

Электронный научно-практический журнал

# Наука и практика регионов



**№3 (40) - 2025**

ЧОУ ВО «Курский институт менеджмента, экономики и бизнеса»  
[www.meb-journal.ru](http://www.meb-journal.ru)

E-mail: [meb-journal@ya.ru](mailto:meb-journal@ya.ru)

тел. 8 (4712) 70-82-56

# **Электронный научно-практический журнал**

## **«Наука и практика регионов»**

Основной задачей электронного научного журнала «Наука и практика регионов» является оперативное и достоверное распространение информации о научных исследованиях, проводимых учеными и специалистами на территории России, стран СНГ и дальнего зарубежья.

Ежеквартальный теоретический и научно-практический журнал	Редакционный совет журнала	Редакционная коллегия журнала
<b>Учредитель:</b> ЧОУ ВО «Курский институт менеджмента, экономики и бизнеса»	<b>Председатель совета</b> <b>Лахова Е. Ф.</b> – к. полит. н., доцент  <b>Багдасарян В. Э.</b> – д. и. н., профессор <b>Жиляков Д. И.</b> – д. э. н., доцент <b>Слатинов В. Б.</b> – д. п. н., доцент <b>Молоткова Н. В.</b> – д. п. н., профессор <b>Филонович А. В.</b> – д. т. н., профессор <b>Науменко С. Н.</b> – д.э.н., доцент <b>Московцев В. В.</b> – д. э. н., профессор <b>Пономаренко Е. В.</b> – д. э. н., доцент	Веревкина Ю. И. – к. и. н., доцент Гусева И. В. – к. п. н., профессор Еськова Н. А. – к. г. н., доцент Ефремова Л. И. – к. п. н., доцент Кликунов Н. Д. – к. э. н., доцент Лепина Т. Г. – к.ю.н., доцент Федорова Е. И. – к. э. н., доцент Муха И. В. – к. с. н., доцент Подосинников Е. Ю. – к.п.н., доцент
<b>Главный редактор</b> Окороков В. М. <b>Заместитель главного редактора</b> Зюкин Д. В.		
Дата выхода журнала 30.06.2025г.		
Адрес редакции и издательства: 305000, г. Курск, ул. Радищева, 35, к. 108 Тел. 8 (4712) 70-82-56 E-mail: meb-journal@ya.ru Сайт: www.meb-journal.ru		

## **Содержание**

### **Подосинников Е. Ю.**

ЭВОЛЮЦИЯ ФИНАНСОВЫХ ОРГАНОВ РОССИЙСКОЙ ИМПЕРИИ 4  
(НА ПРИМЕРЕ КАЗНАЧЕЙСТВА КУРСКОЙ ГУБЕРНИИ)

### **Антонова В.А., Николаева О. Н.**

СУЩНОСТЬ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ:  
СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ПОДХОДОВ К ОПРЕДЕЛЕНИЮ И 13  
КЛЮЧЕВЫЕ ПРИЗНАКИ

### **Бондаренко К. А.**

СРАВНИТЕЛЬНО-ПРАВОВОЙ АНАЛИЗ ЗАРУБЕЖНЫХ СИСТЕМ  
ОБЕСПЕЧЕНИЯ БЕЗОПАСНОСТИ СУДЕЙ И ПРИСЯЖНЫХ 17  
ЗАСЕДАТЕЛЕЙ: СОВРЕМЕННЫЕ МОДЕЛИ И ПЕРСПЕКТИВЫ  
ИМПЛЕМЕНТАЦИИ

### **Демченко А. А.**

ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ЗАКУПОЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ 23  
ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

### **Жукова Ю. В.**

ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ РЕГУЛИРОВАНИЯ ГРАЖДАНСКО-ПРАВОВОЙ 29  
ОТВЕТСТВЕННОСТИ ЗА ВРЕД, ПРИЧИНЕННЫЙ ГОСУДАРСТВУ И  
ЕГО ДОЛЖНОСТНЫМ ЛИЦАМ

### **Метляева К. М.**

УПРАВЛЕНИЕ В УСЛОВИЯХ VUCA-МИРА: ЭВОЛЮЦИЯ 33  
СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

### **Лобанова К. А., Рашидов О. И.**

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КАДРОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ В ОРГАНАХ 38  
МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ: АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ И  
ПУТИ РЕШЕНИЯ

### **Естехина С. С., Силенко А. Н.**

АЛГОРИТМ ОЦЕНКИ УДОВЛЕТВОРЁННОСТИ КЛИЕНТОВ: ОБЗОР 43  
МЕТОДОВ И МЕТРИК

### **Свирин А. В.**

ОСПАРИВАНИЕ И ПРИНУДИТЕЛЬНОЕ ИСПОЛНЕНИЕ РЕШЕНИЯ 52  
ТРЕТЕЙСКОГО СУДА В РАЗРЕЗЕ ГРАЖДАНСКОГО  
ПРОЦЕССУАЛЬНОГО КОДЕКСА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

# ЭВОЛЮЦИЯ ФИНАНСОВЫХ ОРГАНОВ РОССИЙСКОЙ ИМПЕРИИ (НА ПРИМЕРЕ КАЗНАЧЕЙСТВА КУРСКОЙ ГУБЕРНИИ)

**Подосинников Е. Ю.,**

кандидат политических наук, доцент кафедры государственного и муниципального управления, Курский государственный университет, руководитель Курского отделения Российского общества политологов  
E-mail: [podosinnikov\\_e\\_u@mail.ru](mailto:podosinnikov_e_u@mail.ru)

**Аннотация.** Настоящая статья посвящена исследованию трансформации финансовых органов Российской империи и становления органов казначейства, на примере Курской губернии, как механизма финансового контроля государства. В статье предлагаются к рассмотрению проблемы отражения изменений финансовой системы в нормативно-правовых актах Российской империи и ведомственной документации органов власти Курского края. Представленные материалы фонда «Курская казенная палата» Архивной службы Курской области воссоздают этап эволюции финансовых органов и институциализации казначейства в системе органов власти, на примере казначейства Курского края. Масштаб работы требует ограничения емкости исследуемого исторического временного периода, в качестве которого был использован интервал 1775-1780 годов. В этой связи в качестве источников информации нормативно-правового характера были использованы: «Учреждения для управления губерний Всероссийской империи», «Указ Елецкого экономического управления Путивльскому казначею с объявлением об учреждении Курской губернии» и «Сообщение Курского наместнического правления о получении экземпляра Указа об управлении в губерниях».

**Ключевые слова:** казначай, казначейская служба, Курское наместничество, Курская казенная палата, Указ об управлении в губерниях, Учреждения для управления губерний Всероссийской империи.

## EVOLUTION OF THE FINANCIAL BODIES OF THE RUSSIAN EMPIRE (USING THE EXAMPLE OF THE TREASURY OF THE KURSK PROVINCE) Podosinnikov E.Y.

**Annotation.** This article is devoted to the study of the transformation of the financial bodies of the Russian Empire and the formation of treasury bodies, on the example of the Kursk province, as a mechanism of financial control of the state. The article proposes to consider the problem of reflecting changes in the financial system in the regulatory legal acts of the Russian Empire and departmental documentation of the authorities of the Kursk Territory. The presented materials of the Kursk Treasury Fund of the Archival Service of the Kursk Region recreate the stages of the evolution of financial bodies using the example of the Treasury of the Kursk Territory. The scale of the work requires limiting the capacity of the historical time period under study, for which the 1775-1780 interval was used. In this regard, the following were used as

sources of regulatory information: "Institutions for the management of the provinces of the All-Russian Empire," "Decree of the Yelets Economic Administration to the Putivl Treasurer announcing the establishment of the Kursk Province" and "Message of the Kursk Governor's Government on receiving a copy of the Decree on management in the provinces."

**Key words:** Treasurer, Treasury Service, Kursk Governorate, Kursk Treasury, Decree on Administration in the Provinces, Institutions for the Administration of the Provinces of the All-Russian Empire.

В условиях гибридной рыночной экономической системы, масштабных преобразований в социальной сфере, а также с учетом современных геополитических реалий, вопросы эффективного использования государственных финансовых ресурсов становятся особенно актуальными и востребованными. При этом финансовые ресурсы необходимы для реализации государственных полномочий как в сфере внутренней, так и внешней политики [1]. Наибольший интерес представляют исторические практики трансформации финансовой системы страны, причины реформ, исторические документы и последовавшие экономические эффекты.

Казначейство, как ядро финансовой системы страны, прошло долгий и сложный путь, прежде чем стало надежной системой, обеспечивающей финансовую стабильность Российского государства. Оно превратилось в один из ключевых инструментов для реализации национальных проектов и реформ, которые активно проводятся в последние годы на территории субъектов Российской Федерации [2].

Исторически казначейская служба восходит к временам Древней Руси, когда начали формироваться первые казначеи. Лица, представлявшие князей или бояр и выполняющие функции хранителей ценностей, известной как «казна». С течением времени их роль эволюционировала, что способствовало созданию более структурированной и эффективной системы управления государственными финансами.

Становление казначейства в России и его усиление неразрывно связано с проведением реформ в области экономики и финансов, а также с увеличением государственных доходов и расходов. Важным этапом в этом процессе стало создание более развитой финансовой системы, способной эффективно управлять ресурсами государства [3].

Институциализацию органов казначейства принято ассоциировать с проведением административных реформ, где ключевым документом является «Учреждения для управления губерний Всероссийской империи». Данный нормативный документ является важнейшим законодательным актом реформирования местного управления, он был принят 7 ноября 1775 г. в период правления императрицы Екатерины II. Документ заложил основные принципы административно-территориального управления государством и практически на полторавековой период становится основой управления на местах [4].

Данное издание официального государственного акта относится к его первому выпуску, который был опубликован в конце 1775 года. Его

характерными особенностями являются: манифест занимает шесть страниц без нумерации, оглавление представлено на двух ненумерованных страницах, а обратная сторона титульного листа остаётся пустой. В издании, состоящем из 28 глав, содержатся положения, регулирующие управление всеми наместничествами и губерниями, за исключением Московской и Санкт-Петербургской губерний. Ряд глав закрепляют основы деятельности казначейской службы на территории Российской империи: Глава IX «О ДОЛЖНОСТИ КАЗЕННОЙ ПАЛАТЫ», Глава XI «О ДОЛЖНОСТИ УЕЗДНОГО КАЗНАЧЕЯ», Глава XIII «О ХРАНЕНИИ ДЕНЕЖНОЙ КАЗНЫ ИМПЕРАТОРСКОГО ВЕЛИЧЕСТВА» [5] (см. рис.1).

ОГЛАВЛЕНИЕ.		Х I X
	Стран:	
I. О привилегиях губернатора.	1.	
II. О чиновниках.	9.	
III. О порядке отработки из должности.	12.	
IV. О должностях Государева Наместника.	19.	
V. О должностях губернского, или наместнического Генерала.	23.	
VI. О должностях палаты уголовного суда.	28.	
VII. О шестицати дьяконах уголовных.	30.	
VIII. О должностях палаты гражданского суда.	32.	
IX. О должностях казенном палаты.	33.	
X. О палатской воинской.	36.	
XI. О должностях уездного казначея.	38.	
XII. О губернаторе и о доходах ИМПЕРАТОРСКОГО ВЕЛИЧЕСТВА.	39.	
XIII. О привилегиях казны ИМПЕРАТОРСКОГО ВЕЛИЧЕСТВА.	42.	
XIV. О должностях верхнего земского суда.	47.	
XV. О уездном суде и его должностях.	57.	
XVI. О дворянской опеке и о должностях сего места.	62.	
XVII. О должностях инициации земского суда.	75.	
	XVII.	

ГЛАВА I.

ПРИМЕРНЫЙ ШТАТЪ  
ГУБЕРНИИ.

1.

Количе<sup>ство</sup> число душъ въ губерніи примѣнно пода<sup>га</sup>гается.

Дабы губернія, или намѣстническое подраздѣлѣніе могла быть упомянута, пода<sup>га</sup>гается во сколько-нибудь до четырехъ сопѣтъ иныхъ душъ.

2.

Определение Генералъ Губернатора.

Для управлени же губерніи или намѣстническаго подраздѣлѣнія Государевъ Намѣстникъ или Генералъ Губернаторъ.

3.

Определение Губернатора.

Въ губерніи или намѣстническѣмъ учреждѣніи Правительствъ намѣстническаго или Губернатора.

4.

Учрежденіе Губернатора.

Въ губерніи учреждается правление намѣстническое или губернское.

5.

О присуствующихъ въ правлении.

Въ намѣстническомъ правлении засѣдающій Губернаторъ Намѣстникъ или Генералъ Губернаторъ, Правительствъ намѣстническаго или Губернатора съ двумя Съѣдѣніями.

Учрежденіе.

Рисунок 1. Титульный лист, оглавление и страница 1 «Глава 1» «Учреждения для управления губерний Всероссийской империи» – важнейший документ эволюции местного управления, 7 ноября 1775 г. [14]

Данный акт отменил провинции, упорядочил территориальное деление России на губернии и уезды, а также создал новую судебную систему, основанную на сословном принципе. Кроме того, была проведена реформа местного административно-полицейского аппарата, включающего губернаторов, губернские правления, капитанов-исправников, нижние земские суды и городничих. В теоретико-правовой основе всей этой масштабной реформы местного управления и самоуправления, инициированной Екатериной Великой, лежали идеи просветительских философов XVIII века о разделении власти на три основные ветви – законодательную, исполнительную и судебную. Эти идеи дополнялись последующим сословным устройством российского общества [6].

