов спорта и спортивных игр как средства формирования и развития межличностных и межнациональных коммуникаций. Результаты проведенного автором статьи опроса позволили обобщить имеющийся педагогический опыт, а также выявить и сформулировать некоторые проблемы использования элементов этноспорта в образовательной практике Карачаево-Черкесского региона Российской Федерации.

Ключевые слова: традиционные виды двигательной активности, физическое воспитание, традиции, современность.

Djukaev M.

ON THE SIGNIFICANCE OF ETHNOSPORT IN MODERN REGIONAL EDUCATION

Abstract. The article is devoted to the study of the educational potential of ethnosports, as well as other traditional types of motor activity in the context of the tasks of modern education. Based on historical and ethnocultural material, the importance of folk sports and sports games as a means of forming and developing interpersonal and interethnic communications is stated. The results of the survey conducted by the author of the article made it possible to summarize the existing pedagogical experience, as well as to identify and formulate some problems of using elements of ethnosport in the educational practice of the Karachay-Cherkess region of the Russian Federation.

Keywords: traditional types of physical activity, physical education, traditions, modernity.

Сегодня в пору не только военно-политических, но и культурных, духовно-нравственных вызовов существованию российской государственности и благополучию российского общества приобретает все большую актуальность сохранение и развитие традиционной культуры, пропаганда традиционных духовно-нравственных ценностей народов Российской Федерации. Этноспорт и другие традиционные виды двигательной активности являются неотъемлемой частью культурного наследия народов мира и формой этнокультурной самоидентификации этноса, они включают в себя традиционные спортивные игры и национальные виды физической активности, связанные с традиционным укладом и обычаями [1]. Исследованию развивающего потенциала традиционных видов двигательной активности посвящены труды многих отечественных и зарубежных ученых, педагогов, психологов, социологов, этнографов [2; 3; 4; 5; 6; 7; 8; 9; 10]. Вместе с этим некоторые аспекты трансляции элементов народной системы физического воспитания в современную образовательную практику остаются недостаточно изученными.

[1] *Джукаев Мурат Халитович,* кандидат педагогических наук, доцент кафедры физического воспитания и общественного здоровья, Карачаево-Черкесский государственный университет имени У. Д. Алиева, г. Карачаевск, Российская Федерация, e-mail: zurabi_gogoberidze@bk.ru

Murat Djukaev, expectant of Pedagogical Sciences, Associate Professor Department of Physical Education and Public Health, Karachay-Cherkess State University named after U.D. Aliyev, Karachayevsk, Russian Federation, e-mail: zurabi_gogoberidze@bk.ru

Развитию этноспорта во многом способствовали его мобильность и организационная простота. Показательно, что этноспортивные соревнования и праздники народов Российской Федерации часто проводят на площадках, не имеющих специального оборудования. Так, в советскую эпоху в различных регионах страны систематически проводились праздники народных игр и национальных видов спорта.

Национальные виды спорта и спортивные игры были и остаются важнейшим фактором развития физкультурно-массового движения, улучшения здоровья и физической подготовки граждан страны. В силу данного обстоятельства, проблема физического воспитания, физического образования и пропаганда здорового образа жизни среди граждан России является задачей государственной важности. В этой связи правительством Российской Федерации приняты меры к возрождению системы ГТО, регулярно проводятся всероссийские и региональные спортивно-массовые и физкультурно-массовые мероприятия, включая соревнования по этноспорту. Тем не менее, следует отметить отсутствие единой целевой государственной программы развития этноспорта, что в значительной мере усложняет осуществляемую в регионах России работу над развитием национальных видов спорта.

Ключевую роль в поступательном развитии этноспортивного движения и спортивно-массовой работы в целом играют региональные научно-образовательные центры, работающие над совершенствованием научно-методологических основ данной деятельности. Таким образом, приобретают все большую актуальность исследования в области этнопедагогики и методики физического воспитания. Благодаря фундаментальным и прикладным исследованиям отечественных ученых-этнопедагогов доказано, что обращение к воспитывающему потенциалу народных игр, национальных видов спорта и других видов традиционной двигательной активности в работе с обучающимися на уроках физической культуры позволяет решить следующие педагогические задачи:

1) формируются знания в области истории, содержания и особенностей народных видов двигательной активности, спортивных игр и этноспорта;

2) мотивируется и развивается познавательная активность и самостоятельность в изучении традиционной культуры физического воспитания;

3) популяризируются правила здорового образа жизни, формируется потребность личности в здоровом образе жизни, всестороннем и гармоничном развитии.

4) воспитывается любовь к культуре родного народа, через которую формируется уважение к общечеловеческим ценностям, понимание иных традиций, уважение к истории и культуре других этносов.

В этой связи следует особо отметить исторически сложившуюся функцию этноспорта как средства межнациональной и межкультурной коммуникации. Так, например, на Северном Кавказе благодаря традиционному институту куначества устанавливались прочные побратимские связи между представителями разных народов и конфессий региона. Побратимы часто гостили друг у друга, принимали деятельное участие в жизни семей-кунаков, защищали честь и имущество семьи и близких побратима. Кунаки в сопровождении своих единоплеменников часто принимали участие в праздниках соседних народов, которые сопровождались играми и спортивными состязаниями, в процессе которых происходило более глубокое знакомство с иной культурой, готовность к диалогу и сотрудничеству. Благодаря межнациональным связям и взаимному проникновению культур спортивные игры народов России имеют много общего – аналогичны по своему содержанию, правилам организации и инвентарю.

Часто вынужденные бороться с иноземными захватчиками народы России уделяли большое внимание военно-прикладному значению физических упражнений. Так, у народов Северного Кавказа были популярны следующие виды: бег в гору и под гору с грузом на плечах, скалолазание, прыжки через предметы и рвы, переправы через ручьи и реки, метание камня и копья, стрельба из лука, джигитовка, фехтование на шашках и кинжалах, борьба, кулачный бой, многие из этих видов этноспорта по-

пулярны и у других народов нашей страны.

С целью выявления проблем использования традиционных видов двигательной активности, конкретней, – национальных спортивных игр и этноспорта в современной образовательной практике, а именно в работе учителя физической культуры, – нами было осуществлено небольшое исследование, выборку которого составили 200 человек, из числа участников ежегодного фестиваля этноспорта, проведенного в городе Карачаевске в сентябре 2024 года. Методами сбора информации нами были выбраны устный и анкетный опросы, а также включенное наблюдение. Среди опрошенных были студенты Карачаево-Черкесского государственного университета – 100 человек; старшеклассники школ города Карачаевска в количестве 80 обучающихся; учителя физического воспитания школ города Карачаевска – 20 человек.

Исследование позволило выявить следующие региональные проблемы развития этноспорта и традиционных видов двигательной активности, на которые указали респонденты:

1. Отсутствие у субъектов образовательного процесса достаточных знаний в сфере национальных видов спорта и спортивных игр (83 студента из 100; 76 обучающихся из 80; 18 учителей из 20).

2. Недостаточная включенность этноспорта и других традиционных видов двигательной активности в программы физического воспитания учреждений образования (88 студентов из 100; 72 обучающихся из 80; 20 учителей из 20).

3. Малочисленность региональных центров развития этноспорта и других традиционных видов двигательной активности (76 студентов из 100; 65 обучающихся из 80; 17 учителей из 20).

4. Отсутствие систематической пропаганды этноспорта и иных традиционных видов двигательной активности (88 студентов из 100; 61 обучающийся из 80; 20 учителей из 20).

Результаты опроса позволили сформулировать следующие рекомендации, которые, по нашему мнению, позволят в значительной мере устранить выявившиеся в результате опроса проблемы, решение которых, в свою очередь, будет способствовать эффективному включению традиционных видов двигательной активности в образовательную практику:

1. Создание в регионах страны этнокультурных научно-образовательных и спортивно-оздоровительных центров.

2. Создание условий для пропаганды занятий этноспортом и другими традиционными видами двигательной активности среди населения (включая активное использование информационно-коммуникационных средств).

3. Активизация эмпирических исследований, посвященных поиску наиболее эффективных средств и методов включения этноспорта и других традиционных видов двигательной активности в процесс физического воспитания молодежи.

4. Достижение сотрудничества и сотворчества государственных и муниципальных спортивных и научно-образовательных учреждений в деле подготовки соответствующих педагогических кадров, популяризации и развития национальных видов спорта, а также иных традиционных видов двигательной активности.

Важно отметить, что участвовавшие в опросе учителя физической культуры дали свое видение проблемы, указав на целесообразность того, чтобы преподаватели спортивных дисциплин и физической культуры имели возможность творческого подхода к использованию потенциала народных средств физического воспитания в педагогической деятельности, прежде всего, во внеклассной и внешкольной работе. Известная простота организации занятий народными видами спорта и спортивными играми делает возможным активное участие родителей в занятиях традиционными видами двигательной активности в домашних условиях. Участие в данном процессе родителей и других старших родственников восполняет дефицит игрового общения детей и взрослых, способствует упрочению внутрисемейных связей, способствует формированию культурной преемственности поколений и усвоению детьми через игровую деятельность традиционных ценностей, а также норм поведения и других элементов национальной культуры.

Педагоги также подчеркнули дидактическое значение примеров, свидетельствующих об эффективности занятий этноспортом и народными спортивными играми, знакомство учащихся с историческими примерами полезности народных игр и этноспорта. В этой связи один из учителей физической культуры отметил, что встречи обучающихся с ветеранами этноспорта и ветеранами боевых действий, в ходе которых обучающиеся получают авторитетное подтверждение эффективности занятий народными видами спорта, имеют для обучающихся значительное мотивирующее значение. Так, например, ветераны войны в Афганистане и участники специальной военной операции, приглашаемые для проведения бесед с обучающимися, особо выделяют военно-прикладное значение таких видов этноспорта, народных спортивных игр и упражнений как борьба, подтягивания на руках (в народной версии спортсмен достигает вершины высокого дерева исключительно подтягиваясь на руках), скалолазание, бег и ходьба по пересеченной местности с грузом на плечах, прыжки в высоту и в длину через препятствия.

Народные виды спорта, спортивные игры и упражнения, другие традиционные виды двигательной активности не потеряли актуальности, имеют значительный воспитательный потенциал и могут быть объектом дальнейших исследований отечественных ученых, труды которых будут способствовать синтезу традиций и инноваций в деле физического воспитания и духовно-нравственного развития российской молодежи.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Кыласов А.В., Истягина-Елисеева Е.А. Игровые традиции народов – культурная основа российского спорта: монография / А.В. Кыласов, Е.А. Истягина-Елисеева. – Москва, 2012. – 52 с.
2. Левент Акыджы, Джулия Манискалко, Кузнецова З.М., Кузнецова Е.А. Форум по этноспорту – возрождение народных видов спорта // Психолого-педагогические и медико-биологические проблемы физической культуры и спорта. 2021.
3. Мудрик А.В. Воспитание в контексте социализации человека: ретроспектива и педагогическая реальность // Образование. Наука. Научные кадры. – 2021. – № 2. – С. 224–230.
4. Ортабаев К.Д., Салпагаров У.С.-Х. Роль регионального университета в возрождении физической культуры / К.Д. Ортабаев, У.С.-Х. Салпагаров // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. – 2021. – № 2. – С. 162–168.
5. Ортабаев К.Д. К исследованию традиций физического воспитания у карачаевцев // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. – 2016. – № 6 – С. 193–196.
6. Узденов З.Х.-М. Этнокультурный аспект физического воспитания: посох в народной физической культуре карачаевцев и балкарцев // Сборник статей Международной научно-практической конференции 17 апреля 2025 года. Научные исследования высшей школы по приоритетным направлениям науки и техники. – Самара, 2025. – С. 185–188.
7. Гогоберидзе З.М. Стратегии устойчивого развития туризма в Карачаево-Черкесской Республике. Сборник статей Международной научно-практической конференции 17 июня 2025 года. Научные исследования в высшей школе: новые идеи, проблемы внедрения, поиск решений. Пермь, 2025. – С. 182–184.
8. Былеева Л.В., Григорьев, В.М. Игры народов СССР: монография / Л.В. Былеева, В.М. Григорьев. – Москва: Физкультура и спорт, 1985. – 269 с.
9. Войнар Ю. Подготовка физкультурных кадров. Традиции, реалии, перспективы: монография / Ю. Войнар; – СПб.: РГПУ им. А.И. Герцена, 2000. – 228 с.
10. Карачаевцы. Историко-этнографический очерк. – Черкесск: Карачаево-Черкесское отделение Ставропольского книжного издательства, 1978. – 323 с.