В рамках реформы в Российской империи было образовано 50 губерний, каждая из которых делилась на соответствующие уезды. Так называемая административно-полицейская власть на уровне уезда переходила к нижнему земскому суду, возглавляемому земским исправником (капитаном-исправником), на уровне города – городничему, а на уровне губерний – губернскому правлению, состоящему из губернатора и двух советников. По территории 2–3 губерний объединялись под управлением генерал-губернаторов или наместников. Судебная система строилась по трёхступенчатому принципу.

Нижние две ступени создавались на основе сословно-выборного принципа: для дворян – уездный и верхний земский суды, для представителей города – городовые и губернские магистраты, а для государственных крестьян – верхняя и нижняя. Третья инстанция – палаты уголовных и гражданских дел – была коронной и всесословной. При верхних земских судах функционировали дворянские опеки, в то же время при городовых магистратах работали городовые сиротские суды. Такие органы, как – Приказы общественного призрения в губерниях курировали школы, больницы, смирительные дома и другие учреждения. Управление финансовыми потоками осуществлялось казенными палатами и уездными казначеями. Казенные палаты в губерниях возглавляли вице-губернаторы. Основные положения «Учреждения для управления губерний Всероссийской империи» 1775 года сохраняли действие вплоть до 1917 года.

Х 2 Х	6.	К 33 Х	132.
Учреждение уголовной палаты.	Въ губерніи учреждается палата уголовного суда.	для спречервныхъ министра правомоизбранныхъ стороны.	Погодъ внесенныхъ деній изъ на- дашъ оплачиваются въ приказъ об- щественного призрѣя. Спрашива- чи казенныи и уездныи дѣлъ онъ вносу двѣнадцать сонъ рублей увольняются изъ земли, ибо казен- ные палаты есть общеправомъ, поэто- му имѣло пристиги расписываться должны...
О присутствующихъ въ уголовной палатѣ.	Въ палатѣ уголовного суда засѣдатъ по одицѣ, два Сыбінника и два Ассесора.	ГЛАВА IX.	132.
Учреждение гражданской палаты.	Въ губерніи учреждается палата гражданскаго суда.	О ДОЛЖНОСТИ КАЗЕН- НОЙ ПАЛАТЫ.	Приносятъ въ Сенатъ изъ дѣлъ имѣе пачи сонъ рублей...
О присутствующихъ въ гражданской палатѣ.	Въ палатѣ гражданскаго суда засѣдатъ Прѣзидѣнцъ одинъ, два Советника и два Ассесора.	117.	Сенатъ запрещается, буде та- коже изъ дѣлъ, которою цѣна ниже пачи сонъ рублей.
О опредѣлѣніи губернскаго Землемѣра.	Въ губерніи опредѣляется губернскій землемѣръ.	Что присутствующихъ.	Рѣшениѣ палаты въ гра- жданскихъ дѣлахъ испод- нишися...
Учреждение казеной палаты.	Въ губерніи учреждается палата для домостроительныхъ дѣлъ и управлѣнія казенными доходами ИМПЕРАТОРСКОГО ВЕЛИЧЕСТВА.	Что есть казенная па- латы.	Рѣшениѣ палаты въ гра- жданскихъ дѣлахъ испод- нишися...
О присутствующихъ въ казеной палатѣ.	Въ казенной палатѣ засѣдатъ Поручикъ Правителъ или Вице Губернаторъ, Директоръ экономии или домоводства, одинъ Советникъ, два Ассесора, одинъ Сыбінникъ, два Ассесора, и одинъ губернскій Казначей.	118.	133.
	Учреж-	Казенная палата и чи иное стѣ, какъ соединенный депар- таментъ Камеръ и Ревизионъ кол- легіи, которому поручаются въ сунѣтии дѣлъ-инспекціи и контроль въ казенныхъ дѣлахъ, и какъ то вѣдромъ съ чистою въ- терою, ревизионныи списки, съ дѣлъ о приходѣ и расходѣ ренты съѣзда, солицъ дѣлъ винный откупъ и подряды казенные всѣхъ правъ, казен- ныхъ и публичныхъ строеній и ихъ содержаніе въ той губерніи, въ такую пропорцію Камеръ кол- легіи	Определеніе уѣзднаго казначея.
			134.
			Въ каждомъ уѣзда опредѣ- ляется по одному казначею.
			135.
			Должность губернскаго каз- начея.
			Уѣздныи казначеи имѣютъ въ вѣдѣ списъ казенныхъ сбо- ръ того уѣзда, и уѣзды малыѣ о приходѣ и расходѣ денъ въ- занѣшую...

Рисунок 2. Страницы 2, 33, 38 «Учреждения для управления губерний Всероссийской империи», 7 ноября 1775 г. [3]

На рисунке 2 представлены страницы «Учреждения для управления губерний Всероссийской империи», 1775 г., где на странице 2, п. 11 «Учреждение казенной палаты» имеются записи об учреждении казенной палаты: «...в губернии учреждается для домостроительных дел и управления казенными доходами ИМПЕРАТОРСКОГО ВЕЛИЧЕСТВА...», а также п. 12 «О присутствующих в казенной палате» закрепил требования к структуре и должностям казенной палаты: «...в казенной палате заседает Поручик Правителя или Вице Губернатор, Директор экономии или домоводства, один Советник, два Ассессора и один губернский Казначей...».

На странице 33 документа, Глава IX «О ДОЛЖНОСТИ КАЗЕННОЙ ПАЛАТЫ», п. 118 «Что есть казенная палата»: раскрыта сущность и цели казенной палаты: «...казенная палата есть не что иное, как соединенный департамент камер и ревизион коллегии, которому поручается в смотрение домостроительные и казенные дела губернии, как то ведомости о численности народа, ревизионные списки, сведения о приходе и расходе счетов, соляные дела, винный откуп и подряды, казенные права, казенные и публичные строения и их содержание...».

На странице 38 документа, Глава XI «О ДОЛЖНОСТИ УЕЗДНОГО КАЗНАЧЕЯ», п. 134 «О определении уездного казначея»: «...в каждом уезде определяется по одному казначею...», п. 135 «Должность уездного казначея»: «...уездный казначей имеет в ведомстве своем казенные сборы того уезда, и уведомляет о приходе и расходе денег казенную палату...».

Во времена Петра I город Курск относился к Киевской губернии, при этом в 1712 году учреждается особая воеводская канцелярия. Уже через пятнадцать лет город входит в состав Белгородской губернии, а с 1779 года Курск становится центром Курского наместничества. Первым наместником города был генерал-фельдмаршал, граф Пётр Александрович Румянцев-Задунайский.

Особый интерес для исследования эволюции финансовых органов и становления органов власти Курского края представляет ведомственная корреспонденция финансовых органов, а также документы, сохранившиеся в фондах Архивной службы Курской области.

В качестве примера рассмотрим сохранившиеся документы фонда «Курская казенная палата» Архивной службы Курской области. Первый документ – Указ Елецкого экономического управления Путивльскому казначею с объявлением об учреждении Курской губернии (рис. 3).

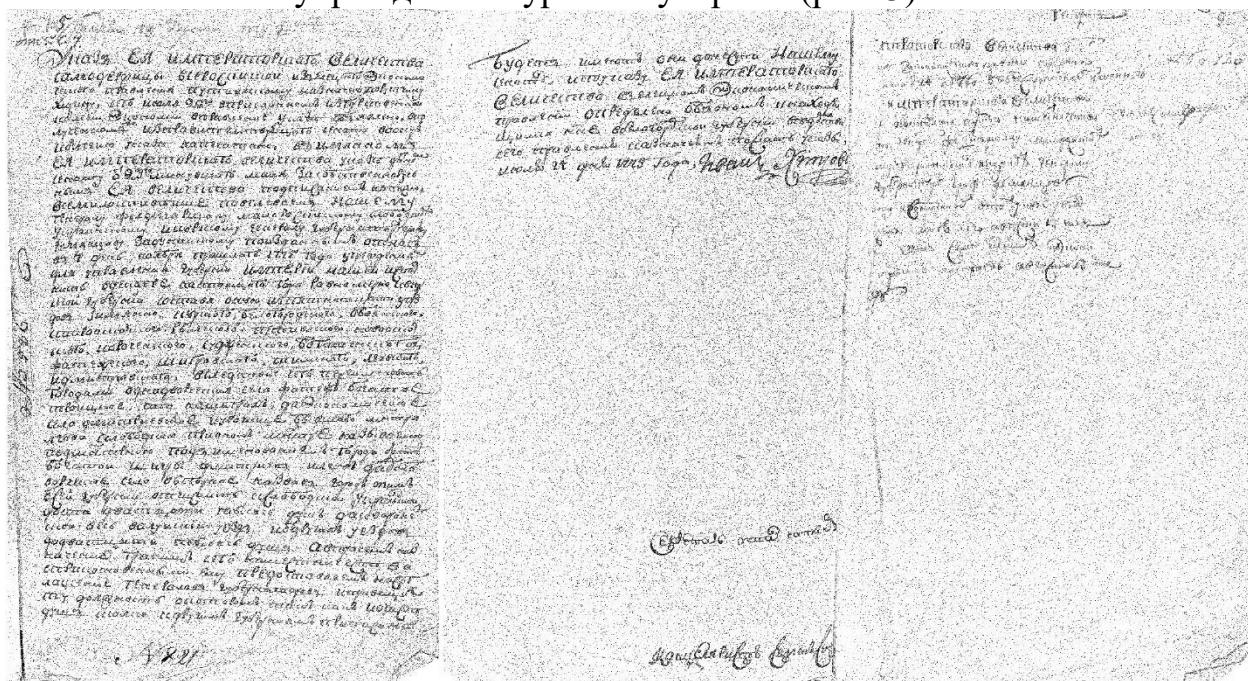


Рисунок 3. Указ Елецкого экономического управления Путивльскому казначею с объявлением об учреждении Курской губернии [ГАКО, ф.184, Оп.1. Д.21 Л.3,4]

Согласно информации документа, финансово-хозяйственные функции на местах сосредоточились в ведении Казенной палаты – в масштабе губернии и казначейств – в уездах. Губернские учреждения в Курске, в т.ч. и Казенная палата, были созданы в январе 1780 г. по указу от 23 мая 1779 г. «Об учреждении Курской губернии». В Курскую губернию вошли пятнадцать уездов: Белгородский, Богатенский, Дмитриевский, Корочанский, Курский, Льговский, Новооскольский, Обоянский, Путивльский, Рыльский, Старооскольский, Суджанский, Тимский, Фатежский, Щигровский [15].

Одним из древнейших городов на Курской земле является Путивль. В далеком 1146 году, в период междуусобиц между киевскими князьями, он был захвачен князем Святославом Ольговичем, который назначил в нём своих наместников. С Путивлем связана одна из самых проникновенных страниц древнерусской литературы — знаменитый плач Ярославны, супруги князя Игоря, запечатленный в «Слове о полку Игореве». Александр Сергеевич Пушкин также упоминал этот город в своей трагедии «Борис Годунов». В период Великой Смуты Путивль стал одним из ключевых центров восстания под предводительством Ивана Болотникова и на короткое время служил опорным пунктом для войска Лжедмитрия I. В настоящее время Путивль является районным центром Сумской области Украины.

Курское наместничество было учреждено 27 декабря 1779 года, а в январе 1780 года создана Казенная палата на основании «Учреждения для управления губерний» от 7 ноября 1775 года.

Второй документ фонда 184 «Курская казенная палата» – Сообщение Курского наместнического правления о получении экземпляра Указа об управлении в губерниях, 1780 года (рис. 4).

В документе идет речь о том, что Курское наместничество передает в Казенную палату один экземпляр документа «Учреждения для управления губерний», в двух частях, отпечатанного в сенатской типографии для сведения и исполнения, 1780 год.

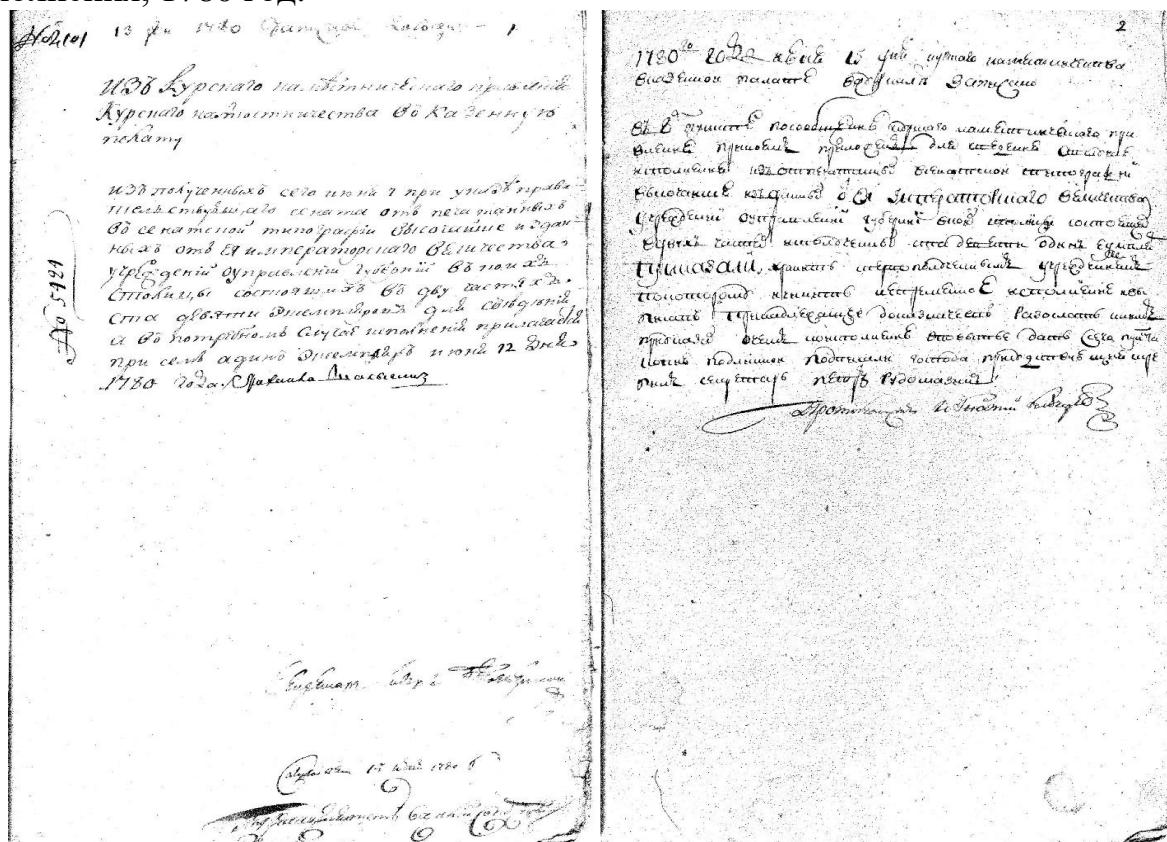


Рисунок 4. Сообщение Курского наместнического правления о получении экземпляра Указа об управлении в губерниях, 1780 г. [ГАКО. Ф. 184. Оп. 1.

Д. 28 Л. 2,3]

Третий документ фонда 184 «Курская казенная палата» – Сообщение Курского наместнического правления с приложением копии указа Сената о точном выполнении изданных узаконений об учреждениях для управления губерниями, 1780 года (рис. 5).

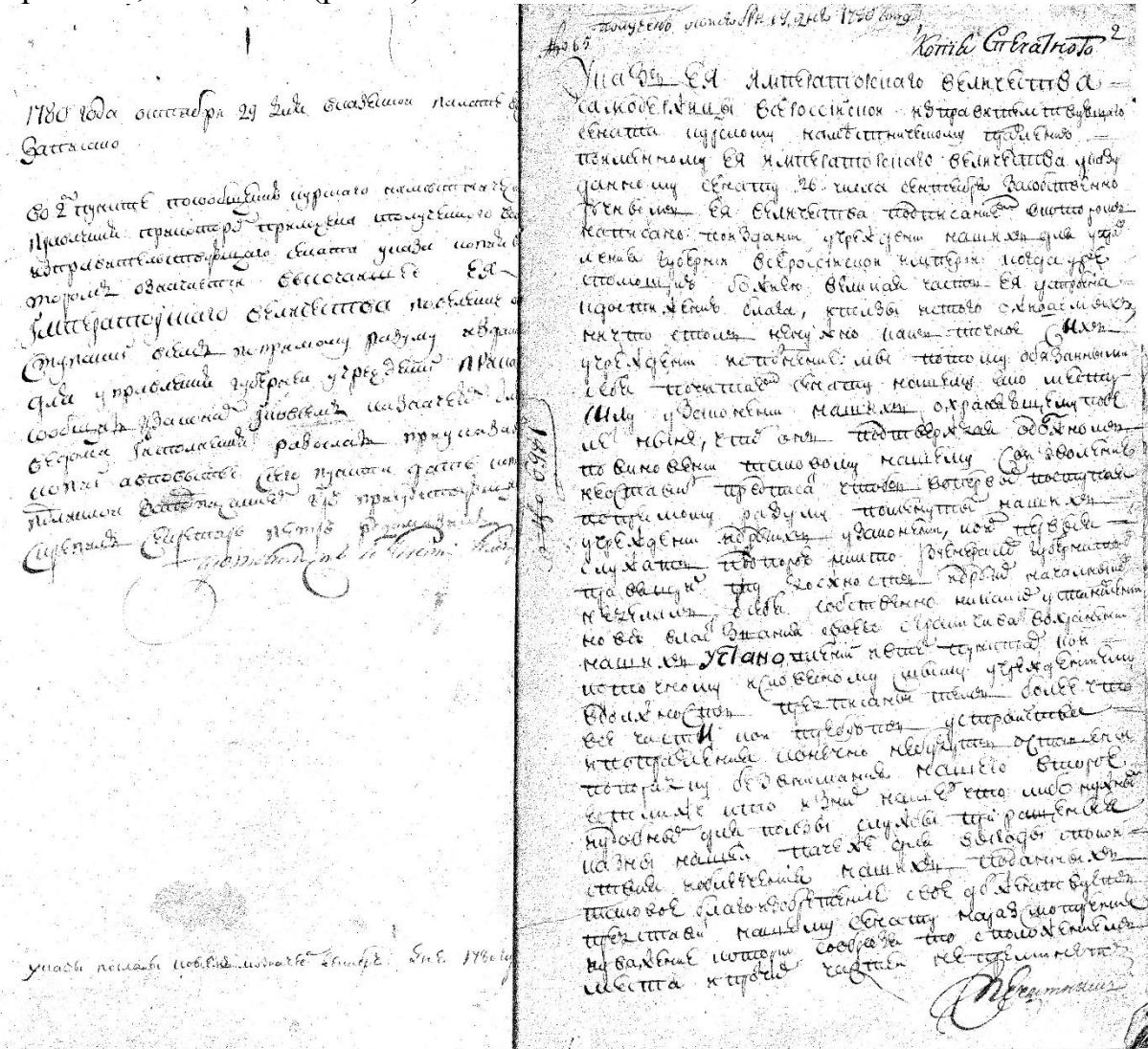


Рисунок 5. Сообщение Курского наместнического правления с приложением копии указа Сената о точном выполнении изданных узаконений об учреждениях для управления губерниями [ГАКО. Ф. 184. Оп. 1. Д. 29. Л. 4]

В документе идет речь об исполнении указа Сената и создании на территории учреждений для управления губернией.

Меры, представленные в документах исследования, способствовали упорядочению финансовых потоков и повышению прозрачности в управлении государственными финансами, что в свою очередь укрепило доверие к финансовым институтам и способствовало экономическому развитию страны. Таким образом, в исследуемом периоде, на территории Российской государства функционировала передовая финансовая система, центром которой является казначейство со своей сетью губернских территориальных органов, имеющих общую нормативно-правовую базу и региональную специфику.

## Список использованных источников

1. Борщик, Н.Д. История становления и развития казначейской системы на территории Курской области / Н.Д. Борщик, Е.Ю. Подосинников, Е.Н. Пясецкая // Ученые записки. Электронный научный журнал Курского государственного университета. – 2015. – № 4(36). – С. 57-65. – EDN VAXGYP.
2. Борщик Н.Д., Волобуев С.Н., Подосинников Е.Ю., Пясецкая Е.Н. Эволюция систем управления городами Курского края в условиях постсоветской социально-экономической трансформации // Экономические науки. – 2015. – № 6 (127). – С. 42–49. ISSN 2072-0858.
3. Законодательство императора Петра III, 1761-1762 годы [Текст]; Законодательство императрицы Екатерины II, 1762-1782 годы: [сборник законодательных актов] / сост. и авт. вступ. ст. В. А. Томсинов. - Москва: Зерцало, 2011. - XXXII, 336 с.; 22 см. - (Серия «Русское юридическое наследие»/ Московский гос. ун-т им. М. В. Ломоносова, Юридический фак., Каф. истории государства и права); ISBN 978-5-8078-0190-6 (в пер.).
4. Казначейская система исполнения бюджета в Российской Федерации [Текст]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по экономическим и сервисным специальностям / И.Г. Акперов, И.А. Коноплёва, С.П. Головач. - 3-е изд., стер. - Москва: КНОРУС, 2017. - 633 с.; ISBN 978-5-406-05762-9.
5. Именной указ Екатерины II «Об учреждении Курской губернии» от 23 мая 1779 г./ Полное собрание законов Российской Империи. – СПб., 1830. – Т. XX. – № 14880. – С. 825–826.
6. Полное собрание законов Российской Империи. – СПб., 1830. – Т. XXXI. – № 24116. – С. 53–60.
7. Официальный сайт Министерства финансов Российской Федерации. – [Электронный ресурс] URL: <http://minfin.ru> (дата обращения – 18.05.2025).
8. Официальный сайт Федерального казначейства России. – [Электронный ресурс] URL: <http://www.roskazna.ru> (дата обращения – 18.05.2025).
9. Официальный сайт Управления Федерального казначейства по Курской области. – [Электронный ресурс] URL: <http://www.kursk.roskazna.ru> (дата обращения – 18.05.2025).
10. Степанов В.Б. Первый наместник императрицы в Курске // Наместники и губернаторы Курского края 1779-1917 гг. – Курск, 2005. – С. 12.
11. Степанов В.Б. Первый наместник императрицы в Курске // Наместники и губернаторы Курского края 1779-1917 гг. – Курск, 2005. – С. 11-20.
12. Шпилев А.Г. Первые правители Курской губернии – П.А. Румянцев-Задунайский и П.С. Свищунов // Страницы истории Курского края. В 2 томах. Т. 2. – Курск, 2019. – С. 5-10.
13. Архивное управление Курской области – <https://archive.rkursk.ru>
14. Автономная некоммерческая организации по созданию, поддержке и развитию историко-культурной электронной энциклопедии и библиотеки «Руниверс» – <https://runivers.ru/lib/book6866/187015>
15. ГАКО. Ф. Р-184. Оп. 1. Д. 21, 28, 29.

# СУЩНОСТЬ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ: СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ПОДХОДОВ К ОПРЕДЕЛЕНИЮ И КЛЮЧЕВЫЕ ПРИЗНАКИ

**Антонова В.А.,**

обучающаяся магистратуры направления подготовки 38.04.02  
Менеджмент (профиль «Международный менеджмент (с частичной  
реализацией на английском языке)») ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС»,  
г. Донецк, Российская Федерация  
E-mail: lera7680@mail.ru

**Николаева О. Н.,**

канд. гос. упр., доцент, доцент кафедры менеджмента  
внешнеэкономической деятельности ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС», г.  
Донецк, Российская Федерация  
E-mail: olga-pony@yandex.ru

**Аннотация.** В статье проведен обзор научной литературы по вопросам многообразия подходов к определению понятия «внешнеэкономическая деятельность». Представлены различные характеристики данного понятия. Определены субъекты, виды и формы внешнеэкономической деятельности. Обнаружены особенности реализации внешнеэкономической деятельности. Установлены ключевые признаки ВЭД. Сформулирован авторский подход к определению рассматриваемого понятия.

**Ключевые слова:** внешнеэкономическая деятельность, управление, субъекты ВЭД, виды и формы ВЭД

## THE ESSENCE OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY: A COMPARATIVE ANALYSIS OF APPROACHES TO DEFINITION AND KEY FEATURES

Antonova V.A., Nikolaeva O. N.,

**Annotation.** The article provides a review of the scientific literature on the diversity of approaches to the definition of the concept of «foreign economic activity». Various characteristics of this concept are presented. The subjects, types and forms of foreign economic activity are defined. The peculiarities of the implementation of foreign economic activity are revealed. The key features of foreign economic activity have been identified. The author's approach to the definition of the concept under consideration is formulated.

**Key words:** foreign economic activity, management, subjects of foreign economic activity, types and forms of foreign economic activity

Внешнеэкономическая деятельность (ВЭД) предприятий играет важную роль, так как открывает доступ к новым рынкам сбыта, содействует привлечению иностранных инвестиций, способствует экономическому росту и создает

благоприятные условия для развития и повышения конкурентоспособности производителей.

Вместе с тем, осуществление и управление внешнеэкономической деятельностью невозможно без четкого понимания сущности данной экономической категории. Это ставит вопрос о необходимости рассмотрения, анализа и систематизации существующих подходов к определению данного понятия и уточнения его содержания, что и обуславливает актуальность научного исследования.

Вопросам развития и управления внешнеэкономической деятельностью предприятий уделено немало внимания со стороны как классиков экономической мысли (Т. Мэн, А. Монкретьен, А. Смит, Д. Риккардо, К. Маркс, Э. Хекшер, Б. Олин и др.), так и современных отечественных и зарубежных ученых (В. А. Бублик, В. В. Покровская, Е. Ф. Прокушев, И. В. Тимошенко, Т. В. Карпей и Э. А. Савенок и т.д.). Изучению вопросов совершенствования внешнеэкономической деятельности и повышения эффективности управления на микроуровне посвятили работы Т. В. Миролюбова, Е. Ю. Трифонова, С. Л. Соркин, М. Л. Горбунова, Ю. В. Приказчикова. Различные аспекты ВЭД – экономические, юридические, правовые – рассматриваются в трудах Р. В. Давыдова, А. С. Татевосян. Среди отечественных исследователей по вопросам особенностей функционирования ВЭД в условиях современных вызовов следует выделить публикации И. Ю. Беганской, Л. Б. Костровец, Л. В. Кулешовой, С. Н. Науменко, проч. В представленных работах авторы уделяют внимание теоретико-методологическим аспектам определения сущности понятия «внешнеэкономическая деятельность», рассматривают различные виды и формы ВЭД, особенности осуществления на том или ином этапе развития экономики. Вместе с тем, в условиях глобализации, геополитической нестабильности, цифровизации и иных трендов дальнейшее изучение сущности внешнеэкономической деятельности является актуальным, необходимым и своевременным.

Цель исследования заключается в уточнении понятия внешнеэкономической деятельности предприятия на основе ее ключевых признаков.