BIBLIOGRAPHIC LIST

1. Kylasov A.V., Istyagina-Eliseeva E.A. Game traditions of peoples – the cultural basis of Russian sports: a monograph / A.V. Kylasov, E.A. Istyagina-Eliseeva. – Moscow, 2012. – 52 p.
2. Levent Akydzhi, Julia Maniskalko, Kuznetsova Z.M., Kuznetsova E.A. Forum on ethnosport – the revival of folk sports // Psychological, pedagogical and biomedical problems of physical culture and sports. 2021.
3. Mudrik A.V. Education in the context of human socialization: a retrospective and pedagogical reality // Education. Science. Scientific staff. – 2021. – No. 2. – **P. 224–230.**
4. Ortabaev K.D., Salpagarov U.S.-H. The role of the regional university in the revival of physical culture / K.D. Ortabaev, U.S.-H. Salpagarov // Bulletin of the North Caucasus Federal University. – 2021. – No. 2. – **P. 162–168.**
5. Ortabaev K.D. On the study of the traditions of physical education among Karachays // Bulletin of the North Caucasus Federal University. – 2016. – No. 6 – **P. 193–196.**
6. Uzdenov Z.Kh.-M. The ethnocultural aspect of physical education: a staff in the folk physical culture of Karachays and Balkarians // Collection of articles of the International Scientific and practical Conference on April 17, 2025. Higher school scientific research in priority areas of science and technology. Samara, 2025. **P. 185–188.**
7. Gogoberidze Z.M. Strategies of sustainable tourism development in the Karachay-Cherkess Republic. Collection of articles of the International Scientific and Practical Conference on June 17, 2025. Scientific research in higher education: new ideas, problems of implementation, search for solutions. Perm, 2025. – **P. 182–184.**
8. Byleeva L.V., Grigoriev V.M. Games of the peoples of the USSR: a monograph / L.V. Byleeva, V.M. Grigoriev. Moscow: Physical Culture and Sport, 1985. – 269 p.
9. Voynar Y. Training of physical education personnel. Traditions, realities, prospects: a monograph / Yu. Voinar. – St. Petersburg: A.I. Herzen Russian State Pedagogical University, 2000. – 228 p.
10. The Karachai people. Historical and ethnographic essay. Cherkessk: Karachay-Cherkess branch of the Stavropol Book Publishing House, 1978. – 323 p.

УДК 796.011.1

Иванова И.Б.[1]

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПОЛИТИКИ МАССОВОГО СПОРТА В АСПЕКТЕ ВОЕННО-ПАТРИОТИЧЕСКОГО ВОСПИТАНИЯ СОВРЕМЕННОЙ МОЛОДЕЖИ

Аннотация: В статье рассматривается вопрос развития массового спорта и военно-патриотического воспитания как выстроенного эффективного механизма, гарантирующего достижение установленных национальных целей. Выявлен ряд систематических проблем, таких как ведомственная разобщенность, отсутствие единой стратегии, устаревшие методы работы и воспитания, кадровый дефицит и инфраструктурная фрагментарность. Предложены пути решения, которые включают в себя межведомственное взаимодействие, актуализацию методических подходов в воспитательной работе, подготовку специалистов широкого профиля и модернизацию спортивное и военно-спортивной инфраструктуры с использованием модульного оборудования.

Ключевые слова: массовый спорт, военно-патриотическое воспитание, физическая культура, государственная политика, национальная безопасность, молодёжь, патриотизм.

Ivanova I.

IMPROVING THE POLICY OF MASS SPORTS AND MILITARY-PATRIOTIC EDUCATION OF YOUTH

Abstract: The article examines the issue of the development of mass sports and military-patriotic education as one of the key directions of the state policy of the Russian Federation. A number of systematic problems have been identified, such as departmental fragmentation, lack of a unified strategy, outdated methods of work and education, staff shortages and infrastructural fragmentation. Solutions are proposed that include interagency cooperation, updating methodological approaches in educational work, training broad-based specialists, and modernizing sports and military sports infrastructure using modular equipment.

Keywords: mass sports, military-patriotic education, physical culture, state policy, national security, youth, patriotism.

Введение

В современных, постоянно меняющихся геополитических условиях и обостренных информационных противоборствах, вопросы консолидации общества и обеспечения национальной безопасности приобретают ключевые позиции.

Молодежь, как наиболее восприимчивая к внешним воздействиям, но при этом и наиболее перспективная социальная группа, становится основным объектом государственной политики. Физическая культура и спорт, обладая уникальным комплексным потенциалом, выходят за рамки только оздоровительной функции, превращаясь в мощный инструмент социальной инженерии, формирования национальной идентичности и патриотического сознания.

Схожим образом на подрастающее поколение воздействует и комплекс мер, направленных на военно-патриотическое воспитание молодёжи, который также становится сегодня

[1] *Иванова Ирина Борисовна,* старший преподаватель кафедры истории, права и гуманитарных дисциплин, Северо-Кавказский институт-филиал РАНХиГС, г. Пятигорск, Российская Федерация, e-mail: kafipigd-ski@ranepa.ru
Irina Ivanova, Senior Lecturer of the Department of History, Law and Humanitarian Disciplines of the North Caucasus Institute – Branch of the RANEPA, Pyatigorsk, Russian Federation, e-mail: kafipigd-ski@ranepa.ru

эффективным инструментом социальной инженерии, поскольку позволяет формировать уважение к подвигу предыдущих поколений, защищавших родное Отечество, а также формирует на этой основе и патриотическое сознание, и гражданскую позицию.

При этом оба инструмента были созданы в таком качестве и использовались для данных целей в период Советского Союза. В России девяностых и двухтысячных готов они оказались менее востребованы, но сегодня интерес к ним вновь возвращается.

Но, несмотря на установленную взаимосвязь между массовым спортом и военно-патриотическим воспитанием, на практике наблюдается их значительное разветвление. Чаще всего, массовый спорт существует в формате разрозненных или разовых мероприятий, лишенных системной и идеологической составляющих, а также нередко не имеющих стабильного и системного финансирования.

Военно-патриотическая работа и вовсе нередко сводится к формальным акциям, дистанцированным от повседневной физической практики молодежи.

Преодоление такого разрыва, создание единой и эффективной системы, которая станет привлекательной для новых поколений и будет основываться на целостности физического развития, военно-патриотической подготовке и духовно-нравственных ориентирах, представляет собой одну из первоочередных общегосударственных задач.

Современное состояние реализации политики РФ в области физической культуры и спорта

В Российской Федерации сфера физической культуры и спорта регламентируется Федеральным законом от 04.12.2007 № 329-ФЗ «О физической культуре и спорте в Российской Федерации» [1]. Настоящий федеральный закон определяет правовую базу, организационную структуру, экономические условия и социальную значимость функционирования организаций, осуществляющих свою деятельность в сфере физической культуры и спорта. Закон закрепляет основные направления государственной политики в области физической культуры и спорта в стране, а также регулирует деятельность российского Олимпийского комитета.

Самостоятельного акта, которым бы регулировалось военно-патриотическое воспитание в нашей стране, нет. Правовой основной данной деятельности выступают Федеральный закон «О молодежной политике в Российской Федерации» от 30.12.2020 № 489-ФЗ [2] и Федеральный закон от 28.03.1998 № 53-ФЗ (ред. от 07.07.2025) «О воинской обязанности и военной службе», которые в совокупности определяют общие контуры данной деятельности, но при этом они не содержат конкретные критерии её осуществления.

На сегодняшний день существующая модель развития массового спорта и военно-патриотического воспитания достигает определенных положительных результатов, прежде всего по причине того, что обозначенные сферы физической культуры и спорта, а также военно-патриотического воспитания находятся в ведении Президента. Однако, несмотря на внушительное ресурсное обеспечение, все же существует ряд проблем, препятствующих достижению полного синергетического эффекта.

Проанализируем статистические данные в области физической культуры в период с 2010 по 2023 гг.

В существующий Всероссийский реестр видов спорта (ВРВС) включено: 143 общероссийских вида спорта, 18 признанных видов и не имеющих общероссийского статуса, 22 прикладных вида и 8 национальных [4].

При этом «программа статистического наблюдения по форме № 1-ФК в целом обеспечивает возможность ранжирования видов спорта и двигательной активности по численности занимающихся граждан и динамике их прироста. Занимающиеся предпочитают игровые виды спорта, единоборства, плавание, туризм, пешие и велопрогулки [5]. Однако при этом большинство видов спорта, включенных во ВРВС, имеют незначительную аудиторию и соответствующие финансовые перспективы.

Данные формы № 1-ФК отражают региональную специфику развития видов спорта и двигательной активности. При этом невозможно сформировать представление о

популярных видах спорта и двигательной активности у различных возрастных и социальных групп (дети, молодежь, школьники, студенты, население среднего и старшего возрастов) [6].

Системное развитие видов спорта основывается на программах развития, разрабатываемых спортивными федерациями (при этом учитываются особенности видов спорта и региональная специфика). Всего в стране действуют 116 общероссийских спортивных федераций [7].

В «Стратегии развития физической культуры и спорта в Российской Федерации на период до 2030 года» (далее – Стратегия) декларируется многообразие развиваемых форм и видов ФКиС в целях удовлетворения потребностей всех категорий и групп граждан [8].

Общее количество занимавшихся в спортивных секциях и группах по стране в динамике за 13 лет приведено на рисунке 1. Наблюдается стабильный рост уровня населения, вовлеченных в занятия спортом. За 13 лет численность занимающихся выросла практически в 3 раза. Особенно значительный скачок произошел с 2020 года.

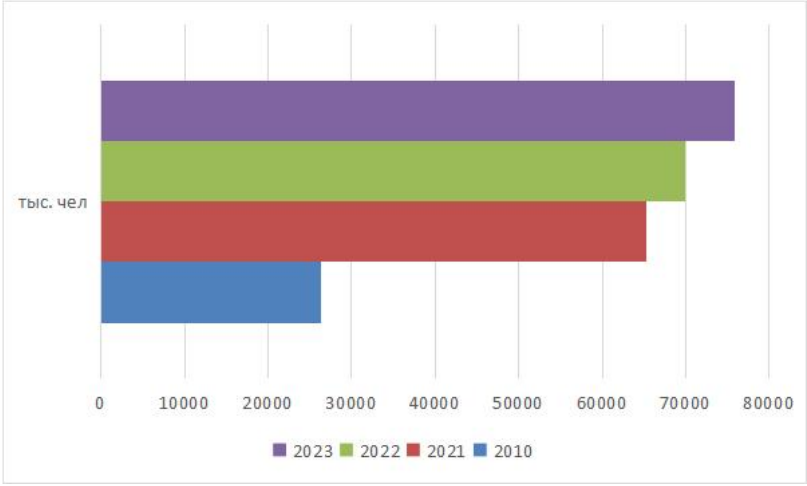


Рисунок 1. Общая численность, занимавшихся физической культурой и спортом, тыс. чел.

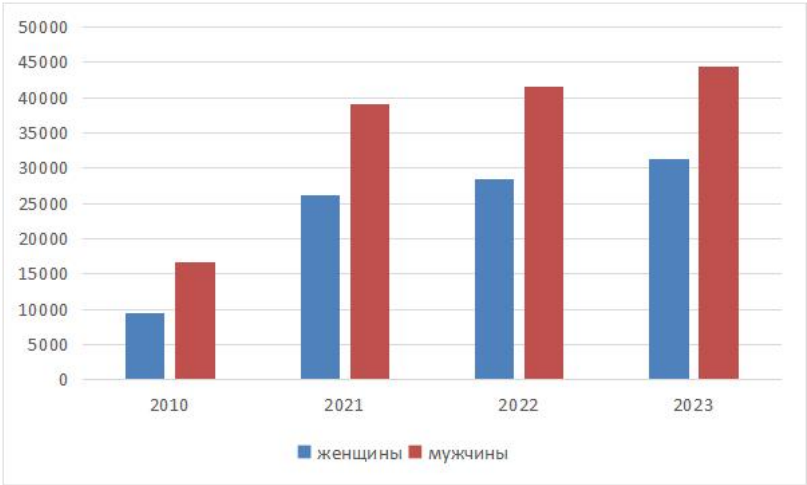


Рисунок 2. Соотношение мужчин и женщин, занимавшихся физической культурой и спортом

В 2024 году, как отметил министр спорта Михаил Дегтярев, «доля систематически занимающихся спортом граждан выросла еще на 3,5%, впервые в истории перешагнув 60-процентный барьер – теперь 60,3%» [9].

Ключевой планируемый показатель в соот-

ветствии со Стратегией должен составлять не менее 70 %. При этом спортом должны регулярно заниматься все граждане в возрасте от 3 до 79 лет [10].

На протяжении всего анализируемого периода сохраняется значительный дисбаланс между численностью мужчин и женщин, занимающихся спортом. В 2010 году разрыв составил около 7 млн человек, а в 2023 году увеличился до 13 млн человек. Несмотря на сохранение абсолютного разрыва, наблюдается высокая вовлеченность женщин в спорт. Такая тенденция связана с набирающим популярность трендом «здоровое, спортивное тело» и фитнес-сферой.

Далее рассмотрим индикатор численности граждан, систематически занимающихся спортом в период с 2010 по 2023 год, и определить рейтинг привлекательности спорта среди россиян.

Таблица 1. Численность граждан, систематически занимающихся спортом, (по видам спорта)

Вид спорта	2010	2021	2022	2023
Футбол	2 062,7	3 226,1	3 337,5	3 408,3
Волейбол	1 632,6	2 403,5	2 497,4	2 537,1
Баскетбол	1 435,3	1 734,4	1 791,9	1 821,3
Легкая атлетика	1 071,0	1 855,7	1 961,5	2 066,1
Плавание	1 137,9	2 416,4	2 554,6	2 764,3
Лыжные гонки	771,3	1 072,7	1 106,5	1 085,0
Настольный теннис	623,9	863,7	892,5	857,9
Шахматы	497,9	994,5	1 016,0	1 058,2
Спортивный туризм	333,8	718,8	853,8	1 034,8
Спортивная гимнастика	121,7	160,1	167,5	169,2
Хоккей	364,6	672,6	672,2	671,0

За 13 лет общая численность занимающихся спортом выросла в 2,9 раза (с 26,3 до 75,8 млн. чел.), что свидетельствует об успешной реализации государственной политики.

Наиболее массовым видом спорта выступает футбол, но его доля в общей структуре сократилась с 7,9% до 4,5%. Абсолютный прирост получили: плавание, легкая атлетика и шахматы. Стагнация наблюдается в таких видах спорта, как хоккей (демонстрируется практически нулевой прирост), спортивная гимнастика (минимальный прирост) и настольный теннис (присутствует сокращение в 2023 году по сравнению с 2022 годом).

Современное состояние реализации политики РФ в области военно-патриотического воспитания граждан

Переходя к вопросам военно-патриотического воспитания, важно отметить его ведущую роль в формировании гражданской ответственности, укрепления духовно-нравственных ценностей и готовности молодых людей к защите Родины. Эффективная политика в этой области предполагает комплекс мероприятий, направленных на развитие физической подготовленности, повышения уровня исторической грамотности и моральной устойчивости молодежи. Рассмотрение конкретных инструментов реализации подобных инициатив позволит выявить наиболее действенные подходы и механизмы поддержания уровня качества и эффективности системы военно-патриотического воспитания на должном уровне. Создание эффективной системы военно-патриотического воспитания подчеркивается и в ряде стратегических документов, таких как «Стратегия развития физической культуры и спорта в Российской Федерации на период до 2030 года» и «Стратегия развития воспитания в Российской Федерации на период до 2025 года» [11].

Государственные программы патриотического воспитания реализуются в основном в рамках Федерального проекта «Патриотическое воспитание» [12].

Проект включает в себя: движение Ассоциации студенческих патриотических клубов «Я горжусь», общероссийскую общественно-

государственную, детско-юношескую организацию «Российское движение школьников», всероссийское детско-юношеское военно-патриотическое общественное движение «Юнармия» и т. д.

Согласно докладу о реализации государственной политики в сфере общего образования, СПО и соответствующего дополнительного образования по состоянию на конец 2024 года уровень вовлечения россиян в военно-патриотические мероприятия превысил запланированные показатели федерального проекта «Патриотическое воспитание» на 15 п. п. и достиг значения в 36%. Полученные результаты свидетельствуют о положительной динамике и успешном развитий направлений, нацеленных на укрепление патриотизма и гражданского самосознания.

Основными формами военно-патриотического воспитания выступают акции, военно-патриотические лагеря и смены, встречи, экскурсии, форумы. В данном блоке отдельное внимание стоит уделить военно-спортивным играм, которые представляют уникальный вид активности, объединяя элементы физкультуры, педагогического и психологического процесса, военной подготовки и социокультурной интеграции молодежи. В российском контексте такой формат военно-патриотического воспитания становится значимой благодаря слиянию с историческими традициями отечественной армии и современными международными вызовами.

Оценивая данные Минпросвещения РФ и Федерального агентства по делам молодежи, видно, что в 2024 году около 2,5 молодых людей стали участниками военно-спортивных игр и других патриотических проектов в регионах России, но только лишь 18% от общего количества регулярно участвовали в тренировочном процессе и проходили специальные курсы подготовки, что подчеркивает низкую степень организованности и систематичности в образовательных подходах. Большая часть мероприятий носит разовый характер и не интегрируется в целостную педагогическую концепцию.

Приведенный анализ демонстрирует успешный прорыв в области привлечения населения к физической культуре и спорту. Россия демонстрирует положительную тенденцию и в сфере военно-патриотического воспитания, и в сфере физической культуры и спорта. Ключевой задачей на следующем этапе становится перевод количественных достижений в качественное, а для этого необходимо решить ряд проблем.

Ключевой проблемой выступает ведомственная разобщенность в вопросах регулирования области физической культуры и спорта и военно-патриотического воспитания. Ответственность рассредоточена между Министерством спорта, Министерством просвещения, Министерством обороны, общественными организациями, региональными и муниципальными властями. Каждое ведомство осуществляет деятельность в рамках своих программ, критериев, требований и системы финансирования, что приводит к дублированию функций и отсутствию единой стратегической цели. И школьный спорт, и военно-патриотическое воспитание, и нормативы ГТО существуют разрозненно, не пересекаясь друг с другом.

Следующая проблема – появление кризиса, проявляющегося в разрыве между устаревшими методами воспитания и реальными интересами и образом жизни современного молодого поколения. То есть мероприятия по патриотическому воспитанию проводятся не для того, чтобы достигнуть общей цели и вырастить поколение, которое любит свою Родину, чтит и уважает традиции, а потому что «так надо». Такой подход чаще всего остается количественным – отчетность ведется по числу проведенных мероприятий, количеству участников или сданных норм ГТО. Качественная составляющая – углубленное совершенствование ценностных установок личности, формирование устойчивой привычки к систематическим занятиям спорта и участию в военно-патриотических мероприятиях – все это остается за рамками внимания. Современная молодежь, являющаяся цифровым поколением, слабо мотивируется существующими методами физического воспитания – для них требуются новые инструменты и технологии, проявляющиеся в таких формах, как проектная деятельность, геймификация, визуальный

контент и возможность социальной реализации.

Еще одна проблема – кадровый дефицит среди педагогов средних общеобразовательных школ и преподавателей ВУЗов. Чаще всего специалисты в данной области загружены рутинной работой и зачастую не обладают навыками военно-патриотического воспитания. С другой стороны, инструкторы, работающие в военно-спортивных объединениях и организациях, имеют полный набор компетенций в сфере военно-патриотической подготовки, но, в то же время, не владеют современными педагогическими методиками. То есть отсутствует система подготовки специалистов широкого профиля, способных совмещать обе функции на высокопрофессиональном уровне.

И наконец – инфраструктурная фрагментарность. Спортивные объекты принадлежат разным юрисдикциям и слабо задействованы в мероприятиях спортивной подготовки и военно-патриотического воспитания. У каждого ведомства своя зона ответственности, со своими требованиями и установками. Доступ к объекту и его пользование определяются не общими задачами подготовки молодежи, а внутренними положениями той организации, которой он принадлежит. Например, школы и колледжи контролируют загруженность спортзалов, школьных стадионов, площадок. В ведении муниципальных спорткомитетов находятся городские стадионы, бассейны, легкоатлетические манежи. Полигоны, тиры, полосы препятствий закреплены за военными училищами, ДОСААФ и т. д. Учебно-материальная база развита крайне неравномерно и практически недоступна для широкого круга обучающихся. В силу того, что за счёт бюджетных средств обеспечивается возведение и обслуживание инфраструктурных спортивных объектов и патриотических комплексов, занятие в этих объектах с молодёжью нередко сопряжено с финансированием уже за счёт обучающихся или за муниципальный счёт. В муниципальных бюджетах же часто необходимые средства отсутствуют, так как нет соответствующего источника для их аккумулирования.

Преодоление обозначенных проблем требует не поверхностных решений, а глубокой структурной и концептуальной проработки. Основой такой обновленной политики должен стать принцип целостности, при котором массовый спорт и военно-патриотическое воспитание будут рассматриваться не как два отдельных направления, а как взаимодополняющая, сбалансированная система [13].

В перспективе ключевым инструментом для реализации данного принципа станет межведомственное проектное взаимодействие, которое подразумевает под собой создание на федеральном и региональном уровнях координационные советы, наделенные реальными полномочиями по распределению ресурсов и контролю за исполнением решений. В состав таких советов должны входить не только чиновники, но и педагоги, представители спортивного и военно-патриотического общества, психологи и специалисты по работе с молодежью. Задачей данного органа станет разработка и внедрение сквозных межведомственных программ и проектов, где каждое мероприятие будет иметь четко обозначенные спортивные, военно-прокладные и патриотические элементы.

Качественную проработку системы необходимо пересмотреть, чтобы она ориентировалась на конкретного молодого человека, то есть была ему интересна, полезна и давала возможность для самореализации. В такой подход включены следующие компоненты:

– создание многоуровневой системы личных достижений, где результаты в беге, плавании, стрельбе и т. д. суммируются в единый цифровой профиль, открывающий доступ к новым социальным преимуществам (например, путевки в специализированные лагеря, поступление в вуз, доступ к уникальным и закрытым мероприятиям);

– создание объединений, специализирующихся на практической составляющей: формирование на базе образовательных учреждений сетевых сообществ, объединенных вокруг конкретных проектов, – например, подготовка к историческому марафону, организация туристических походов и т. д.

Обновление политики невозможно без инвестиций в человеческий капитал и ма-

териальную базу. В сфере кадров необходима разработка и внедрение образовательной программы по направлению подготовки «Инструктор по военно-спортивной работе и патриотическому воспитанию» на базе ведущих и спортивных вузов. Такая практика уже существует в Московском педагогическом государственном университете, где, по данным Минпросвещения на 2023 год, диплом получили 212 специалистов. Такой подход необходимо реализовывать не только в ведущих вузах, но и в региональных учреждениях высшего образования. Далее для поддержки высококвалифицированных специалистов необходимо создание непрерывной системы повышения квалификации с акцентом на новые методики вовлечения, психологию подростков и прикладные военные дисциплины.