Обзор научных публикаций позволил сделать вывод о многообразии подходов к определению понятия «внешнеэкономическая деятельность», его многоплановости и многовекторности, разнообразии видов, форм, условий, механизмов реализации, проч. Так, с точки зрения ключевых характеристик, ВЭД рассматривается как:

- экономическая деятельность (Н. Г. Каrikова [1], Б. И. Шевченко [2]);
- коммерческая деятельность (И. Н. Иванов [3], Г. Г. Иванов, Е. С. Холин [4]);
- хозяйственная (предпринимательская) деятельность (Н. К. Казанцева [5], Ю. Н. Кудрявец [6]);
- сложная система взаимодействия (Ю. Н. Кудрявец [6]);
- сфера международного бизнеса (А. М. Эсетова [7]);

- совокупность функций (Е. С. Алешкина [8]);
- совокупность отношений (Е. Ю. Трифонова, М. Л. Горбунова [9], Ю. В. Приказчикова [10]);
- процесс реализации внешнеэкономических связей (Е. Ф. Прокушев [11]);
- с точки зрения видов и форм деятельности (И. В. Ершова [12]).

Как видим, внешнеэкономическая деятельность – многогранное понятие.

Приведенные подходы характеризуют деятельность на уровне субъекта хозяйствования. Вместе с тем, некоторые авторы рассматривают внешнеэкономическую деятельность как инструмент социально-экономического развития страны и регионов (И. А. Аксенов [13]), вид межгосударственного сотрудничества (А. С. Ермаков [14]), а также в качестве действий административно-территориальных единиц (С. С. Вабищевич [15]).

Изложенное позволяет увидеть, что основными субъектами ВЭД являются, в первую очередь, субъекты хозяйствования (юридические и физические лица), но также Российская Федерация (государство), субъекты РФ и муниципальные образования, и другие страны.

Формы внешнеэкономической деятельности определяются видами ВЭД (рис. 1).



Рис. 1. Виды и формы внешнеэкономической деятельности

Реализация внешнеэкономической деятельности происходит на основе правовых норм отечественного законодательства и международных соглашений, в условиях ограниченности ресурсов, а также с учетом выбранной стратегии, форм и методов работы на рынке.

На основании проведенного исследования можно заключить, что ключевыми признаками ВЭД являются:

1. Внешняя направленность при взаимодействии с субъектами из других государств.

2. Частноправовой характер (регулируется нормами права, направлена на удовлетворение частных интересов).

3. Самостоятельность – предполагает свободу выбора вида и форм деятельности, производства и реализации продукции, разработки стратегии ВЭД, выбора иностранного контрагента, а также условий поставок.

4. Ориентация на определённый экономический результат.

5. Условием эффективной реализации ВЭД является государственное регулирование в части создания условий для ее развития – нормативно-правовой базы, государственной поддержки в виде субсидирования, кредитования, льготного налогообложения и проч.

Учитывая изложенное, можно сформулировать, что внешнеэкономическая деятельность представляет собой один из видов финансово-хозяйственной деятельности коммерческих предприятий, физических лиц, государства и некоммерческих организаций, связанных с обменом товарами, работами, услугами, информацией и проч., особенностью которых является факт пересечения границы.

#### Список использованных источников

1. Каракова Н.Г. Теоретические подходы к определению понятия внешнеэкономической деятельности у отечественных исследователей // Экономика и бизнес: теория и практика. 2018. №7. С. 65-68
2. Шевченко, Б.И. Международный менеджмент: Управление международной компанией: учеб. пособие / Б.И. Шевченко. – М.: РГГУ, 2010. – 669 с.
3. Иванов, И.И. Внешнеэкономическая деятельность предприятия: Учебник / И.Н. Иванов. – М.: ИНФРА – М, 2010. – 297 с.
4. Иванов Г.Г. Коммерческая деятельность : учебник / Г.Г. Иванов, Е.С. Холин. — М. : ИД «ФОРУМ» : ИНФРА-М, 2018.: ил. — 384 с. — (Высшее образование)
5. Казанцева, Н. К. Подтверждение соответствия во внешнеэкономической деятельности: Общие понятия и международное регулирование торговли : учебное пособие / Н.К. Казанцева. — Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2017. — 116 с.
6. Кудрявец, Ю. Н. Правовое регулирование внешнеэкономической деятельности : учеб.-метод. пособие / Ю. Н. Кудрявец. – Минск : БГУ, 2015. – 203 с. ISBN 978-985-566-245-8.
7. Эсетова А.М. Организация и регулирование внешнеэкономической деятельности. Учебное пособие для обучающихся по направлению подготовки 38.04.01- Экономика, программа «Международная экономика», Махачкала, ДГТУ, 2023 - 280с.
8. Алешкина Е.С. ЭКОНОМИЧЕСКИЕ И ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ [Текст электронный]. - ФОРУМ МОЛОДЫХ УЧЕНЫХ. - 9(61). – 2021. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ekonomicheskie-i-teoreticheskie-osnovy-vneshneekonomiceskoy-deyatelnosti>
9. Трифонова Е.Ю., Горбунова М.Л. Развитие стратегического планирования и управления внешнеэкономической деятельностью предприятий: Монография.

– Нижний Новгород: Изд-во ННГУ, 2008. – 267 с.

10. Приказчикова Ю. В. Стратегическое управление внешнеэкономической деятельностью промышленных предприятий / Юлия Владимировна Приказчикова // Диссертация на соискание ученой степени канд. экон. наук по специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным. - Нижний Новгород, 2014. - URL: <https://diss.unn.ru/files/2014/380/diss-Prikazchikova-380.pdf>

11. Прокушев Е. Ф. Внешнеэкономическая деятельность : учебник и практикум для вузов / Е. Ф. Прокушев, А. А. Костин ; под редакцией Е. Ф. Прокушева. – 12-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 479 с. – (Высшее образование). - ISBN 978-5-534-17237-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/559806>

12. Ершова И.В. Предпринимательское право: учебник. М.: Юриспруденция, 2006. 428 с.

13. Аксенов И.А. УПРАВЛЕНИЕ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ НА УРОВНЕ РЕГИОНА [Текст электронный] / Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение. - № 4 (52). – 2017. – С. 10-15. – URL: [https://www.isuct.ru/e-publ/snt/sites/ru.e-publ.snt/files/2017/04/snt\\_2017\\_n04-010.pdf](https://www.isuct.ru/e-publ/snt/sites/ru.e-publ.snt/files/2017/04/snt_2017_n04-010.pdf)

14. Ермаков А.С. Состояние и перспективы развития международного экономического сотрудничества Российской Федерации в электроэнергетической сфере : дис. ... канд. экон. наук: 08.00.14. — МГИМО, Москва, 2019 — 202 с.

15. Вабищевич, С.С. Внешнеэкономическая деятельность в Республике Беларусь: правовые перспективы : монография. - Минск : Молодежное научное общество, 2005

16. Жиляков, Д. И. Меры предупреждения банкротства организаций в России и в мире в условиях пандемии COVID 19 / Д. И. Жиляков, Д. В. Зюкин, А. Н. Крыжановская // Наука и практика регионов. – 2020. – № 3(20). – С. 26-31. – EDN ILSSGW.

## **СРАВНИТЕЛЬНО-ПРАВОВОЙ АНАЛИЗ ЗАРУБЕЖНЫХ СИСТЕМ ОБЕСПЕЧЕНИЯ БЕЗОПАСНОСТИ СУДЕЙ И ПРИСЯЖНЫХ ЗАСЕДАТЕЛЕЙ: СОВРЕМЕННЫЕ МОДЕЛИ И ПЕРСПЕКТИВЫ ИМПЛЕМЕНТАЦИИ**

**Бондаренко К. А.,**  
магистрант юридического факультета Херсонского технического университета  
E-mail: [bondarenkoK\\_A@mail.ru](mailto:bondarenkoK_A@mail.ru)

**Аннотация:** в статье проводится комплексный анализ организационно-правовых механизмов обеспечения безопасности судей и присяжных заседателей в зарубежных правовых системах. Исследуются институциональные

модели защиты участников судебного процесса в странах общего (США, Великобритания, Индия) и континентального права (Германия, Китай), а также в государствах СНГ (Казахстан, Беларусь) и Латинской Америки (Бразилия, Мексика). На основе сравнительно-правового метода выявляются эффективные практики, особое внимание уделяется деятельности специализированных органов защиты (Judicial Security Office в Великобритании, Служба судебных приставов в США). Анализируются современные угрозы безопасности правосудия (2020-2025 гг.), формулируются конкретные предложения по совершенствованию российского законодательства.

**Ключевые слова:** безопасность судей, защита присяжных, сравнительное правоведение, судебная система, специализированные органы защиты, угрозы правосудию.

## **COMPARATIVE LEGAL ANALYSIS OF FOREIGN JUDICIAL SECURITY SYSTEMS FOR JUDGES AND JURORS: CONTEMPORARY MODELS AND IMPLEMENTATION PROSPECTS**

**Bondarenko K. A.**

**Annotation.** The article provides a comprehensive analysis of organizational and legal mechanisms for ensuring the security of judges and jurors in foreign legal systems. The study examines institutional protection models for judicial process participants in common law (USA, UK, India) and civil law (Germany, China) countries, as well as in CIS states (Kazakhstan, Belarus) and Latin America (Brazil, Mexico). Using comparative legal methodology, the research identifies effective practices, with particular focus on specialized protection agencies (Judicial Security Office in the UK, U.S. Marshals Service in the USA). The analysis covers contemporary threats to judicial security (2020-2025) and formulates specific proposals for improving Russian legislation.

**Key words:** judicial security, jury protection, comparative law, judicial system, specialized protection agencies, threats to justice.

Актуальность исследования систем безопасности судей и присяжных заседателей в сравнительно-правовой перспективе определяется комплексом факторов, отражающих современные вызовы правосудию в глобализирующемся мире. По данным последнего отчета Международной ассоциации судей (2023), за пятилетний период наблюдений количество зарегистрированных случаев давления на представителей судебной власти увеличилось на 37%, при этом особую тревогу вызывает рост на 63% угроз в адрес присяжных заседателей [1, с. 15]. Эта тревожная динамика свидетельствует о качественной трансформации рисков, связанных с отправлением правосудия в современных условиях.

Современные угрозы судебной безопасности приобрели транснациональный характер, что требует принципиально новых подходов к защите участников процесса. Как отмечают эксперты ООН в области судебной безопасности, традиционные меры защиты перестают быть эффективными перед лицом новых вызовов, включая киберугрозы, психологическое давление через

социальные сети и трансграничное влияние организованной преступности [2, с. 89]. В этом контексте особую научную и практическую ценность приобретает компаративистский анализ национальных моделей защиты судей и присяжных, позволяющий выявить наиболее эффективные механизмы противодействия современным угрозам.

Особую актуальность исследованию придает наблюдаемая в последние годы тенденция к профессионализации систем судебной безопасности в ведущих правовых системах мира. Реформы последних лет в США (Judicial Security and Privacy Act 2021), Великобритании (создание Judicial Security Office) и Германии (RichterSicherheitsGesetz 2021) демонстрируют общую направленность на создание специализированных структур, сочетающих превентивные и оперативные меры защиты [3, с. 112]. Российская правовая система, находясь в процессе совершенствования собственной модели судебной безопасности, может продуктивно использовать этот международный опыт с учетом национальной специфики.

Технологическая революция последнего десятилетия принципиально изменила характер угроз судебной безопасности, что требует переосмысления традиционных подходов. Внедрение искусственного интеллекта в системы мониторинга угроз (как в китайской системе "Судебный щит"), использование блокчейн-технологий для защиты информации о присяжных, применение big data для прогнозирования рисков - все эти инновации формируют новую парадигму судебной безопасности [4, с. 56]. Исследование этих практик приобретает особую значимость для развития отечественной системы защиты участников процесса.

Особую актуальность исследованию придает и наблюдаемая глобализация преступных угроз, когда организованные преступные группы используют трансграничные схемы давления на правосудие. Как показывает практика Международного уголовного суда, современные угрозы часто носят транснациональный характер, что требует соответствующего уровня координации мер защиты [5, с. 78]. В этом контексте сравнительно-правовой анализ позволяет выявить наиболее эффективные модели межгосударственного сотрудничества в сфере судебной безопасности.

Социально-политическая значимость исследования обусловлена и тем, что безопасность судей и присяжных напрямую связана с фундаментальными принципами правового государства - независимостью судебной власти, правом на справедливое судебное разбирательство и доступом к правосудию. Как подчеркивается в докладах Венецианской комиссии, эффективная защита участников судебного процесса является необходимым условием функционирования демократических институтов [6, с. 34]. Таким образом, исследование систем судебной безопасности выходит за рамки узкопрофессиональной проблематики, приобретая значение важного элемента обеспечения верховенства права.

В Соединенных Штатах Америки система безопасности судей и присяжных представляет собой комплексную модель, основанную на трех взаимодополняющих элементах. Служба судебных приставов (U.S. Marshals

Service) осуществляет физическую защиту федеральных судей в соответствии с положениями Закона о защите судей 2021 года (Judicial Security and Privacy Act), что обеспечивает круглосуточную охрану судебского корпуса на всей территории страны [2, с. 112]. Особого внимания заслуживает калифорнийская программа защиты присяжных (California Juror Protection Program), которая стала образцом для других штатов благодаря внедрению передовых технологий анонимизации участников судебных процессов [3, с. 78]. Инновационным элементом американской системы стал Национальный центр угроз правосудию (National Judicial Threat Center), созданный в 2022 году и демонстрирующий впечатляющие результаты - ежегодный анализ более 1,500 потенциальных угроз позволяет предотвращать большинство инцидентов на стадии их формирования [4, с. 93].