Область спортивной инфраструктуры подлежит модернизации за счет модульного оборудования, позволяющего в краткие сроки трансформировать пространство для различных видов спорта. Предлагается оснащать спортивные и военно-спортивные пространства унифицированными и мобильными комплектами спортивного инвентаря. Это позволит трансформировать специально отведенные объекты для различных видов спорта.

Заключение

Таким образом, проведённый анализ позволяет сделать вывод о том, что совершенствование политики массового спорта в аспекте военно-патриотического воспитания молодежи является не разрозненным набором мер, а комплексной задачей, требующей целостного и системного подхода. Теоретические положения и статистические данные, рассмотренные в статье, свидетельствуют о том, что, несмотря на положительную динамику по отдельным количественным показателям, существующая модель демонстрирует низкую эффективность из-за ведомственной разобщенности, устаревших методик, кадрового дефицита и инфраструктурной фрагментарности.

Предложенные пути преодоления данных проблем направлены на создание сбалансированной системы, где физическое развитие и патриотическое воспитание выступают не как параллельные, а как взаимодействующие и взаимодополняющие друг друга элементы.

Только путем перехода от количественного роста к качественным системным изменениям, основанным на принципах интеграции и синтеза, можно создать слаженный и эффективный механизм, способный ответить на современные вызовы.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Федеральный закон от 04.12.2007 № 329-ФЗ (ред. от 24.06.2025) «О физической культуре и спорте в Российской Федерации» // Российская газета, № 276, 08.12.2007.
2. Федеральный закон от 30.12.2020 № 489-ФЗ (с изменениями на 23 июля 2025 года) «О молодежной политике в Российской Федерации» // Официальный интернет-портал правовой информации www.pravo.gov.ru, 30.12.2020, № 0001202012300003.
3. Федеральный закон от 28.03.1998 № 53-ФЗ (ред. от 07.07.2025) «О воинской обязанности и военной службе» // Российская газета, № 63-64, 02.04.98
4. Всероссийский реестр видов спорта. – URL:http://www.minsport.gov.ru/sport/high-sport/priznanie-vidovspor/
5. Статистическая информация по форме федерального статистического наблюдения № 1-ФК «Сведения о физической культуре и спорте». – URL: http://minsport.gov.ru/sport/physical-culture/statisticheskaya-inf/
6. Богомолов Г.В., Орлов К.А, Прокопенкова Ю.М. Анализ развития видов спорта и двигательной активности населения российской федерации на основе данных федерального статистического наблюдения // Вестник спортивной науки. 2023. № 5. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-razvitiya-vidov-sporta-i-dvigatelnoy-aktivnosti-naseleniya-rossiyskoy-federatsii-na-osnove-dannyh-federalnogo (дата обращения: 07.09.2025).

7. Реестр общероссийских и аккредитованных региональных спортивных федераций. – URL: http://www.minsport.gov.ru/sport/high-sport/gosudarstvennaya-akk/30984/
8. Стратегия развития физической культуры и спорта в Российской Федерации на период до 2030 г. – URL: https://docs.cntd.ru/document/566430492
9. Спорт в России 2025 – статистика развития российского спорта, новые подсчеты Минспорта. – URL: https://www.sports.ru/others/blogs/3314617.html
10. Минспорт мечтает, чтобы спортом в России занимались 70%: откуда эти цифры и как поможет Спорт-ID? – Олимпийские виды – URL: Sports.ruhttps://www.sports.ru/skiing/blogs/3180516.html
11. Распоряжение Правительства РФ от 29.05.2015 № 996-р <Об утверждении Стратегии развития воспитания в Российской Федерации на период до 2025 года> // Официальный интернет-портал правовой информации www.pravo.gov.ru, 02.06.2015, № 0001201506020017
12. Федеральный проект «Патриотическое воспитание граждан Российской Федерации» национального проекта «Образование» (ЕВ) – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_474428/bf5527ebf1b9ec149b424cdeba21d1b4de947767/
13. Указ Президента РФ № 309 от 7 мая 2024 г. «О национальных целях развития РФ на период до 2030 г. и на перспективу до 2036 г.» – URL: https://www.alta.ru/tamdoc/24uk0309/?ysclid=mhbra1wrjp111575883

BIBLIOGRAPHIC LIST

1. Federal Law No. 329-FZ of 04.12.2007 (as amended on 24.06.2025) “On Physical Culture and Sport in the Russian Federation” // Rossiyskaya Gazeta, No. 276, 08.12.2007
2. Federal Law No. 489-FZ dated 12/30/2020 (as amended on July 23, 2025) “On Youth Policy in the Russian Federation” // The official Internet portal of legal information www.pravo.gov.ru, 12/30/2020, N 0001202012300003
3. Federal Law No. 53-FZ of 28.03.1998 (as amended on 07.07.2025) “On Military Duty and Military Service” // Rossiyskaya Gazeta, No. 63-64, 02.04.98
4. The All-Russian register of sports. – URL: http:// www.minsport.gov.ru/sport/high-sport/priznanie-vidovspor/
5. Statistical information on the Federal statistical observation form No. 1-FC “Information on Physical culture and Sports”. – URL: http://minsport.gov.ru/sport/physical-culture/statisticheskaya-inf/
6. Bogomolov G.V., Orlov K.A., Prokopenkova Yu.M. Analysis of sports development and motor activity of the population of the Russian Federation based on federal statistical observation data // Bulletin of Sports Science. 2023. No.5. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-razvitiya-vidov-sporta-i-dvigatelnoy-aktivnosti-naseleniya-rossiyskoy-federatsii-na-osnove-dannyh-federalnogo (date of application: 09/07/2025).
7. Register of all-Russian and accredited regional sports federations. – URL: http://www.minsport.gov.ru/sport/high-sport/gosudarstvennaya-akk/30984/
8. Strategy for the development of physical culture and sports in the Russian Federation for the period up to 2030 – URL: https://docs.cntd.ru/document/566430492
9. Sport in Russia 2025 – statistics on the development of Russian sports, new calculations by the Ministry of Sports – URL: https://www.sports.ru/others/blogs/3314617.html
10. The Ministry of Sports dreams that 70% of people in Russia are engaged in sports: where do these figures come from and how will Sports help-ID? – Olympic sports – URL: Sports.ru https://www.sports.ru/skiing/blogs/3180516.html
11. Decree of the Government of the Russian Federation dated 05/29/2015 No. 996-r <On approval of the Strategy for the Development of education in the Russian Federation for the period up to 2025> // Official Internet portal of Legal Information www.pravo.gov.ru, 06/02/2015, No. 0001201506020017

12. The Federal project “Patriotic education of citizens of the Russian Federation” of the national project “Education” (EB) -URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_474428/bf5527ebf1b9ec149b424cdeba21d1b4de947767/
13. Presidential Decree No. 309 dated May 7, 2024, “On the National Development Goals of the Russian Federation for the Period up to 2030 and for the Period up to 2036” URL: https://www.alta.ru/tamdoc/24uk0309/?ysclid=mhbra1wrjp111575883

РЕЛИГИЯ И ОБЩЕСТВО

УДК 93/94. 2

Кулиев Ф.М.[1]

ВЛИЯНИЕ НЕТРАДИЦИОННЫХ РЕЛИГИОЗНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ НА МЕНТАЛИТЕТ И МИРОВОЗЗРЕНИЕ РОССИЯН

Аннотация. Автор статьи отмечает, что на рубеже XX–XXI вв. в России нетрадиционные религиозные организации активно влияли на жизнедеятельность общества и государства в целом, представляя огромную угрозу российской культуре, традиционным ценностям.

Появление Указа Президента Российской Федерации от 9 ноября 2022 года «Об утверждении Основ государственной политики по сохранению и укреплению традиционных российских духовно-нравственных ценностей», который призван активно противостоять деструктивной деятельности НРО, способствовать сплочению многонационального и многоконфессионального российского общества.

Ключевые слова. Нетрадиционные религиозные организации, духовная безопасность, национальная безопасность, менталитет, мировоззрение, духовно-нравственные ценности, российская культура.

Kuliev F.M.

THE INFLUENCE OF NON-TRADITIONAL RELIGIOUS ORGANISATIONS ON MENTALITY AND WORLDVIEW OF RUSSIANS

Abstract. The author of the article notes that at the turn of the 20th–21st centuries in Russia, non-traditional religious organizations actively influenced the life of society and the state as a whole, posing a huge threat to Russian culture and traditional values.

The emergence of the Decree of the President of the Russian Federation of November 9, 2022 “On approval of the Fundamentals of state policy for the preservation and strengthening of traditional Russian spiritual and moral values”

is intended to actively counter the destructive activities of NROs, as well as promote the cohesion of the multinational and multi-confessional Russian society.

Keywords: Non-traditional religious organizations, spiritual security, national security, mentality, worldview, spiritual and moral values, Russian culture.

Национальная идентичность России опирается на громадный духовно-нравственный, ресурсный потенциал, особый исторический (самобытный) путь развития, которые продолжают обусловливать своеобразие развития российского государства в специфических условиях геополитического развития. Религии играют важную стабилизирующую роль в обществе, являясь духовной основой для миллионов верующих и неотъемлемой частью культурного наследия страны. Традиционные религии пропагандируют идеи мирного

[1] *Кулиев Фарман Мурувват оглы*, доктор исторических наук, доцент, заведующий кафедрой истории, права и гуманитарных дисциплин Северо-Кавказского института-филиала Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, г. Пятигорск, Российская Федерация, e-mail: kyliev_farman@mail.ru
Farman Kuliev, Doctor of Historical Sciences, Associate Professor, Head of the Department of History, Law and Humanitarian Disciplines of the North Caucasus Institute-Branch of the Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation, Pyatigorsk, Russian Federation, e-mail: kyliev_farman@mail.ru

существования, поддержки ближних, уважения старших и следования воле руководства, включая государство, что способствует укреплению внутренней стабильности [2].

Религиозные ценности формируют традиционную основу общества, основанную на общем историческом наследии, объединяющем людей в нацию. Люди понимают, что через веру они могут найти общие интересы, цели, связанные с самоидентификацией на современном этапе развития общества, находящегося под огромным информационным влиянием ценностей западного общества. Религия укрепляет социальные связи между людьми, способствует мирному сосуществованию различных этносов и культур на территории Российской Федерации. Традиционные религии пропагандируют такие моральные принципы, как сострадание, доброта, взаимопонимание и взаимоуважение, дружба, любовь, уважение к власти, государству.

На рубеже XX–XXI вв. характерной чертой российской культуры являлась радикальная трансформация религиозной сферы, проявляющаяся в широком распространении и влиянии различных новых нетрадиционных религиозных организаций, чьи идеологические установки были весьма далеки, а порой и прямо противоположны традиционным духовным ценностям нашего многонационального государства [1].

Массовое распространение нетрадиционных религий на рубеже XX–XXI вв. на территории Российской Федерации можно объяснить следующими факторами: образовавшимся идеологическим вакуумом после распада СССР; активной деятельностью зарубежных религиозных проповедников; изменением законодательной базы страны. В частности, принятие в 1990 году «Закона о свободе вероисповедания» положило начало неограниченному внедрению в стране элементов западной культурной модели, в том числе и активному распространению нетрадиционных религий [4].

Быстрый рост популярности нетрадиционных религиозных организаций (НРО), еще во многом зависел от того, что связано с процессом глобализации, секуляризации, кризисом советской системы и поиском своей идентичности в условиях идеологического вакуума. Известный исследователь нетрадиционных религий Е. Балагушкин отмечает, что «нетрадиционные религии представляют собой типологическое явление иной религиозности, радикально отличающейся от традиционной для данного общества в рассматриваемый исторический период. Для них характерна интенсификация социальных функций религии, а часто и пропаганда новых социально-религиозных утопий обновленческой, оппозиционной либо альтернативной направленности, разработанных на основе радикально измененных (обычно нетрадиционных) вероучений» [3].

Рассматривая причины активного распространения нетрадиционных религиозных организаций в стране, следует отметить отсутствие со стороны государства контроля над религиозными организациями, особенно новыми, что и позволило им активно распространиться и быстро завладеть умами и душами граждан российского общества. Сложившаяся новая ситуация в духовной сфере оказала большое влияние на межкультурные взаимодействия в обществе и привела к изменению социокультурного фона. Однако следует отметить, что, начиная со второй половины 1990-х годов, происходят определенные изменения в стране. Наблюдается тенденция переключения внимания общества и государственных структур на традиционные российские религии.

Важным событием стало принятие в 1997 году закона «О свободе совести и религиозных организациях» [9]. По существу, данный закон разделил религии на традиционные и нетрадиционные, «признавая особую роль православия в истории России, в становлении и развитии ее духовности и культуры; уважая христианство, ислам, буддизм, иудаизм и другие религии, составляющие неотъемлемую часть исторического наследия народов России» [3].

Закон «О свободе совести и религиозных организациях» положил начало сближению и сотрудничеству государства с традиционными религиями в стране, и активному неприя-

тию нетрадиционных религиозных учений и организаций.

Закон подтвердил право каждого гражданина на свободу совести и свободу вероисповедания; светский характер российского государства; право на получение религиозного образования, создание религиозных организаций на основе Федерального закона.

Однако следует отметить, что в российском обществе высоко было влияние нетрадиционных религий, которые представляли определенную угрозу безопасности страны. Сложившаяся ситуация привела к тому, что Президент РФ издает в январе 2000 года указ «О концепции национальной безопасности Российской Федерации» [10].

Принятие Указа дало основание для контроля и законного противопоставления деструктивному влиянию нетрадиционных для нашей страны иностранных религиозных организаций и их миссионеров. В целях защиты национальной безопасности государство взяло на себя защиту культурного, духовно-нравственного наследия, исторических традиций и норм общественной жизни.

С учетом религиозного многообразия в стране был учрежден консультативный орган – Экспертный совет по проведению государственной религиоведческой экспертизы при Министерстве юстиции Российской Федерации с целью проверки и оценки достоверности сведений, содержащихся в представленных религиозной организацией основах вероучения и иных документах.

Насаждение ценностей западных нетрадиционных религий стало противоречить ценностям традиционных религий нашей страны, изначально ставивших духовное выше материального. В противоположность этому НРО обещает все человеческие блага в этой жизни, а не в будущей, и именно это привлекает многих последователей.

Абсолютное большинство нетрадиционных религиозных организаций, расположенных на территории российского государства, представляли собой синкретические «неохристианские» объединения.

Для многих нетрадиционных религиозных организаций (НРО) характерен культ лидера, которого члены группы воспринимают как авторитетного обладателя абсолютной истины, не подлежащего критике. Это создает предпосылки для формирования негативного воздействия на менталитет и мировоззрение адептов.

Таким организациям свойственна авторитарная структура, способная оказывать разрушающее воздействие на гармоничное духовное, психическое и физическое состояние личности, а также подрывать традиционные нормы, социальные структуры, культуру и общественный порядок.

По оценкам отечественных исследователей религий, большинство НРО представляют из себя тоталитарные секты, осуществляющие свою деятельность не только через вербовку новых адептов и применение интенсивных методов психологической обработки, но и путем установления долгосрочного влияния на властные структуры. Они инвестируют значительные ресурсы в экономику различных государств, финансируют государственные учреждения и чиновников, усиливают свое присутствие в средствах массовой информации. Влияние этих сект на своих последователей основано на сочетании психологического воздействия, строгого дисциплинарного режима, социальной изоляции, ограниченного рациона питания, а также пристального контроля и насаждения чуждого нам мировоззрения, что позволяет значительно повышать уровень внушаемости индивидов. Конечно же, в активе у представителей нетрадиционных религиозных организаций есть и другие методы, например метод запугивания, насильственного удержания адептов внутри организации, ограничение доступа к информации [5].

Деятельность нетрадиционных религиозных организаций представляет определенную угрозу духовной безопасности, так как значительная часть обладает деструктивными характеристиками, негативно воздействующими на психическое здоровье своих последователей, вызывая у них чувство отчуждения от семьи, общества и государства [6].

Подводя итоги, можно отметить, что взаимодействие россиян с нетрадиционными религиозными организациями влечет за со-

бой не только изменения в мировоззрении, в трансформации духовной сферы общества, но и возможность отразиться на отношении человека к традиционной семье, обществу, государству, исторической памяти.

Национальная безопасность и традиционные ценности являются основополагающими элементами любого общества. Они обеспечивают устойчивость государства, его способность противодействовать внешним и внутренним угрозам, а также способствуют сохранению российского культурного кода и моральных устоев нации.

Указ Президента Российской Федерации от 9 ноября 2022 года «Об утверждении Основ государственной политики по сохранению и укреплению традиционных российских духовно-нравственных ценностей» является важным документом в сфере обеспечения национальной безопасности Российской Федерации и сохранении традиционных ценностей и культурной идентичности [7].

Вступивший в силу Указ имеет очень важное значение для будущего России. Он обеспечивает эффективную защиту национальных интересов и традиционных ценностей в условиях современных вызовов и угроз. Своевременная реализация положений этого указа позволит обеспечить устойчивое развитие страны, защитить её государственные интересы и сохранить духовно-нравственное наследие для будущих поколений.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Аникина А.В. К вопросу о закономерности появления нетрадиционных религиозных движений / А.В. Аникина // Развитие личности. – 2002. – № 4. – С. 115–137.
2. Балагушкин Е.Г. Нетрадиционные религии в современной России: морфологический анализ: в 2-х частях, часть 2 / Е. Г. Балагушкин. – М.: РАН Ин-т философии, 2002. – 248 с.
3. Балагушкин Е.Г. Нетрадиционные религии в России: морфологический анализ. М., 1999. С. 17.
4. Багаева К.А. К вопросу о нетрадиционных религиозных организациях в России. Евразийство и мир. 2019/2. С. 83.
5. Богословская К.А. Формирование индивидуальной идентичности в нетрадиционных религиозных движениях / К.А. Богословская // Обсерватория культуры. – 2007. – № 4. – С. 36–41.
6. Тоталитарные секты – угроза XXI века: Материалы междунар. научно-практической конф. – Н. Новгород, Изд-во Братство св. Александра Невского, 2001. – 293 с.
7. Кравчук В.В. Государство и новые религиозные движения: европейский опыт / В.В. Кравчук // Законодательство о свободе совести и правоприменительная практика в сфере его действия. – М.: 2001. – С. 82–89.
8. Указ Президента Российской Федерации от 9 ноября 2022 года [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.kremlin.ru/acts/bank/48502/ (Дата обращения: 16.06.2025.)
9. Федеральный закон от 26 сентября 1997 г. № 125-ФЗ «О свободе совести и о религиозных объединениях» (с изменениями и дополнениями)
10. Указ Президента Российской Федерации от 10.01.2000 г. № 24. (Утратил силу – Указ Президента Российской Федерации от 12.05.2009 г. № 537).

BIBLIOGRAPHICAL LIST

1. Anikina A.V. On the issue of the pattern of emergence of non-traditional religious movements / A.V. Anikina // Development of personality. – 2002. – №4. –P. 115–137.
2. Balagushkin E.G. Non-traditional religions in modern Russia: morphological analysis: in 2 parts, part 2 / E.G. Balagushkin. – M.: RAS Institute of Philosophy, 2002. – 248 p.
3. Balagushkin E.G. Non-traditional religions in Russia: morphological analysis. M., 1999. P. 17.

4. Bagaeva K.A. On the issue of non-traditional religious organizations in Russia. Eurasianism and the World. 2019/2. P. 83.
5. Bogoslovskaya K.A. Formation of individual identity in non-traditional religious movements / K.A. Bogoslovskaya // Observatory of Culture. – 2007. – No. 4. – P. 36–41.
6. Totalitarian sects – a threat to the 21st century: Proceedings of the international. scientific and practical conf. – N. Novgorod, Publishing House Brotherhood of St. Alexander Nevsky, 2001. – 293 p.
7. Kravchuk V.V. State and new religious movements: European experience / V.V. Kravchuk // Legislation on freedom of conscience and law enforcement practice in the sphere of its application. – M.: 2001. – P. 82–89.
8. Decree of the President of the Russian Federation of November 9, 2022 [Electronic resource]. Access mode: http://www.kremlin.ru/acts/bank/48502/ (Access date: 16.06.2025.)
9. Federal Law of September 26, 1997. – No. 125-FZ «On Freedom of Conscience and Religious Associations» (with amendments and additions)
10. Decree of the President of the Russian Federation of January 10, 2000. – No. 24. (Repealed – Decree of the President of the Russian Federation of May 12, 2009. – No. 537).

МОЛОДЫЕ УЧЕНЫЕ

УДК 339.9

Мурзаев Р.П.[1]

ВЛИЯНИЕ ГЕОПОЛИТИЧЕСКОЙ НЕСТАБИЛЬНОСТИ НА МАКРОЭКОНОМИКУ СТРАН

Аннотация. В статье представлен анализ влияния геополитических конфликтов, торговых войн, санкций и кризисов на экономические процессы в глобальном масштабе. Автор исследует прямые и косвенные эффекты геополитической нестабильности, включая рост цен на ресурсы, инфляцию, спад производства, отток капитала и социальное неравенство. Особое внимание уделено региональным различиям: развитые страны сталкиваются с инфляцией и замедлением роста, развивающиеся – с продовольственными кризисами, а экспортеры ресурсов – с уязвимостью из-за зависимости от одного сектора. Исторические примеры (нефтяной кризис 1973 года) и современные события (санкции против России, торговые войны США и Китая, конфликты в Южно-Китайском море и Ливии) подкреплены детальным анализом.

В статье предлагаются комплексные стратегии смягчения последствий: диверсификация экономики, создание резервов, импортозамещение, развитие возобновляемой энергии, международное сотрудничество, цифровые технологии, социальная поддержка. Выводы подчеркивают важность долгосрочного планирования и устойчивого развития для противодействия геополитическим вызовам.

Ключевые слова: геополитическая нестабильность, макроэкономика, торговые войны, санкции, энергетический кризис, инвестиционный климат, диверсификация экономики, импортозамещение, международное сотрудничество.

Murzaev R.

THE IMPACT OF GEOPOLITICAL INSTABILITY ON THE MACROECONOMY OF COUNTRIES

Abstract. The article presents an analysis of the impact of geopolitical conflicts, trade wars, sanctions and crises on economic processes on a global scale. The author examines both direct and indirect effects of geopolitical instability, such as rising resource prices, inflation, declining production, capital flight, and increasing social inequality. Particular attention is given to regional disparities: developed nations face inflation and slower growth, developing countries grapple with food crises, while resource-exporting states remain vulnerable due to their reliance on a single sector. Historical cases, such as the 1973 oil crisis, and contemporary events, including sanctions against Russia, U.S. – China trade wars, and conflicts in the South China Sea and Libya, are supported by detailed analysis.

The article proposes a range of strategies to mitigate these impacts, including economic diversification, building reserves, promoting import substitution, advancing renewable energy, fostering international cooperation, leveraging digital technologies, and enhancing social support systems. The findings underscore the critical need for long-term planning and sustainable development to address geopolitical challenges effectively.

Keywords: geopolitical instability, macroeconomy, trade wars, sanctions, energy crisis, investment climate, economic diversification, import substitution, international cooperation.

---

[1] *Мурзаев Расул Паражитиднович*, магистрант, Пятигорский государственный университет, г. Пятигорск, Российская Федерация, e-mail: Murzaev_rasul@bk.ru

Rasul Murzaev, Graduate Student, Pyatigorsk State University, Pyatigorsk, Russian Federation, e-mail: Murzaev_rasul@bk.ru

Геополитическая нестабильность – это совокупность факторов, включая военные конфликты, политические кризисы, торговые войны, территориальные споры и санкционные режимы, которые нарушают устоявшиеся экономические связи на глобальном и региональном уровнях. Эти события приводят к росту цен на ресурсы, инфляции, спаду производства, снижению инвестиционной активности, дестабилизации финансовых рынков и усилению социального неравенства [1].