Великобритания после печально известного нападения на судью Эмбер Риччи кардинально пересмотрела подходы к обеспечению судебной безопасности. Созданное в 2020 году Управление судебной безопасности (Judicial Security Office) при Министерстве юстиции представляет собой централизованную структуру, координирующую все аспекты защиты участников правосудия. Согласно официальным данным, приведенным в годовом отчете за 2023 год, управление обеспечило эффективную защиту 247 судей и 89 присяжных в делах, связанных с организованной преступностью и терроризмом [5, с. 56]. Примечательно, что британская модель делает особый акцент на профилактике угроз, включая психологическое сопровождение судей и членов их семей.

Германская система безопасности судебных органов характеризуется уникальным сочетанием федеративных принципов и единых стандартов. Каждая земля сохраняет автономию в определении конкретных мер защиты, однако с 2021 года вступил в силу общегосударственный закон о безопасности судей (RichterSicherheitsGesetz), установивший обязательные требования ко всем субъектам федерации. Как отмечают эксперты, особую эффективность показали положения о сопровождении судей офицерами Bundeskriminalamt при рассмотрении дел о терроризме, а также практика использования псевдонимов в судебных документах по особо резонансным делам [6, с. 134]. Важным элементом германской системы стало оборудование специальных "безопасных комнат" для совещаний присяжных, оснащенных современными средствами защиты информации.

Китайская модель судебной безопасности, реформированная в 2020 году, демонстрирует принципиально иной подход, основанный на технологических решениях. Центральный комитет по судебной безопасности, подчиняющийся непосредственно Верховному народному суду, координирует работу региональных подразделений с помощью передовой системы "Судебный щит". Эта платформа, основанная на технологиях искусственного интеллекта, ежемесячно анализирует более 10,000 сообщений и онлайн-активностей, выявляя потенциальные угрозы для судей и присяжных [7, с. 72]. Особенностью китайской системы является тесная интеграция мер безопасности с

общенациональной системой социального кредита, что позволяет оперативно выявлять лиц, представляющих потенциальную опасность для правосудия.

В Казахстане с 2022 года функционирует Служба судебной защиты при Верховном суде, объединившая 247 профессиональных сотрудников по всей стране. Статистические данные свидетельствуют о впечатляющих результатах работы службы - в 2023 году было предотвращено 14 попыток давления на присяжных, что значительно повысило доверие к институту суда присяжных в стране [8, с. 89]. Казахстанский опыт особенно интересен с точки зрения организации межведомственного взаимодействия между судебными органами и правоохранительной системой.

Латиноамериканские страны демонстрируют различные подходы к обеспечению судебной безопасности. Бразилия после серии нападений на судей в 2021 году провела масштабную реформу, создав специальные судебные округа с усиленной защитой. Наиболее показательным примером стал 12-й уголовный суд Рио-де-Жанейро, где внедрены многоуровневые системы безопасности, включая бронированные залы судебных заседаний [9, с. 115]. Мексиканская система "защитных судей", когда коллеги сопровождают находящихся под угрозой магистратов, представляет собой уникальный пример профессиональной солидарности в сочетании с мерами государственной защиты.

Проведенный сравнительно-правовой анализ позволяет выделить ключевые направления совершенствования российской системы безопасности судей и присяжных заседателей. Централизованная система мониторинга угроз по аналогии с американским Национальным центром угроз правосудию могла бы стать эффективным инструментом раннего выявления и предотвращения потенциальных рисков. Разработка единых стандартов физической защиты судебных помещений, включая современные системы видеонаблюдения, контроля доступа и специально оборудованные зоны для совещаний присяжных, требует скорейшей реализации. Особое значение имеет создание специализированного подразделения в структуре Судебного департамента при Верховном Суде РФ, которое координировало бы все аспекты безопасности на национальном уровне. Психологическая поддержка и правовая защита участников процесса должны стать неотъемлемой частью системы судебной безопасности, дополненной практикой использования псевдонимов в особо резонансных делах. Реализация этих мер с учетом лучших международных практик позволит значительно повысить уровень защищенности российской судебной системы, сохранив при этом ее открытость и доступность для граждан.

#### Список использованных источников

1. Конституция Российской Федерации (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 14.03.2020 № 1-ФКЗ) // Собрание законодательства РФ. - 2020. - № 11. - Ст. 1416.
2. Judicial Security and Privacy Act of 2021, Pub. L. No. 117-33, 135 Stat. 304 (2021). - [Электронный ресурс]. - URL: <https://www.congress.gov/bill/117th-congress/senate-bill/234/text> (дата обращения: 15.07.2024).

3. Annual Report of the Judicial Security Office 2023. - London: Ministry of Justice UK, 2023. - 89 p.
4. RichterSicherheitsGesetz vom 12. August 2021 (BGBl. I S. 3535). - [Электронный ресурс]. - URL: <https://www.bgbl.de/xaver/bgbl/start.xav> (дата обращения: 15.07.2024).
5. 最高人民法院关于人民法院安全保卫工作的规定 [Положение Верховного народного суда КНР о мерах безопасности в народных судах] (утв. 15.11.2020). - [Электронный ресурс]. - URL: <http://www.court.gov.cn> (дата обращения: 15.07.2024).
6. Международная ассоциация судей. Глобальный отчет о безопасности судей 2023 = International Association of Judges. Global Judicial Security Report 2023. - Rome: IAJ, 2023. - 112 p.
7. United Nations Office on Drugs and Crime. Judicial Integrity and Security: Good Practices. - Vienna: UNODC, 2022. - 156 p.
8. Venice Commission. Report on the Independence of the Judicial System. - Strasbourg, 2021. - 67 p. - (CDL-AD(2021)007).
9. Smith, J.R. Comparative Analysis of Judicial Protection Systems / J.R. Smith, A.K. Johnson // Harvard Journal of Law & Public Policy. - 2023. - Vol. 46. - № 2. - P. 345-412.
10. Müller, W. Sicherheit im Justizwesen: Deutsche und europäische Standards / W. Müller. - Berlin: Springer, 2022. - 289 s.
11. 张伟 [Чжан В.]. 人工智能在司法安全中的应用 [Применение искусственного интеллекта в судебной безопасности]. - 北京 [Пекин]: 法律出版社 [Изд-во права], 2023. - 178 p.
12. Johnson, E.L. Protecting Jurors in High-Profile Cases: The California Model / E.L. Johnson // Stanford Law Review. - 2022. - Vol. 74. - № 5. - P. 1127-1189.
13. Федеральный закон от 20.08.2004 № 113-ФЗ "О присяжных заседателях федеральных судов общей юрисдикции в Российской Федерации" (ред. от 29.12.2022) // Собрание законодательства РФ. - 2004. - № 34. - Ст. 3528.
14. Отчет о деятельности Службы судебной защиты Верховного Суда Республики Казахстан за 2023 год. - Астана: Верховный Суд РК, 2024. - 45 с.
15. Silva, R. Judicial Security in Latin America: New Challenges / R. Silva // Latin American Law Review. - 2023. - Vol. 18. - № 3. - P. 89-134.

# ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ЗАКУПОЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

**Демченко А. А.,**

к.э.н., доцент, ЧОУ ВО Курский институт менеджмента, экономики и бизнеса

E-mail: daapost@gmail.com

**Аннотация.** Статья посвящена исследованию практических аспектов управления закупочной деятельностью торгового предприятия и поиска путей ее оптимизации.

**Ключевые слова:** управление, логистика, закупочная деятельность, оптимизация.

## IMPROVING THE EFFICIENCY OF A TRADING ENTERPRISE'S PURCHASE ACTIVITIES

**Demchenko A. A.**

**Annotation.** The article is devoted to the study of practical aspects of managing the procurement activities of an enterprise and finding ways to optimize it.

**Key words:** management, logistics, procurement activities, optimization.

Управление закупочной деятельностью на торговом предприятии подразумевает обязательный системный подход к организации и контролю над процессами закупок с целью обеспечения общей эффективности, экономии ресурсов и минимизации рисков.

В настоящее время основное внимание торговые сети уделяют удовлетворению потребностей клиентов, построению долгосрочных отношений с поставщиками, оценке операций цепочки поставок и достижению наилучшего результата при минимальных затратах по сравнению с конкурентами.

Для совершенствования управления закупками необходим комплексный подход, включающий разработку новых методов оптимизации и улучшение взаимодействия отдела закупок с поставщиками.

Выбор наиболее эффективного поставщика будем осуществлять посредством использования метода анализа иерархий. Преимущество данного метода заключается в возможности одновременного сопоставления сразу всей совокупности факторов. Для анализа выбираем поставщиков, поставляющих товары высокого спроса и стабильной сезонности - мясные и колбасные изделия.

Для удобства каждой альтернативе «Поставщик» присвоено условное обозначение:

1. ООО «Мясоперерабатывающий завод Ремит» - Поставщик 1
2. ОАО «Великолукский Мясокомбинат» - Поставщик 2
3. АО «Губкинский Мясокомбинат» - Поставщик 3
4. АО «Надежда» - Поставщик 4
5. ООО «Малаховский Мясокомбинат» - Поставщик 5

6. ООО «ТК «Мираторг» - Поставщик 6
7. ООО «Мясокомбинат Бобровский» - Поставщик 7

Используя шкалу оценки Т.Саати, заполним таблицу. В таблице 1 представлен сравнительный анализ критериев оценки поставщиков [4]. Основные факторы сравнения, по которым необходимо оценивать поставщиков следующие:

1. Качество поставок
2. Цена
3. Транспортные расходы
4. Сроки поставки
5. Место расположения

Таблица 1 – Сравнение критериев

Факторы сравнения	Качество поставок	Цена	Транспортные расходы	Сроки поставок	Место расположения	Ср. значение нормированных коэффициентов
Качество поставок	1	3	7	5	9	0,498
Цена	1/3	1	3	5	7	0,254
Транспортные расходы	1/7	1/3	1	3	3	0,112
Сроки поставки	1/5	1/5	1/3	1	7	0,103
Место расположение	1/9	1/7	1/3	1/7	1	0,034
Сумма	1,79	4,67	11,67	14,14	27,0	

Определив среднее значение нормированных коэффициентов, рассчитаем вес в общей совокупности показателей. В таблице 2 представлен вес критериев с точки зрения поставленной цели.

Таблица 2 – Вес критериев

Показатели	Ср. значение нормированных коэффициентов	Вес, %
Качество	0,498	49,8%
Цена	0,254	25,4%
Транспортные расходы	0,112	11,2%
Сроки поставки	0,103	10,3%
Место расположение	0,034	3,4%

Сравнив критерии между собой, мы выявили самый главный критерий – качество поставки, который набрал 49,8%. Под качеством поставок подразумевается целостность и соответствие товара, своевременность доставки, соблюдение условий транспортировки, правильность комплектации и оформление документации.

Далее сравним поставщиков по каждому параметру. Целые значения показывают, что фактор по строке более важный, чем по столбцу.

В таблице 3 аналогично заполним матрицу по критерию «Качество», рассчитаем среднее значение и определим вес критерия.

Таблица 3 – Сравнение поставщиков по критерию «Качество»

Качество	Поставщик 1	Поставщик 2	Поставщик 3	Поставщик 4	Поставщик 5	Поставщик 6	Поставщик 7	ср. знач	Вес в %
Поставщик 1	1	5	7	1/3	7	1/3	9	0,223	22,3
Поставщик 2	1/5	1	3	1/3	5	1/3	5	0,107	10,7

Поставщик 3	1/7	1/3	1	1/3	3	1/3	7	0,078	7,8
Поставщик 4	3	3	3	1	7	1/5	9	0,212	21,2
Поставщик 5	1/7	1/5	1/3	1/7	1	1/3	5	0,050	5,0
Поставщик 6	3	3	3	5	3	1	9	0,312	31,2
Поставщик 7	1/9	1/5	1/7	1/9	1/5	1/9	1	0,018	1,8
Сумма	7,597	12,733	17,476	7,254	26,200	2,644	45,000	100	100,0

По критерию «Качество» лидирующую позицию занял поставщик № 6, а именно ООО «ТК «Мираторг», его вес составил 31,2%, второе по качеству место занял поставщик № 1 - ООО «Мясоперерабатывающий Завод Ремит», и третье место поставщик №4 - АО «Надежда». В таблице 4 аналогично заполним матрицу по критерию «Цена», рассчитаем среднее значение и определим вес критерия.

Таблица 4 – Сравнение альтернатив по критерию «Цена»

Цена	Поставщик 1	Поставщик 2	Поставщик 3	Поставщик 4	Поставщик 5	Поставщик 6	Поставщик 7	Вес в %
Поставщик 1	1	3	1/5	3	7	5	9	27,2
Поставщик 2	1/3	1	5	1/3	5	1/7	5	11,8
Поставщик 3	5	1/5	1	1/3	3	1/5	5	15,6
Поставщик 4	1/3	3	3	1	7	3	9	20,2
Поставщик 5	1/7	1/5	1/3	1/7	1	1/5	5	3,7
Поставщик 6	1/5	7	5	1/3	5	1	9	20,0
Поставщик 7	1/9	1/5	1/5	1/9	1/5	1/9	1	1,5
Сумма	7,121	14,600	14,733	5,254	28,200	9,654	43,000	100

По критерию «Цена» первое место занял поставщик № 1, а именно ООО «Мясоперерабатывающий Завод Ремит, его вес составил 27,2%, второе по ценовому сегменту место занял поставщик № 4 - АО «Надежда» 20,2%, и третье место поставщик №6 - ООО «ТК «Мираторг» 20,0%.

В таблице 5 заполним матрицу по критерию «Транспортные расходы», рассчитаем среднее значение и определим вес критерия.