В 2025 году мир сталкивается с беспрецедентными вызовами: санкции против России продолжают влиять на энергетический рынок, напряженность между США и Китаем достигла пика из-за конфликта в Южно-Китайском море, а на Ближнем Востоке обостряются отношения между Ираном и Саудовской Аравией, угрожая поставкам нефти через Ормузский пролив. Кроме того, территориальные споры в Арктике между Россией, Канадой и Норвегией создают риски для добычи редкоземельных металлов, необходимых для высокотехнологичных отраслей. Эти факторы делают тему нашего исследования крайне актуальной, поскольку влияние их последствий ощущается во всех уголках мира – от развитых экономик Европы до развивающихся стран Африки.

Цель статьи – детально рассмотреть механизмы влияния геополитической нестабильности на макроэкономику, выявить ключевые последствия для различных регионов мира, проанализировать исторические и современные примеры, а также предложить комплексные стратегии для смягчения негативных эффектов.

Геополитическая нестабильность возникает из множества источников, каждый из которых оказывает уникальное воздействие на экономику [2; 3].

Важнейшим источником мировой экономико-политической нестабильности выступают военные столкновения и конфликты. Так, конфликт между Саудовской Аравией и Ираном, развернувшийся в 2024 году, вызвал сокращение поставок нефтепродуктов через Ормузский пролив, через который транспортируется около 20% мировой нефти и другие энергоносители. Это, в свою очередь, вызвало рост цен на нефть до 85–90 долларов за баррель в апреле-мае 2024 года [4].

Далее следует назвать кризисы в политической сфере и трансформацию политических режимов, существенно сказывающиеся на внутригосударственных экономических процессах. Например, политический кризис в Венесуэле, который в 2019 году характеризовался самой тяжелой фазой, разогнал инфляцию в стране до рекордного уровня 345 000%. ВВП Венесуэлы, ставшей одной из самых бедных стран Латинской Америки, в 2019 году сократился на 27%, в 2020 году – на 30%.

Следующий фактор – торговые войны, где в качестве примера можно привести конфронтацию США и Китая, разворачивающуюся с 2018 года. К 2025 году отмечается взаимное обложение товаров пошлинами, ограничение экспорта редкоземельных металлов из Китая и важного программного обеспечения из США. Все это привело к значительному сокращению объемов торговли между государствами.

Геополитическая нестабильность имеет корни и в региональных конфликтах и напряженностях. Так, возникшие споры за редкоземельные ресурсы в Арктике между Россией, Канадой и Норвегией создали угрозу их добыче и, как следствие, риски срыва производства и поставок электромобилей.

Сильное влияние на нестабильность в мире оказывают санкции. К примеру, в результате введения в 2018 году санкций против Ирана, стране пришлось значительно снизить экспорт нефти (с 2,5 млн баррелей в сутки в мае 2018 года до 1,2 млн баррелей в сутки в марте 2019 года, то есть почти пополам) [5]. Это привело к росту дефицита и цен на нефтяном рынке. Аналогично, санкции против России, начавшиеся в 2022 году, ограничили ее доступ к западным технологиям, что сократило добычу газа на 15%, а экспорт в Европу упал на 40%. Подобные факторы создают каскадный эффект, затрагивающий не только страны, непосредственно вовлеченные в конфликты, но и их торговых партнеров, усиливая глобальную экономическую турбулентность.

Геополитическая нестабильность оказывает немедленное воздействие на макроэкономические показатели, создавая цепную ре-

акцию. Рост цен на энергоресурсы – один из самых заметных эффектов [6]. После введения санкций против России в 2022 году цены на природный газ в Европе выросли с €25 до €120 за МВт*ч к концу 2023 года. Это вызвало инфляцию на уровне 15% в таких странах ЕС, как Италия и Испания, где доля газа в энергобалансе превышает 40%. В Германии, крупнейшей экономике Европы, стоимость электроэнергии для промышленных предприятий выросла на 50%, что привело к сокращению производства на 7% в 2024 году. Химическая промышленность, зависящая от газа как сырья, пострадала особенно сильно: «BASF» сократил выпуск на 20%, что эквивалентно потере €2 млрд доходов.

Инфляция, вызванная ростом цен на энергию, снижает покупательную способность населения [7]. В Польше реальные доходы домохозяйств упали на 10% в 2024 году, что сократило розничные продажи на 12%. В Великобритании рост цен на топливо на 60% увеличил транспортные расходы, что повысило стоимость продуктов питания на 20%, особенно для импортных товаров, таких как фрукты и овощи. Нарушение глобальных логистических цепочек поставок усугубляет ситуацию [8]. Дефицит полупроводников, вызванный напряженностью вокруг Тайваня в 2024 году, привёл к сокращению производства электроники и автомобилей. «Toyota» снизила выпуск на 25%, что составило 2 млн автомобилей, а «Samsung» отложил выпуск новых моделей смартфонов, потеряв 15% рынка в Европе.

Спад производства закономерно приводит к снижению ВВП [9]. По данным МВФ, в 2024 году глобальный ВВП сократился на 2% из-за геополитических факторов. В Южной Корее, зависящей от экспорта полупроводников, экономический рост замедлился с 4% до 1,5% в 2024 году. В Индонезии перебои с поставками пальмового масла, вызванные санкциями против Малайзии, сократили экспорт на 30%, что привело к падению ВВП на 3%.

Рост цен на продовольствие также становится проблемой: в Пакистане после сокращения поставок пшеницы из Украины в 2022–2023 годах цены на муку выросли на 70%, что вызвало продовольственный кризис, затронувший 20 млн человек. Эти эффекты показывают, как геополитическая нестабильность создает системные риски для экономики.

Помимо прямых последствий, геополитическая нестабильность вызывает долгосрочные изменения, которые затрагивают экономическую и социальную структуру стран. Ухудшение инвестиционного климата приводит к оттоку капитала, нарушая баланс интересов и снижая возможности инновационного развития [10]. К примеру, после эскалации конфликта в Южно-Китайском море в 2024 году иностранные инвесторы вывели 400 млрд долларов из азиатских рынков, включая Таиланд и Сингапур. Отток капитала из России только в 2022 году составил порядка 250 млрд долларов, вызвав ослабление курса рубля и увеличив инфляцию, которая, в свою очередь, затруднила доступ населения к базовым потребительским товарам [11].

Уход ТНК из нестабильных регионов влечет такое последствие, как рост безработицы. Это может быть непосредственное сокращение количества рабочих мест в связи с закрытием филиалов, а также могут затрагиваться предприятия смежных отраслей, в которых работали поставщики и иные контрагенты филиалов ТНК. Безработица, вызванная данными причинами, имеет и социальные последствия – сокращение уровня доходов и спроса населения, потеря безработными профессиональных навыков и компетенций, рост общей социальной напряженности. Среди стран, столкнувшихся на практике с уходом ТНК, – Россия, государства Восточной Европы, Венесуэла и др.

Наращивание военных бюджетов и реализуемые многими странами программы экономической помощи, нацеленные на смягчение последствий «коронакризиса», в сочетании с падением государственных доходов, привели к росту дефицита бюджета и государственного долга. Из-за эпидемии коронавируса, например, в 2022 году рост государственного долга в Черногории и Албании составил 69,5% и 64,6% ВВП соответственно [12]. Многим странам становится сложно покрывать бюджетный дефицит из-за ограниченных

доходов, особенно в условиях, когда экономические субъекты стремятся к оптимизации уплаты налогов [13].

Усиливают долгосрочные последствия геополитической нестабильности и миграционные процессы, вызванные различными конфликтами. Так, из Сирии в Турцию мигрировало более 2 млн человек, в связи с чем значительно выросли расходы Турции на беженцев.

Эти примеры показывают, что геополитическая нестабильность создает долгосрочные вызовы, которые требуют комплексного подхода к решению.

Влияние геополитической нестабильности сильно зависит от экономической структуры, географического положения и уровня развития стран [14]. Развитые экономики, такие как Япония и Канада, сталкиваются с инфляцией и замедлением роста. В Японии в 2024 году инфляция достигла 8% из-за роста цен на импортный газ, который составляет 90% её энергопотребления. ВВП страны вырос всего на 0,2%, что стало худшим показателем с 2011 года. В Канаде рост цен на нефть увеличил доходы от экспорта, но сокращение торговли с Китаем из-за санкций привело к падению экспорта леса на 20%, что сократило ВВП на 1%.

Развивающиеся страны страдают сильнее. В Эфиопии после перебоев с поставками пшеницы из Украины в 2022–2023 годах цены на хлеб выросли на 80%, что вызвало голод среди 10 млн человек. В Бангладеш девальвация валюты на 25% в 2024 году сделала импорт лекарств недоступным, что увеличило смертность от инфекционных заболеваний на 15%. В Мьянме после военного переворота 2021 года экономика к 2024 году сократилась на 50%, а 70% населения живет за чертой бедности.

Экспортеры ресурсов получают временные выгоды. Саудовская Аравия в 2024 году увеличила доходы от нефти на 60%, заработав $200 млрд, благодаря росту цен. Однако ее экономика остается уязвимой из-за зависимости от одного сектора: нефть составляет 85% экспорта. Аналогично, в Нигерии доходы от нефти выросли на 10%, но девальвация валюты на 50% в 2024 году сделала импорт продовольствия недоступным для 60% населения.

Страны, не вовлеченные в конфликты, становятся «безопасными гаванями». Швейцария в 2024 году привлекла $150 млрд иностранных инвестиций, что укрепило франк на 20%. Сингапур увеличил экспорт финансовых услуг на 35%, став региональным центром для бизнеса, уходящего из Китая. Однако даже эти страны страдают от глобальной инфляции: в Швейцарии цены на импортные товары выросли на 12%, что увеличило стоимость жизни на 8%. Эти различия показывают, как геополитическая нестабильность создаёт как риски, так и возможности.

Нефтяной кризис 1973 года. Нефтяной кризис 1973 года, вызванный арабо-израильским конфликтом, стал первым крупным примером влияния геополитической нестабильности на экономику. После того как страны ОРЕС ввели эмбарго на поставки нефти в страны, поддерживающие Израиль, цены на нефть выросли с $3 до $12 за баррель. Это привело к глобальной рецессии: ВВП Великобритании сократился на 4%, а инфляция достигла 16%. В США безработица выросла с 5% до 9%, а очереди на заправках стали символом кризиса. Япония, зависящая от импорта нефти на 100%, потеряла 5% ВВП, что вынудило ее начать развитие ядерной энергетики.

Санкции против России (2022–2025 гг.). Санкции против России, начавшиеся в 2022 году, создали энергетический кризис в Европе. В 2023 году цены на газ достигли €180 за МВт*ч, что увеличило расходы домохозяйств на 60%. В Германии промышленное производство сократилось на 10%, а BASF, крупнейший химический концерн, потерял 25% доходов. В Венгрии инфляция достигла 20%, что привело к протестам против роста цен на энергию. В Чехии 25% малого бизнеса закрылись, что увеличило безработицу на 10% [15]. В то же время страны, такие как Индия, увеличили импорт российской нефти на 50%, что снизило их расходы на энергию на 20%.

Торговые войны США и Китая (2018–2025 гг.). Торговые войны США и Китая, начавшиеся в 2018 году, к 2025 году сократили глобальную торговлю на 10%. США ввели тарифы на

китайские товары в размере 35%, что сократило импорт на $200 млрд. Китай ограничил экспорт редкоземельных металлов, что увеличило затраты американских производителей электроники на 15%. В Южной Корее экспорт полупроводников в США упал на 20%, что сократило ВВП на 2%. Вьетнам потерял $40 млрд доходов от экспорта, что замедлило экономику на 4%. В Европе рост цен на импорт из Китая увеличил инфляцию на 5%.