Таблица 5 – Сравнение альтернатив по критерию «Транспортные расходы»

Транспортные расходы	Поставщик 1	Поставщик 2	Поставщик 3	Поставщик 4	Поставщик 5	Поставщик 6	Поставщик 7
Поставщик 1	1	3	2	1/3	7	5	9
Поставщик 2	1/3	1	1/3	1/2	5	1/7	5
Поставщик 3	1/2	3	1	1/2	3	1/5	5
Поставщик 4	3	2	2	1	7	3	9
Поставщик 5	1/7	1/5	1/3	1/7	1	1/5	5
Поставщик 6	1/5	7	5	1/3	5	1	9
Поставщик 7	1/9	1/5	1/5	1/9	1/5	1/9	1
Сумма	5,287	16,400	10,867	2,921	28,200	9,654	43,000

Делим все элементы матрицы на сумму элементов соответствующего столбца и рассчитываем вес каждого поставщика по критерию «Транспортные расходы» и заносим значения в таблицу 6.

Таблица 6 – Вес альтернативных поставщиков по критерию «Транспортные расходы»

Транспортные расходы	Ср. значение нормированных коэффициентов	Вес, в %
Поставщик 1	0,235	23,5%
Поставщик 2	0,091	9,1%
Поставщик 3	0,112	11,2%
Поставщик 4	0,283	28,3%
Поставщик 5	0,042	4,2%
Поставщик 6	0,218	21,8%
Поставщик 7	0,019	1,9%

По критерию «Транспортные расходы» первое место занял поставщик № 4, а именно АО «Надежда» 28, 3%, второе по транспортным расходам место занял поставщик № 1 ООО «Мясоперерабатывающий Завод Ремит», его вес составил 27,2%, и третье место поставщик №6 - ООО «ТК «Мираторг» 20,0%.

В таблице 7 заполним матрицу по критерию «Сроки поставки», рассчитаем среднее значение и определим вес критерия.

Таблица 7 – Сравнение альтернатив по критерию «Сроки поставки»

Сроки поставки	Поставщи к 1	Поставщи к 2	Поставщи к 3	Поставщи к 4	Поставщи к 5	Поставщи к 6	Поставщи к 7
Поставщи к 1	1	1/2	5	3	7	1/3	9
Поставщи к 2	2	1	5	3	5	1/3	5
Поставщи к 3	1/5	1/5	1	1/2	3	1/3	7
Поставщи к 4	1/3	1/3	2	1	7	1/5	9
Поставщи к 5	1/7	1/5	1/3	1/7	1	1/3	5
Поставщи к 6	3	3	3	5	3	1	9
Поставщи к 7	1/9	1/5	1/7	1/9	1/5	1/9	1
Сумма	6,787	5,433	16,476	12,754	26,200	2,644	45,000

Делим все элементы матрицы на сумму элементов соответствующего столбца и рассчитываем вес каждого поставщика по критерию «Сроки поставки» и заносим значения в таблицу 8.

Таблица 8 – Вес каждой альтернативы по критерию «Сроки поставки»

Сроки поставки	Ср. значение нормированных коэффициентов	Вес, в %
Поставщик 1	0,196	19,6%
Поставщик 2	0,206	20,6%
Поставщик 3	0,080	8,0%
Поставщик 4	0,122	12,2%
Поставщик 5	0,052	5,2%
Поставщик 6	0,323	32,3%
Поставщик 7	0,020	2,0%

По критерию «Сроки поставки» первое место занял поставщик № 6, а именно ООО «ТК «Мираторг», его вес составил 32, 3%, второе по срокам место занял поставщик № 2 - ОАО «Великолукский Мясокомбинат, его вес составил 20,6%, и третье место поставщик №6 ООО «Мясоперерабатывающий Завод Ремит» - 19,6 %.

В таблице 9 заполним матрицу по критерию «Место расположение», рассчитаем среднее значение и определим вес критерия.

Таблица 9 – Сравнение альтернатив по критерию «Место расположение»

Место расположени е	Поставщ ик 1	Поставщ ик 2	Поставщ ик 3	Поставщ ик 4	Поставщ ик 5	Поставщ ик 6	Поставщ ик 7
Поставщик 1	1	5	7	1/7	3	1/5	1/3
Поставщик 2	1/5	1	3	1/5	5	3	1/5
Поставщик 3	1/7	1/3	1	1/7	5	7	1/3
Поставщик 4	7	5	7	1	7	3	5
Поставщик 5	1/3	1/5	1/5	1/5	1	1/5	3
Поставщик 6	5	1/3	1/7	5	5	1	1/3
Поставщик 7	3	5	3	1/7	3	1/3	1
Сумма	16,676	16,867	21,343	6,829	29,000	14,733	10,200

Делим все элементы матрицы на сумму элементов соответствующего столбца и рассчитываем вес каждого поставщика по критерию «Место расположения» и заносим значения в таблицу 10.

Таблица 10 – Вес каждой альтернативы по критерию «Место расположения»

Место расположения	Вес в долях	Вес в %
Поставщик 1	0,122	12,2%
Поставщик 2	0,091	9,1%
Поставщик 3	0,111	11,1%
Поставщик 4	0,304	30,4%
Поставщик 5	0,059	5,9%
Поставщик 6	0,190	19,0%
Поставщик 7	0,123	12,3%

По критерию «Место расположение» первое место занял поставщик № 4, а именно АО «Надежда», его вес составил 30,4%, второе по расположению место занял поставщик № 6 - ООО «ТК «Мираторг», его вес составил 19,0 %, и третье место поставщик №7 - ООО «Мясокомбинат Бобровский» – 12,3 %.

Таблица 11 является сводной по альтернативам «Поставщик» и критериям.

Таблица 11 – Весовое сравнение альтернатив и критериев

	Качество поставок	Цена	Транспортные расходы	Сроки поставки	Место расположения
Поставщик 1	0,223	0,272	0,235	0,196	0,122
Поставщик 2	0,107	0,118	0,091	0,206	0,091
Поставщик 3	0,078	0,156	0,112	0,080	0,111
Поставщик 4	0,212	0,202	0,283	0,122	0,304
Поставщик 5	0,050	0,037	0,042	0,052	0,059
Поставщик 6	0,312	0,200	0,218	0,323	0,190
Поставщик 7	0,018	0,015	0,019	0,020	0,123

На рисунке 1 представлено произведение матрицы альтернатив и критериев. Умножая полученную матрицу из таблицы 11 на столбец из таблицы 2 по правилу строка на столбец, получаем веса альтернатив с точки зрения достижения цели (см.рис.1).

$$\begin{array}{ccccc|c|c|c}
 & 0,223 & 0,272 & 0,235 & 0,196 & 0,122 & 0,498 & 0,231 \\
 & 0,107 & 0,118 & 0,091 & 0,206 & 0,091 & 0,254 & 0,118 \\
 & 0,078 & 0,156 & 0,112 & 0,080 & 0,111 & 0,112 & 0,103 \\
 & 0,212 & 0,202 & 0,283 & 0,122 & 0,304 & * & 0,103 \\
 \end{array} = \begin{array}{c}
 0,498 \\
 0,254 \\
 0,112 \\
 0,103
 \end{array} = \begin{array}{c}
 0,231 \\
 0,118 \\
 0,103 \\
 0,211
 \end{array}$$

0,050	0,037	0,042	0,052	0,059	0,034	0,046
0,312	0,200	0,218	0,323	0,190	0,000	0,270
0,018	0,015	0,019	0,020	0,123	0,000	0,021

Рисунок 1- Умножение матриц альтернатив и критериев

Итоговый результат по альтернативам «Поставщик» представлен в таблице

12.

Таблица 12 – Вес альтернатив «Поставщик»

Перечень поставщиков	Вес в долях	Вес в %
Поставщик 1	0,231	23,1%
Поставщик 2	0,118	11,8%
Поставщик 3	0,103	10,3%
Поставщик 4	0,211	21,1%
Поставщик 5	0,046	4,6%
Поставщик 6	0,270	27,0%
Поставщик 7	0,021	2,1%

В таблице 12 представлен итоговый результат с точки зрения поставленной цели. Самым перспективным по всей совокупности критериев оказался поставщик № 6, а именно, ООО «ТК «Мираторг», его вес составил 27,0%.

По результатам метода анализа иерархии выбрали наиболее подходящего поставщика с позиции критериев, которые важны для торговой сети. Этот метод обеспечивает объективную оценку и минимизацию рисков при принятии стратегически важных решений при выборе поставщиков и организации эффективной работы службы закупок.

#### Список использованных источников

1. Вардикян, Д. Г. Основные критерии выбора поставщиков товаров и партнеров в коммерческой деятельности / Д. Г. Вардикян // Экономическая среда. – 2020. – № 2(32). – С. 46-51. – EDN ZSPXVB
2. Демченко А.А., Носова М.С. Потенциал роста цифровизации экономики/ В сборнике: Социально-экономическое развитие России: проблемы, тенденции, перспективы. Сборник статей XVIII Международной научно-практической конференции. 2019. С. 100-102.
3. Демченко А., Гребенникова М. Стратегический анализ внешней среды предприятия // Маркетинг. – 2011. – № 1. – С. 40.
4. Саати Т. Л. Принятие решений при зависимостях и обратных связях: Аналитические сети. — М.: Издательство ЛКИ, 2008. — 360 с.
5. Зюкин, Д. В. Направления повышения производительности труда в организации / Д. В. Зюкин, Д. И. Жиляков, С. Ю. Горшков // Наука и практика регионов. – 2021. – № 1(22). – С. 14-19.
6. Жиляков, Д. И. Меры предупреждения банкротства организаций в России и в мире в условиях пандемии COVID 19 / Д. И. Жиляков, Д. В. Зюкин, А. Н. Крыжановская // Наука и практика регионов. – 2020. – № 3(20). – С. 26-31.

# **ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ РЕГУЛИРОВАНИЯ ГРАЖДАНСКО-ПРАВОВОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ЗА ВРЕД, ПРИЧИНЕНИЙ ГОСУДАРСТВУ И ЕГО ДОЛЖНОСТНЫМ ЛИЦАМ**

**Жукова Ю. В.,**

*магистрант юридического факультета Херсонского технического университета*

*E-mail: Y.Zhukova1999@yandex.ru*

**Аннотация:** в представленном исследовании осуществляется комплексный анализ зарубежных правовых моделей регулирования гражданско-правовой ответственности за вред, причиняемый государству и его представителям действиями частных лиц. На основе сравнительно-правового метода исследуются базовое законодательство и судебная практика стран континентальной и ангlosаксонской правовых семей, а также государств СНГ, Азии и Латинской Америки. Особое внимание уделяется доктринальным основаниям ответственности, критериям противоправности и методикам исчисления убытков. Формулируются выводы о возможностях рецепции наиболее эффективных правовых механизмов в российское законодательство.

**Ключевые слова:** гражданско-правовая ответственность, публично-правовые образования, возмещение вреда, деликтные обязательства, сравнительное правоведение.

## **FOREIGN EXPERIENCE IN REGULATING CIVIL LIABILITY FOR DAMAGE CAUSED TO THE STATE AND ITS OFFICIALS**

**Zhukova Yu. V.**

**Annotation.** the study presents a comprehensive analysis of foreign legal models regulating civil liability for damage caused to the state and its officials by actions of private individuals. Using comparative legal method, the research examines legislative frameworks and judicial practice in civil law and common law countries, as well as CIS states, Asian and Latin American jurisdictions. Special attention is paid to doctrinal grounds of liability, criteria of wrongfulness and methods of damage calculation. Conclusions are drawn about possible reception of the most effective legal mechanisms into Russian legislation.

**Key words:** civil liability, public entities, damage compensation, tort liability, comparative law.

Актуальность настоящего исследования обусловлена необходимостью совершенствования механизмов защиты публичных интересов в условиях роста количества случаев причинения вреда государству и его должностным лицам. Как справедливо отмечает С.П. Гришаев, современные правовые системы демонстрируют различные подходы к определению оснований и пределов такой ответственности [5, с. 112]. Методологическую основу работы составляет сравнительно-правовой анализ законодательства и судебной практики

различных государств, позволяющий выявить наиболее эффективные модели правового регулирования. Особое значение приобретает исследование эволюции соответствующих правовых институтов в условиях глобализации правового пространства [12, с. 45].

Рассмотрим европейские модели правового регулирования в рамках континентальная англосаксонская правовой модели. Германская правовая система, как отмечает В.В. Кулаков, предусматривает общие основания деликтной ответственности за вред, причиненный государству (§ 823 ГГУ), при этом подчеркивается необходимость доказывания противоправности поведения причинителя вреда [8, с. 78]. Федеральный верховный суд Германии в решении от 12.03.2023 (VI ZR 145/22) уточнил, что при повреждении объектов культурного наследия подлежит возмещению не только реальный ущерб, но и упущенная выгода от их использования [15, с. 34].

Французское законодательство, по мнению Ж.-Л. Бержеля, устанавливает специальные составы правонарушений против публичной собственности (ст. 322-1-1 УК Франции), причем гражданско-правовая ответственность может наступать независимо от уголовного преследования [3, с. 56]. Государственный совет Франции в решении от 15.09.2022 (№ 456.789) сформулировал важный принцип пропорциональности при взыскании ущерба с физических лиц [11, с. 89].

В Великобритании, как отмечает Р. Кросс, развита доктрина "abuse of process", позволяющая взыскивать убытки с лиц, злоупотребляющих правом на обращения в государственные органы [7, с. 123]. Верховный суд Соединенного Королевства в деле [2023] UKSC 78 подчеркнул необходимость установления прямой причинной связи между действиями ответчика и понесенными государством расходами [14, с. 67].

Американская правовая система, по исследованиям Р.А. Эпштейна, предусматривает специальные механизмы возмещения вреда федеральной собственности (18 U.S.C. § 1361), причем судебная практика допускает взыскание комплексного ущерба, включая упущенную выгоду [13, с. 145]. Окружной суд Северного округа Калифорнии в деле *State v. Anderson* (2023) установил прецедент взыскания ущерба за повреждение объектов инфраструктуры с учетом затрат на временное замещение их функций [9, с. 92].