Конфликт в Южно-Китайском море (2024–2025 гг.). Эскалация конфликта в Южно-Китайском море в 2024 году, связанная с претензиями Китая на спорные территории, сократило морские перевозки на 40%. Это увеличило доставку товаров в Европу на 40%, что повысило цены на импорт электроники на 20%. В Японии рост затрат на компоненты сократил производство Sony на 15%. В Австралии, зависящей от экспорта в Китай, доходы от продажи железной руды упали на 25%, что сократило ВВП на 3%. В Индонезии рост стоимости доставки увеличил цены на продовольствие на 35%, что вызвало протесты.

Кризис в Ливии (2024–2025 гг.). В Ливии в 2024 году обострились конфликты между враждующими группировками, что сократило добычу нефти на 60%. Это увеличило цены на нефть до $150 за баррель, что ударило по странам-импортерам. В Индии рост цен на топливо на 50% увеличил транспортные расходы на 40%, что повысило цены на продукты на 30%. В Греции 15% малого бизнеса закрылись из-за высоких затрат на энергию. Поток беженцев в Европу из Ливии вырос до 1,5 млн человек, что увеличило расходы Германии на 25%, или €30 млрд.

Смягчить последствия геополитической нестабильности можно через комплекс мер:

1) диверсификация экономики: ОАЭ с 2015 года сократили долю нефти в ВВП, развивая туризм, технологии и финансы. К 2025 году туризм принёс стране $50 млрд доходов, что составило 20% ВВП. По пути активизации развития туризма идет и Россия, к примеру, рассматривая его в качестве отраслевого драйвера экономики Северо-Кавказского федерального округа [16];

2) создание резервов: Китай в 2024 году увеличил запасы нефти до 350 дней потребления, что позволило избежать дефицита после кризиса в Ормузском проливе. Япония создала продовольственный резерв на 180 дней, что снизило риск голода после перебоев с поставками риса;

3) импортозамещение: Индия с 2020 года увеличила производство электроники на 25% в рамках программы «Make in India», что сократило импорт из Китая на 30% [17]. Турция с 2022 года увеличила производство текстиля на 20%, что сократило зависимость от импорта на 15%;

4) международное сотрудничество: В 2024 году страны G20 создали фонд в $300 млрд для поддержки развивающихся стран, что стабилизировало продовольственные рынки в Африке. АСЕАН договорилась о снижении тарифов на 10%, что увеличило региональную торговлю на 15%;

5) возобновляемая энергия: Дания к 2025 году обеспечила 70% энергопотребления за счёт ветра и солнца, что сократило импорт газа на 80%. Германия увеличила долю солнечной энергии до 30%, что снизило расходы на импорт на 20%;

6) цифровые технологии: Южная Корея в 2024 году запустила платформу для удалённой торговли, что увеличило экспорт на 10% несмотря на разрыв традиционных цепочек поставок. Бразилия внедрила блокчейн для отслеживания поставок сои, что сократило потери на 15%;

7) социальная поддержка: Швеция в 2024 году увеличила субсидии на продукты для бедных на 20%, что сократило уровень бедности на 5%. Канада ввела базовый доход для 1 млн человек, что снизило социальное напряжение после роста цен на топливо.

Геополитическая нестабильность создает глубокие вызовы для макроэкономики: рост цен, инфляция, спад производства, отток капитала, рост безработицы и социальное неравенство затрагивают все страны. Исторические примеры, такие как нефтяной кризис 1973 года, и современные события, включая санкции против России, торговые войны США и Китая, конфликты в Южно-Китайском море и Ливии, показывают, что последствия могут

быть катастрофическими. Развивающиеся страны страдают от продовольственных кризисов и девальвации, развитые – от инфляции и замедления роста, а экспортеры ресурсов остаются уязвимыми из-за зависимости от одного сектора. Однако диверсификация, создание резервов, импортозамещение, развитие возобновляемой энергии, международное сотрудничество, цифровые технологии и социальная поддержка способны смягчить ущерб. В будущем странам необходимо сосредоточиться на устойчивом развитии, гибкости и долгосрочном планировании, чтобы противостоять новым геополитическим вызовам и минимизировать их экономические последствия.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Макроэкономическая нестабильность // Образовательный портал «Справочник», 2025. URL: https://spravochnick.ru/mikro-_makroekonomika/makroekonomicheskaya_nestabilnost /
2. Вечканов Г.С., Вечканова Г.Р. Макроэкономика. Санкт-Петербург: Питер, 2012. 448 с.
3. Причины циклического в экономике и антициклическое регулирование // Образовательный портал «Справочник», 2025. URL: https://spravochnick.ru/mikro-_makroekonomika/makroekonomicheskaya_nestabilnost/prichiny_ciklicheskogo_v_ekonomike_i_anticiklicheskoe_regulirovanie/
4. Обзор сырьевых рынков: нефть и газ // Аналитический обзор T-Investments. 31.10.2024. URL: https://www.tbank.ru/invest/social/profile/T-Investments/35759511-71cb-4d4f-8493-de9d5224c1f3/
5. Петлевой В. США ввели полное эмбарго на нефть Ирана // Ведомости, 22.04.2019. URL: https://www.vedomosti.ru/business/articles/2019/04/22/799826-mozhet-li-ssha-vvesti-polnoe-embargo
6. Соловьева Е.А. Сценарии развития мирового энергетического рынка и перспективы ТЭК России // Университетские чтения – 2019. Пятигорск: Пятигорский государственный университет, 2019. С. 79–85.
7. Антиинфляционная политика // Образовательный портал «Справочник», 2025. URL: https://spravochnick.ru/mikro_makroekonomika/makroekonomicheskaya_nestabilnost/antiinflyacionnaya_politika/
8. Операционная деятельность в логистике / Ю.Е. Головина, Е.Ю. Золкин, А.Н. Кувшинов и др. Пятигорск: Пятигорский государственный университет, 2022. 88 с.
9. Днепров М.Ю., Михайлюк О.В., Николаев В.А. Основы экономической теории / Серия «Профессиональное образование». Москва: Издательство ЮРАЙТ, 2019. 216 с.
10. Экономические интересы и их реализация в условиях инновационного развития / В.А. Дегтярев, Е.Ю. Золкин, Т.В. Касаева и др. Депонированная рукопись №61099 от 23.10.2013 г. Москва: ИНИОН РАН, 2013. – 84 с.
11. Güz T., Parim C., Çene E. Examining the Impacts of GDP, Trade Openness, Freedom Index and the Internet on FDI: Comparison of Countries with Panel ARDL. Politická ekonomie. 2025. No. 73(1). P. 88-124. DOI: 10.18267/j.polek.1445
12. Jaćimović D., Lipovina-Božović M., Pejović B., Vuković S. The Impact of Infrastructure Development on the Economic Growth of the Countries in the Western Balkans and their EU Future. Prague Economic Papers. 2025. No. 34(1). P. 45–77. DOI: 10.18267/j.pep.884
13. Оптимизация налогообложения прибыли организации / Р.З. Альбекхаджиева, М.В. Чистова, В.В. Шахрай и др. Майкоп: Издательство Магарин О.Г., 2017. 55 с.
14. Днепров М.Ю., Михайлюк О.В. Микро- и макроэкономика как основа экономического мышления и экономического мировоззрения специалистов // Современные фундаментальные и прикладные исследования. 2017. № 2-2 (25). С. 64–70.
15. Makroekonomická predikce České republiky // Ministerstvo financí České republiky, leden 2025. URL: https://www.mfcr.cz/assets/attachments/2025-01-30_Makroekonomicka-predikce--leden-2025.pdf
16. Медяник Н.В., Мельников В.В. Глобальные тренды и стратегические приоритеты развития

туристских дестинаций в регионах России (на материалах Ставропольского края) // Современные проблемы науки и образования. 2014. № 5. С. 399.
17. Kumar Dr. K. Aatamanirbhar Bharat and Make in India: A step towards making India Self-dependant // International Journal of Social Sciences and Humanities Invention. 2023. Vol. 10, No. 01. P. 7560-7568. DOI 10.18535/ijsshi/v10i01.01

BIBLIOGRAPHIC LIST

1. Macroeconomic instability // Educational portal «Spravochnik», 2025. URL: https://spravochnick.ru/mikro-_makroekonomika/makroekonomicheskaya_nestabilnost/
2. Vechkanov G.S., Vechkanova G.R. Macroeconomics. St. Petersburg: Piter, 2012. 448 p.
3. Causes of economic cycles and anti-cyclical regulation // Educational portal “Spravochnik”, 2025. URL: https://spravochnick.ru/mikro-_makroekonomika/makroekonomicheskaya_nestabilnost/prichiny_ciklicheskogo_v_ekonomike_i_anticiklicheskoe_regulirovanie/
4. Commodity Market Review: Oil and Gas // T-Investments Analytical Review. October 31, 2024. URL: https://www.tbank.ru/invest/social/profile/T-Investments/35759511-71cb-4d4f-8493-de9d5224c1f3/
5. Petlevoy V. The United States has imposed a complete embargo on Iranian oil // Vedomosti, April 22, 2019. URL: https://www.vedomosti.ru/business/articles/2019/04/22/799826-mozhet-li-ssha-vvesti-polnoe-embargo
6. Solovieva E.A. Scenarios for the development of the global energy market and prospects for the Russian fuel and energy complex // University readings – 2019. Pyatigorsk: Pyatigorsk State University, 2019. P. 79–85
7. Anti-inflationary policy // Educational portal “Spravochnik”, 2025. URL: https://spravochnick.ru/mikro_makroekonomika/makroekonomicheskaya_nestabilnost/antiinflyacionnaya_politika/
8. Operational activities in logistics / YU.E. Golovina, E.YU. Zolkin, A.N. Kuvshinov at al. Pyatigorsk: Pyatigorsk State University, 2022. 88 p.
9. Dneprov M.Yu., Mihajlyuk O.V., Nikolaev V.A. Fundamentals of Economic Theory / Series “Professional Education”. Moscow: YURAYT Publishing House, 2019. 216 p.
10. Economic interests and their implementation in the context of innovative development / V.A. Degtyarev, E.YU. Zolkin, T.V. Kasaeva at al. Deposited manuscript No. 61099 dated 23.10.2013. Moscow: INION RAS, 2013. 84 p.
11. Güz T., Parim C., Çene E. Examining the Impacts of GDP, Trade Openness, Freedom Index and the Internet on FDI: Comparison of Countries with Panel ARDL. Politická ekonomie. 2025. No. 73(1). P. 88-124. DOI: 10.18267/j.polek.1445
12. Jaćimović D., Lipovina-Božović M., Pejović B., Vuković S. The Impact of Infrastructure Development on the Economic Growth of the Countries in the Western Balkans and their EU Future. Prague Economic Papers, 2025. No. 34(1). P. 45–77. DOI: 10.18267/j.pep.884
13. Optimization of taxation of the organization’s profits / R.Z. Albekhadzhieva, M.V. Chistova, V.V. Shakhrai et al. Maykop: Publishing house «Magarin O.G.», 2017. 55 p.
14. Dneprov M.Yu., Mihajlyuk O.V. Microeconomics and Macroeconomics as a basis of economic thinking and economic worldview of specialists // Modern basic and applied research. 2017. No. 2-2 (25). P. 64–70.
15. Macroeconomic forecast of the Czech Republic // Ministry of Finance of the Czech Republic, January 2025. URL: https://www.mfcr.cz/assets/attachments/2025-01-30_Makroekonomicka-predikce--leden-2025.pdf
16. Medyanik N.V., Melnikov V.V. Global Trends and Strategic Priorities for the Development of Tourist Destinations in Russian Regions (Based on the Stavropol Territory) // Modern Problems of Science and Education. 2014. No. 5. P. 399.
17. Kumar Dr. K. Aatamanirbhar Bharat and Make in India: A step towards making India Self-dependant // International Journal of Social Sciences and Humanities Invention. 2023. Vol. 10, No. 01. P. 7560–7568. DOI: 10.18535/ijsshi/v10i01.01

ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ АВТОРОВ

Материал, представляемый к публикации, должен являться оригинальным, ранее не публиковавшимся в других научных изданиях, соответствовать профилю журнала.

Автор присылает статью в редакцию на электронную почту vestnik@ski.ranepa.ru в виде файла Microsoft Word 2003, озаглавленного по образцу: Статья_Фамилия автора. В теме письма также следует указать Статья_ Фамилия автора

Аспиранты и соискатели в обязательном порядке представляют оригинал или скан-копию рецензии научного руководителя, справку с места учебы.

Рукопись научной статьи оформляется авторами в соответствии со следующими требованиями:

Объем статьи должен составлять 16–20 тыс. знаков (с пробелами) для аспирантов и магистрантов; 16–40 тыс. знаков (с пробелами) для других категорий авторов.

Расширение файлов – *.rtf, doc (формат *.docx не допускается!)

Размер бумаги – А4 (210×297);

Поля – все по 2 см;

Шрифт – Times New Roman;

Размер шрифта (кегль) – 14;

Абзацный отступ – 1,25 см;

Междустрочный интервал – полуторный (1,5);

Межбуквенный интервал – обычный.

Межсловный пробел – один знак.

Переносы запрещены.

Автоматические ссылки и нумерация страниц не допускаются.

Выравнивание текста – по ширине.

Дефис (-) должен отличаться от тире (–).

Тире и кавычки должны быть одинакового начертания по всему тексту.

Использовать кавычки только одного вида – «Русский язык». / «Иностранный язык»

При наборе не задаются колонки.

Не допускаются пробелы между абзацами («висящие строки»).

Буква ё ставится только в тех случаях, когда замена на е искажает смысл слова; во всех остальных случаях – только е.

Не допускается использование таблиц с альбомной ориентацией. Размер шрифта табличного текста – 10, начертание – обычное. Таблица располагается непосредственно после текста, в котором она упоминается впервые. На все таблицы должны быть ссылки в тексте статьи. Названия таблиц подписываются сверху (**жирный шрифт**, выравнивание по центру): **Таблица 1. Статистические сведения**… .

Иллюстрации, графики, схемы, чертежи и т.п. подписываются снизу (**жирный шрифт**, выравнивание по центру: **Рисунок 1. или Рисунок 1 – Распределение числа респондентов…**). Нумерация сквозная.

При предоставлении данных в виде таблиц и иллюстраций обязательна ссылка на источник. Таблицы и иллюстрации выполняются в черном цвете на белом фоне.

Формулы и специальные символы (например, греческие буквы) в статье набираются текстом (пункт меню «Вставка – Символ»). Для сложных формул используется редактор формул «MS-Equation 3.0» (или ниже) из пакета MS-Office (пункт меню «Вставка – Объект»).

Нумерацию следует ставить отдельно от формул обычным текстом.

NOTA BENE: Не набирать заголовок в режиме CapsLock!

Не использовать макросы.

Список литературы размещается в конце статьи и обусловливается наличием цитат или ссылок, оформляется в соответствии с ГОСТ 7.0.5-2008, ГОСТ Р 7.0.9-2009. Библиографический список формируется в конце статьи по мере упоминания источников в тексте (не по алфавиту и не по иерархии источников), нумеруется вручную (**не автоматически**).

Внутритекстовые ссылки, не включенные в библиографический список работы, оформляются в квадратных скобках по тексту статьи с указанием номера источника по библиографи-

ческому списку. Отсылки, используемые для связи текста с библиографическим списком, оформляются без указания страниц [1; 5]. Использование автоматических постраничных ссылок не допускается.

УДК определяется по классификатору: https://teacode.com/online/udc/

Все материалы проходят обязательную проверку в системе **АНТИПЛАГИАТ**. К публикации допускаются статьи, имеющие не менее 70% оригинального текста. Доля самоцитирования должна составлять не более 10%.

На первой странице в строгом порядке указывается следующая информация на русском и английском языках:

1) Индексы УДК (только на русском языке), присваивает библиотека вуза автора статьи.

2) ***Фамилия И.О***. (***курсив, жирный шрифт***, выравнивание – по центру).

3) Сведения об авторе (указываются в подстрочной ссылке) – *Фамилия Имя Отчество* (полностью, курсив), ученая степень, ученое звание, должность и место работы или учебы, личный адрес электронной почты, телефон кафедры **(на русском языке)**; *Name Surname* (курсив), ученая степень, должность и место работы или учебы, личный адрес электронной почты, телефон кафедры **(на английском языке)**; размер шрифта (кегль) – 10; выравнивание – по ширине.

3) Название статьи на русском языке (заглавные буквы, жирный шрифт, выравнивание – по центру).

4) Через интервал – аннотация на русском языке от 300 до 500 знаков (с пробелами). Аннотация (в соответствии с ГОСТ 7.9-95 (ИСО 214 – 76) Реферат и аннотация. Общие требования.) включает характеристику основной темы, проблемы объекта, цели работы и ее результаты. В аннотации указывают, что нового несет в себе данная статья в сравнении с другими, родственными по тематике и целевому назначению.

5) Ключевые слова и словосочетания на русском языке (5-8 слов).

6) Через интервал – ***Surname N.*** (т.е. Фамилия И.) на английском языке (***курсив, жирный шрифт***, выравнивание – по центру).

7) Название статьи на английском языке (**ЗАГЛАВНЫЕ БУКВЫ, ЖИРНЫЙ ШРИФТ**, выравнивание – по центру).

8) Через интервал – аннотация на английском языке.

9) Ключевые слова и словосочетания на английском языке.

10) Через интервал – текст статьи.

11) Через интервал – библиографический список.

Статьи представляются в журнал до 1 числа месяца, предшествующего выпуску журнала.

Ответственность за достоверность указанных сведений несет автор статьи.

Статьи рецензируются членами редакционной коллегии.

Редакционная коллегия вправе отклонить статью, которая не соответствует требованиям оформления.

Образец оформления статьи

УДК 000

Иванов С.П.[1]

(----------пропуск строки----------)

СЕВЕРНЫЙ КАВКАЗ: ВЫЗОВЫ ИНТЕГРАЦИИ

(----------пропуск строки----------)

Аннотация. В статье рассматриваются основные проблемы…

Ключевые слова: регион, экономика, Северный Кавказ, интеграция.

(----------пропуск строки----------)

Ivanov S.

(----------пропуск строки----------)

THE NORTH CAUCASUS: THE CHALLENGES OF INTEGRATION

(----------пропуск строки----------)

Abstract. The paper / present study considers the main problems of...

Keywords: region, the economy, the North Caucasus, integration.

(----------пропуск строки----------)

На сегодняшний день ситуация в регионах [1] Северо-Кавказского федерального округа (Таблица 1)

(----------пропуск строки----------)

Таблица 1. Ситуация в СКФО

Заголовок	Заголовок	Заголовок	Заголовок	Заголовок
Данные	Данные	Данные	Данные	Данные

(----------пропуск строки----------)

Рассматривая вопросы развития демографической ситуации (Рисунок 1)

(----------пропуск строки----------)

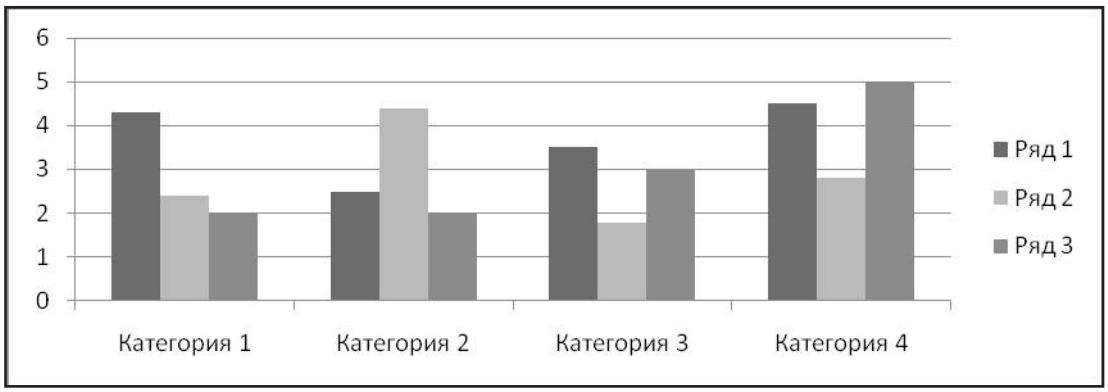


Рисунок 1. Распределение населения ИЛИ
Рисунок 1 – Распределение населения

(----------пропуск строки----------)

[1] *Иванов Сергей Петрович,* доктор филос. наук, профессор, заведующий кафедрой политологии и социологии, Московская гуманитарная академия, г. Москва, e-mail: (личный), т. (рабочий)

Sergey Ivanov, Doctor of Philosophy, Professor, Head of the Department of Political Science and Sociology, Moscow Humanitarian Academy, Moscow, e-mail: (личный), tel. (рабочий)

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

(----------пропуск строки----------)

1. Ковшиков В.А., Глухов В.П. Психолингвистика: теория речевой деятельности: учеб. пособие для студентов педвузов. М.: Астрель; Тверь: АСТ, 2006. 319 с.
2. Валукин М.Е. Эволюция движений в мужском классическом танце. М.: ГИТИС, 2006. 251 с.
3. Ефимова Т.Н., Кусакин А.В. Охрана и рациональное использование болот в Республике Марий Эл // Проблемы региональной экологии. 2007. № 1. С. 80-86.
4. О внесении изменений в статью 30 закона Ненецкого автономного округа «О государственной службе Ненецкого автономного округа»: закон Ненец. авт. окр. от 19 мая 2006 г. № 721-ОЗ: принят Собр. депутатов Ненец. авт. окр. 12 мая 2006 г. // Няръянавындер (Крас. тундровик) / Собр. депутатов Ненец. авт. окр. – 2006. – 24 мая.
5. Бастрыгин А.И. Время, право и закон. СПб.: Ореол, 2007. 353 с.
6. Дирина А.И. Право военнослужащих Российской Федерации на свободу ассоциаций [Электронный ресурс] // Военное право: сетевой журн. 2007. URL: http://www.voennoepravo.ru/node (дата обращения: 19.09.2007 г.)
7. О жилищных правах научных работников [Электронный ресурс]: постановление ВЦИК, СНК РСФСР от 20 авг. 1933 г. (с изм. и доп., внесенными постановлениями ВЦИК, СНК РСФСР от 1 нояб. 1934 г., от 24 июня 1938 г.). Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
8. Лэтчфорд Е.У. С Белой армией в Сибири [Электронный ресурс] // Восточный фронт армии адмирала А.В. Колчака. 2004. URL: http://east-front.narod.ru/memo/latchford.htm (дата обращения: 23.08.2007 г.)

Научное издание

НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ

ВЕСТНИК ЭКСПЕРТНОГО СОВЕТА

Главный редактор: Киселева Н.Н.
Компьютерный дизайн-верстка: Кочесокова М.К.

Материалы журнала отражают точку зрения авторов и не являются официальной позицией Академии.
Статьи публикуются в авторской редакции.
При использовании материалов ссылка на журнал обязательна.

Подписано в печать 30 октября 2025 г. Сдано в печать 10 ноября 2025 г.
Дата выхода в свет: 15 декабря 2025 г.
Формат 60×84/8. Гарнитура «Times». Бумага офсетная
Тираж 1000. Усл. п.л. 13,02. Заказ № 2051
БЕСПЛАТНО

© «Северо-Кавказский институт-филиал федерального государственного
бюджетного образовательного учреждения высшего образования
«Российская академия народного хозяйства и государственной службы
при Президенте Российской Федерации»
357502, Ставропольский край, г. о. город-курорт Пятигорск, город Пятигорск,
ул. Дунаевского, д. 5а
тел.: 8(8793) 33-26-21
e-mail: vestnik-ski@ranepa.ru

Отпечатано в типографии
ООО «Рекламно-информационное агентство на КМВ»
г. Пятигорск, ул. Козлова,19
тел. 8 (8793) 39-09-03