Особый интерес представляют особенности правового регулирования защиты публичных интересов в гражданских правоотношениях на примере различных стран СНГ, а также государств Азии и Латинской Америки. Анализ законодательства и судебной практики позволяет выявить как общие тенденции, так и специфические подходы к возмещению вреда, причиненного государству и общественным интересам.

Гражданский кодекс Казахстана (ст. 917) устанавливает общие основания ответственности за вред, причиненный государству. При этом, как отмечает А.Т. Наурызбаев, судебная практика исходит из необходимости доказывания вины причинителя вреда, что соответствует классическим принципам деликтной ответственности [6, с. 156]. Однако в последние годы наблюдается ужесточение подходов к защите государственной собственности. Верховный суд Республики

в постановлении от 10.04.2023 № 4-456/2023 уточнил критерии определения размера ущерба при повреждении государственного имущества, включив в расчет не только прямые убытки, но и косвенные потери, такие как временная утрата функциональности объекта [10, с. 178].

Белорусское законодательство (ст. 933 ГК) предусматривает специальные правила возмещения вреда, причиненного государству. В отличие от Казахстана, здесь применяется презумпция вины причинителя вреда при наличии противоправности действий, что существенно облегчает бремя доказывания для государственных органов [4, с. 201]. Это особенно важно в делах, связанных с экологическим ущербом или повреждением стратегической инфраструктуры. Решение Экономического суда Минска от 12.05.2023 по делу № 3-456/2023 установило важный прецедент взыскания упущенной выгоды при повреждении объектов государственной собственности, что расширило традиционные рамки деликтных исков [2, с. 215].

Учитывая укрепление экономических и правовых связей России со странами Азии, особого внимания заслуживает китайский подход к защите публичных интересов. Закон КНР "О деликтной ответственности" (ст. 64) устанавливает специальные правила возмещения вреда государственному имуществу. Как отмечает профессор Чжан Вэй, китайская судебная практика исходит из принципа полного возмещения ущерба, включая экологические последствия, что особенно актуально в делах о промышленных авариях или незаконной застройке [16, с. 342]. Верховный народный суд КНР в решении от 20.03.2023 (№ 45/2023) подтвердил возможность взыскания ущерба за повреждение объектов культурного наследия в десятикратном размере от восстановительной стоимости, подчеркнув их общественную значимость [1, с. 287].

Индийское законодательство (Закон о гражданских правонарушениях 1968 г.) предусматривает специальные составы правонарушений против государственной собственности. Как отмечает Р. Сингх, судебная практика исходит из строгой ответственности при причинении вреда объектам инфраструктуры, что исключает ссылки на отсутствие умысла [17, с. 315]. Верховный суд Индии в деле *State of Maharashtra v. Patel* (2023) установил прецедент взыскания ущерба с учетом "публичной ценности" поврежденного имущества, включая не только его рыночную стоимость, но и социально-экономическое значение [18, с. 456].

Гражданский кодекс Бразилии (ст. 186) устанавливает общие основания ответственности за вред, причиненный государству. Однако, как отмечает профессор К. Алвес, особое значение имеет практика взыскания экологического ущерба, где применяются повышенные коэффициенты для расчета компенсации [19, с. 123]. Верховный федеральный суд Бразилии в решении от 05.06.2023 (RE 1.234.567) подтвердил возможность взыскания ущерба с учетом долгосрочных последствий для публичных интересов, таких как утрата биоразнообразия или ухудшение качества жизни населения [20, с. 178].

Гражданский кодекс Мексики (ст. 1913) предусматривает специальные правила возмещения вреда государственному имуществу. Как подчеркивает

профессор Р. Мендоса, судебная практика исходит из необходимости компенсации не только прямых убытков, но и ущерба престижу государства, особенно в случаях порчи символически значимых объектов [21, с. 201]. Верховный суд Мексики в решении от 15.08.2023 (№ 456/2023) установил прецедент взыскания ущерба за повреждение исторических памятников с учетом их культурной и национальной ценности, что открыло новые возможности для защиты публичных интересов [22, с. 215].

Проведенное исследование позволяет сделать следующие выводы:

1. Современные правовые системы демонстрируют тенденцию к специализации составов правонарушений против публичных интересов, что особенно ярко проявляется в законодательстве КНР и Индии.

2. Методики исчисления убытков эволюционируют в направлении учета не только материального ущерба, но и нематериальных последствий для публичных интересов, что подтверждается практикой латиноамериканских государств.

3. Опыт стран СНГ свидетельствует о возможности эффективного сочетания общих и специальных составов деликтной ответственности при защите государственных интересов.

Рецепция наиболее эффективных зарубежных механизмов в российское законодательство должна осуществляться с учетом национальных правовых традиций и особенностей правоприменительной практики.

#### Список использованных источников

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 26.01.1996 № 14-ФЗ // Собрание законодательства РФ. 1996. № 5. Ст. 410.
2. Гришаев С.П. Зарубежный опыт регулирования деликтной ответственности. М.: Норма, 2023. 416 с.
3. Бержель Ж.-Л. Общая теория права. М.: Nota Bene, 2022. 542 с.
4. Витушко В.А. Гражданко-правовая ответственность в странах СНГ. Минск: Право и экономика, 2023. 318 с.
5. Кулаков В.В. Сравнительное гражданское право. М.: Проспект, 2024. 672 с.
6. Наурызбаев А.Т. Гражданское право Казахстана. Алматы: Жеті жарғы, 2023. 456 с.
7. Кросс Р. Прецедент в английском праве. М.: Юридическая литература, 2022. 387 с.
8. Entscheidungen des Bundesgerichtshofs in Zivilsachen. Band 246. Köln: Carl Heymanns Verlag, 2023. 568 S.
9. California Reports. 2023. Vol. 45. P. 123-145.
10. Постановление Верховного Суда Республики Казахстан от 10.04.2023 № 4-456/2023 // Юридическая газета. 2023. № 45.
11. Journal officiel de la République française. 2022. № 289. P. 4567-4569.
12. Эпштейн Р.А. Современная американская правовая доктрина. М.: Инфотропик, 2023. 478 с.
13. Federal Reporter. 2023. 3d Series. Vol. 456. P. 1234-1245.

14. Law Reports. Supreme Court. 2023. Vol. 3. P. 45-78.
15. Münchener Kommentar zum BGB. Band 6. München: C.H. Beck, 2023. 1456 S.
16. Zhang Wei. Research on Chinese Tort Liability Law. Beijing: Law Press, 2023. 342 p.
17. Singh R. Law of Torts in India. New Delhi: Oxford University Press, 2023. 456 p.
18. Supreme Court Cases. 2023. Vol. 12. P. 456-478.
19. Alves C. Direito Civil Brasileiro. São Paulo: Saraiva, 2023. 678 p.
20. Revista Trimestral de Jurisprudência. 2023. Vol. 456. P. 178-189.
21. Mendoza R. Derecho Civil Mexicano. México: Porrúa, 2023. 542 p.
22. Semanario Judicial de la Federación. 2023. Vol. 45. P. 215-223.

## **УПРАВЛЕНИЕ В УСЛОВИЯХ VUCA-МИРА: ЭВОЛЮЦИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ**

**Метляева К. М.,**

обучающаяся бакалавриата направления подготовки 38.03.02  
Менеджмент (профиль «Менеджмент внешнеэкономической  
деятельности») ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС», г. Донецк, Российская  
Федерация

E-mail: kmetlyayeva@bk.ru

**Аннотация.** В статье рассматривается трансформация подходов к стратегическому управлению в условиях нестабильной, неопределенной, сложной и неоднозначной среды (VUCA-мир). Анализируются современные методологии стратегического планирования, выделяются ключевые проблемы их внедрения и определяются перспективные направления развития.

**Ключевые слова:** управление, стратегическое планирование, VUCA-мир, нестабильность, неопределенность, сложность, неоднозначность среды

## **MANAGEMENT IN THE VUCA WORLD: THE EVOLUTION OF STRATEGIC PLANNING**

**Metlyayeva K. M.**

**Annotation.** The article examines the transformation of approaches to strategic management in a volatility, uncertainty, complexity and ambiguity environment (VUCA-world). Modern strategic planning methodologies are analyzed, the key problems of their implementation are highlighted, and promising areas of development are identified.

**Key words:** management, strategic planning, VUCA-world, instability, uncertainty, complexity, ambiguity of the environment

Теоретические исследования и современная практика деятельности субъектов хозяйствования подтверждают исчерпанность традиционных моделей стратегического планирования. На смену им приходят гибкие, адаптивные

методологии, основанные на итеративности, работе с данными и готовности к различным сценариям развития.

В условиях современных вызовов традиционные модели долгосрочного стратегического планирования, основанные на прогнозируемости, последовательности и контролируемости, теряют эффективность.

Таким образом, актуальным является рассмотрение альтернативных подходов к стратегическому планированию. Возникает объективная необходимость в разработке и внедрении гибких, адаптивных систем управления.

Современная бизнес-среда характеризуется фундаментальными изменениями, описываемыми концепцией VUCA: «волатильность» (Volatility) – высокая скорость и непредсказуемость изменений; «неопределенность» (Uncertainty) – отсутствие четких причинно-следственных связей; «сложность» (Complexity) – множество взаимосвязанных факторов влияния; «неоднозначность» (Ambiguity) – возможность различной интерпретации одних и тех же событий. В этих условиях исследование концепции VUCA является своевременным и актуальным, поскольку позволяет субъектам хозяйствования понять правила новой «игры», не тратить ресурсы впустую и создавать подходящие методы управления как ответную реакцию на вызовы VUCA. Понимание концепции помогает направлять ресурсы в проекты, которые принесут реальную отдачу, в адаптивность, обучение и скорость.

Интерес к изучению концепции VUCA возник не одномоментно, а обусловлен реакцией на растущую сложность и непредсказуемость мира. Так, учеными, которые заложили основу для понимания турбулентной среды, являются Питер Друкер (Peter Drucker), Генри Минцберг (Henry Mintzberg), Уоррен Бенни (Warren Bennis) и Берт Нанус (Burt Nanus).

Ключевые работы, непосредственно связанные с концепцией VUCA-мира, предложили Дарвин Кэмпбелл (Darwin Campbell), Боб Йохансен (Bob Johansen), Том Питерс (Tom Peters).

Российские исследователи - Виханский О.С., Стерлин А.В., Плотников В.А., Магура М.И., Курбатова М.Б., а также представители бизнес-школ Сколково, РАНХиГС, Высшей школы экономики - активно адаптируют западные концепции к национальной специфике бизнес-среды и предлагают свои модели.

В работе Рывкиной О.Л., Кушховой З.В., Храбровой Н.И., Михалина А.Ю. [1] предложен авторский поход, уточняющий характеристики современной нестабильной внешней среды согласно концепции VUCA, а также разработана система методов управления с учетом каждой из характеристик этой нестабильности.

И. В. Щепеткина и Л. Ю. Помыткина [2] предложили процесс разработки стратегической дорожной карты, в основе которой положено сценарное планирование, предназначеннное не для прогнозирования будущего, а для подтверждения стратегических планов в будущем.

Современные реалии показывают актуальность дальнейшего исследования концепции VUCA и альтернативных подходов к стратегическому

планированию, выделение ключевых проблем их внедрения и определение перспективных направлений развития.

Рассмотрим более подробно.

Характеристика альтернативных подходов к стратегическому планированию и их ключевые элементы представлены в табл. 1.

Таблица 1 - Характеристика альтернативных подходов к стратегическому планированию и их ключевые элементы

Подход	Характеристика	Ключевые элементы
Адаптивное стратегическое планирование	Предполагает отказ от жестких долгосрочных планов в пользу итеративных процессов	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Использование коротких плановых циклов (квартальных или даже месячных);</li> <li>- Регулярная корректировка целей на основе обратной связи с рынком;</li> <li>- Внедрение системы OKR (Objectives and Key Results), обеспечивающей гибкую связь стратегических целей с операционными результатами.</li> </ul>
Сценарное планирование	Методология направлена на преодоление неопределенности через разработку множества сценариев развития событий	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Идентификация ключевых факторов неопределенности;</li> <li>- Построение нескольких правдоподобных сценариев;</li> <li>- Разработка стратегий для каждого сценария, что повышает готовность организации к различным вариантам развития событий</li> </ul>
Data-driven управление	Ориентация на данные позволяет снизить влияние субъективных факторов при принятии решений	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Внедрение систем бизнес-аналитики (BI);</li> <li>- Мониторинг ключевых показателей эффективности (KPI) в реальном времени;</li> <li>- Использование аналитических инструментов для выявления тенденций и закономерностей.</li> </ul>
Бимодальная организация	Предполагает одновременное функционирование двух режимов управления	<p>Режим 1: Фокус на эффективности и стабильности основного бизнеса;</p> <p>Режим 2: Экспериментальная деятельность, направленная на инновации и освоение новых направлений</p>

Рассмотрение альтернативных подходов к стратегическому планированию предполагает переход к более совершенным и адекватным современным реалиям методам. Важность этого процесса заключается в:

- повышении адаптивности организаций к изменениям;
- снижении рисков и повышении устойчивости;
- стимулировании инноваций и роста;
- обеспечении эффективного использования ресурсов;
- создании более вовлеченной и ответственной организационной культуры.

Вместе с тем, переход к адаптивным моделям управления сопряжен с существенными проблемами, а именно:

- неготовностью сотрудников и менеджеров к изменениям;
- необходимостью формирования культуры, допускающей ошибки и поощряющей эксперименты;
- отсутствием унифицированных подходов к оценке эффективности гибких стратегий;

– нехваткой специалистов, обладающих компетенциями для работы в условиях неопределенности.

С целью преодоления барьеров по внедрению адаптивных моделей управления в практическую деятельность субъектов хозяйствования считаем целесообразным выделить следующие ключевые направления развития:

1. Интеграция искусственного интеллекта в процессы стратегического анализа и прогнозирования.
2. Развитие организационной устойчивости (organizational resilience) как ключевой компетенции.
3. Формирование сетевых структур и экосистем, позволяющих распределять риски и использовать ресурсы более гибко.
4. Фокус на скорость организационного обучения как на основное конкурентное преимущество.

Основные результаты внедрения данных мероприятий отражены в табл. 2.

Таблица 2 - Основные результаты внедрения и развития адаптивных моделей управления в практическую деятельность субъектов хозяйствования

Мероприятие	Результат	Значимость
Интеграция искусственного интеллекта в стратегический анализ	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Повышение точности прогнозов за счет анализа больших данных и выявления скрытых паттернов</li> <li>– Автоматизацию мониторинга внешней среды и конкурентной динамики в режиме реального времени</li> <li>– Снижение когнитивных искажений при принятии решений благодаря data-driven подходам</li> <li>– Ускорение процесса стратегического планирования через автоматизацию рутинных аналитических задач</li> </ul>	Сокращение времени на принятие стратегических решений на 30-40% и повышение их обоснованности
Развитие организационной устойчивости	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Создание антихрупкой организационной структуры, способной не только выдерживать и противостоять потрясениям, но и извлекать из них пользу</li> <li>– Формирование финансовой и операционной «подушки безопасности» для работы в условиях турбулентности</li> <li>– Развитие культуры психологической устойчивости сотрудников и лидеров</li> <li>– Внедрение систем быстрого реагирования на кризисные ситуации</li> </ul>	Сокращение времени восстановления после кризисных событий на 50-60% и снижение потерь от сбоев в работе
Формирование сетевых структур и экосистем	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Диверсификация рисков посредством распределения ресурсов и компетенций между участниками сети</li> <li>– Гибкое масштабирование операций за счет привлечения внешних ресурсов и компетенций</li> <li>– Ускорение инноваций при помощи краудсорсинга и открытых инновационных платформ</li> <li>– Снижение транзакционных издержек за счет оптимизации взаимодействия между партнерами</li> </ul>	Увеличение доли инновационных продуктов в портфеле на 25-35% и снижение операционных рисков на 40-50%
Фокус на скорость организационного обучения	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Сокращение цикла «гипотеза-проверка» через внедрение методов быстрого прототипирования и тестирования</li> <li>– Создание системы непрерывного развития компетенций сотрудников и лидеров</li> <li>– Формирование институционализированных процессов обмена знаниями и бенчмаркинг</li> <li>– Развитие культуры экспериментирования и толерантность к обоснованным неудачам</li> </ul>	Увеличение скорости вывода новых продуктов на рынок на 40-60% и повышение эффективности НИОКР на 30-40%

Комплексная реализация этих направлений позволит не только преодолеть

барьеры внедрения адаптивных моделей, но и создать устойчивое конкурентное преимущество в условиях VUCA-мира.

Таким образом, проведенный теоретический анализ позволяет констатировать, что классические подходы стратегического планирования демонстрируют свою принципиальную ограниченность в современных условиях, в связи с чем наблюдается закономерный переход к более гибким и адаптивным моделям. В основе этих моделей лежат принципы итеративного развития, глубокой аналитики данных и ориентации на множественность сценариев, что смещает акцент с безусловного следования жесткому плану в сторону развития организационной способности к оперативной трансформации и постоянному приобретению новых компетенций.

#### Список использованных источников

1. Рывкина О.Л., Кушхова З.В., Храброва Н.И., Михалин А.Ю. VUCA РЕАЛЬНОСТЬ: СИСТЕМА ИНСТРУМЕНТОВ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ В СОВРЕМЕННОЙ НЕСТАБИЛЬНОЙ СРЕДЕ [Текст электронный] // Экономика строительства и природопользования. - № 1-2 (82-83) 2022 г. – URL: <https://cyberleninka.ru/>
2. Щепеткина, И. В. Адаптация стратегического менеджмента к реалиям мира VUCA / И. В. Щепеткина, Л. Ю. Помыткина // Лидерство и менеджмент. – 2022. – Т. 9, № 2. – С. 481-492. – DOI 10.18334/lim.9.2.114393
3. Рост реальных доходов населения как инструмент решения проблем занятости и бедности / А. А. Мадьяров, Д. В. Зюкин, И. А. Наджафов [и др.] // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. – 2021. – № 4. – С. 117-123.
4. Динамика деловой активности в регионах ЦФО как критерий эффективности региональной экономической политики / В. В. Пасечко, Д. В. Зюкин, А. М. Козырева [и др.] // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. – 2021. – № 2. – С. 150-156. – EDN QOAFMK.

### **СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КАДРОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ В ОРГАНАХ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ: АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ И ПУТИ РЕШЕНИЯ**

**Лобанова К. А.,**

магистрант кафедры управления и связей с общественностью ЧОУ ВО «Курский институт менеджмента, экономики и бизнеса»,  
E-mail: [lobanova\\_ka@list.ru](mailto:lobanova_ka@list.ru)

**Рашидов О. И.,**

к.э.н., доцент ЧОУ ВО «Курский институт менеджмента, экономики и бизнеса»,  
E-mail: [oleg-rashidov@yandex.ru](mailto:oleg-rashidov@yandex.ru)

**Аннотация.** В статье исследуются ключевые проблемы кадрового обеспечения органов местного самоуправления (МСУ) в современных условиях. Автором анализируются факторы, сдерживающие формирование профессионального и стабильного кадрового состава муниципалитетов, такие как дефицит квалифицированных специалистов, неэффективные системы подбора и оценки, недостатки в профессиональном развитии и мотивации, низкий уровень цифровизации кадровых процессов. На основе анализа предлагаются комплексные направления совершенствования кадровой работы, включающие модернизацию рекрутинга и оценки, внедрение систем непрерывного обучения и развития, усиление мотивационных механизмов (материальных и нематериальных) и активное использование цифровых технологий в управлении персоналом. Делается вывод о необходимости системного и адаптированного к местным условиям подхода для повышения эффективности деятельности МСУ и качества предоставления публичных услуг населению.

**Ключевые слова:** местное самоуправление, органы МСУ, кадровое обеспечение, муниципальная служба, управление персоналом, кадровая политика, рекрутинг, обучение персонала, мотивация, цифровизация, муниципальные кадры.

## IMPROVEMENT OF PERSONNEL SUPPORT IN LOCAL SELF-GOVERNMENT BODIES: CURRENT PROBLEMS AND SOLUTIONS

Lobanova K. A., Rashidov O. I.

**Annotation.** The article explores the key problems of staffing local self-government bodies (LSG) in modern conditions. The author analyzes the factors holding back the formation of a professional and stable staff of municipalities, such as a shortage of qualified specialists, ineffective selection and assessment systems, shortcomings in professional development and motivation, and a low level of digitalization of personnel processes. Based on the analysis, comprehensive areas for improving personnel work are proposed, including the modernization of recruiting and evaluation, the introduction of continuous training and development systems, the strengthening of motivational mechanisms (material and intangible) and the active use of digital technologies in personnel management. It is concluded that a systematic and locally adapted approach is needed to improve the efficiency of LSG and the quality of public services to the population.

**Key words:** local self-government, local government bodies, personnel support, municipal service, personnel management, personnel policy, recruitment, personnel training, motivation, digitalization, municipal personnel.

Органы местного самоуправления (МСУ) являются фундаментальным звеном в системе публичной власти, непосредственно отвечающим за решение вопросов местного значения, жизнеобеспечение территорий и реализацию государственной политики «на земле». Эффективность функционирования МСУ в решающей степени предопределяется качеством их кадрового потенциала. Профессиональные, мотивированные и компетентные муниципальные

служащие – ключевое условие успешного социально-экономического развития муниципальных образований и повышения качества жизни населения.

Однако в современных условиях система кадрового обеспечения МСУ сталкивается с комплексом серьезных вызовов. Динамично меняющаяся социально-экономическая среда, возрастающие требования населения к качеству услуг, процессы цифровой трансформации государственного и муниципального управления, демографические тенденции – все это актуализирует проблему совершенствования работы с кадрами на местном уровне.

Анализ практики функционирования органов МСУ позволяет выделить следующие ключевые проблемы в области кадрового обеспечения:

1. Дефицит квалифицированных кадров и проблемы привлечения:

Низкая конкурентоспособность оплаты труда: заработка плата муниципальных служащих, особенно в небольших муниципалитетах и на рядовых должностях, часто существенно ниже, чем в коммерческом секторе и даже в региональных органах власти, что делает муниципальную службу непривлекательной для высококвалифицированных специалистов.

Ограниченные карьерные перспективы: жесткая иерархическая структура, небольшое количество вышестоящих должностей ограничивают возможности вертикального роста, снижая мотивацию амбициозных сотрудников.

Имиджевые проблемы: восприятие муниципальной службы как бюрократической, медлительной и коррумпированной (не всегда справедливое) отпугивает потенциальных кандидатов, особенно молодежь.

2. Неэффективность систем подбора и оценки персонала:

Формализация конкурсных процедур: нередко конкурсы проводятся «под конкретного кандидата», что снижает доверие к системе и не позволяет привлечь лучших.

Устаревшие методы оценки: преобладание анализа документов и формальных собеседований над современными методами оценки компетенций (ассессмент-центры, кейс-методы, тестирование профессиональных и личностных качеств).

Отсутствие стратегического кадрового планирования: недостаточный анализ будущих потребностей в кадрах, слабая работа с кадровым резервом.

3. Недостатки в системе профессионального развития и обучения:

Фрагментарность и формализм обучения: система дополнительного профессионального образования часто не носит системного характера, программы могут не соответствовать реальным потребностям практики, акцент делается на формальном прохождении курсов, а не на развитии конкретных компетенций.

Недостаток практико-ориентированных программ: дефицит тренингов, стажировок, программ наставничества, направленных на решение конкретных задач МСУ.

Ограниченные возможности горизонтальной ротации и стажировок: слабо развиты механизмы обмена опытом внутри муниципалитета и между муниципалитетами.

4. Проблемы мотивации и удержания персонала:

Высокая текучесть кадров: особенно среди молодых специалистов и высококвалифицированных работников, которые уходят в поисках лучших условий.

Неразвитость системы нематериальной мотивации: недооценка важности признания, корпоративной культуры, возможностей самореализации, гибкого графика работы.

Эмоциональное выгорание и высокий уровень стресса: вызваны высокой нагрузкой, ответственностью, необходимостью взаимодействия с населением в конфликтных ситуациях, бюрократической рутиной.

##### 5. Отставание в цифровизации кадровых процессов:

Слабая автоматизация: недостаточное использование специализированных HRM-систем (Human Resource Management) для автоматизации рекрутинга, адаптации, обучения, оценки, документооборота. При этом, несмотря на увеличение числа выпускаемых IT-специалистов, на рынке труда сохраняется дефицит высококвалифицированных IT-кадров с опытом работы в сфере муниципального управления.

Недостаток цифровых компетенций у кадровых служб и сотрудников: неумение эффективно использовать цифровые инструменты для управления персоналом и собственной работы.

Отсутствие аналитики данных: неиспользование потенциала Big Data для анализа кадровых тенденций, прогнозирования потребностей, оценки эффективности HR-мероприятий.

Для преодоления выявленных проблем необходим комплексный подход, включающий следующие ключевые направления:

###### 1. Совершенствование механизмов привлечения и отбора кадров:

Модернизация конкурсных процедур: обеспечение реальной открытости и прозрачности, внедрение обязательного использования современных методов оценки компетенций (профессиональное тестирование, решение кейсов, ассессмент-центры) с привлечением независимых экспертов.

Активный рекрутинг и формирование кадрового резерва: развитие программ стажировок для студентов и выпускников, сотрудничество с вузами, создание и постоянное обновление базы перспективных кандидатов (кадрового резерва) для оперативного закрытия вакансий.

Позиционирование работодателя: разработка и продвижение привлекательного имиджа муниципального работодателя через СМИ, соцсети, ярмарки вакансий, подчеркивание социальной значимости работы.

###### 2. Развитие системы профессионального обучения и развития:

Внедрение модели непрерывного обучения: создание индивидуальных траекторий развития для сотрудников на основе оценки компетенций и потребностей должности.

Практико-ориентированный подход: акцент на тренинги, мастер-классы, стажировки, разбор реальных ситуаций (case-study), наставничество. Развитие внутренних программ обучения силами лучших практиков МСУ.

Использование дистанционных технологий (e-learning): внедрение платформ онлайн-обучения для повышения доступности и гибкости получения знаний, особенно для удаленных территорий.

Стимулирование самообразования: создание условий и предоставление ресурсов (доступ к базам знаний, профессиональной литературе, онлайн-курсам).

### 3. Оптимизация системы мотивации и стимулирования:

Совершенствование оплаты труда: поиск возможностей для повышения базового оклада, внедрение эффективного контракта, четко увязывающего уровень оплаты с результатами и качеством работы (КПИ).

Развитие нематериальной мотивации: создание системы регулярной обратной связи и признания достижений (грамоты, благодарности, доска почета), формирование позитивной корпоративной культуры, организация мероприятий по тимбилдингу, обеспечение возможностей для профессионального роста и горизонтальной ротации.

Забота о благополучии сотрудников: внедрение программ профилактики выгорания (психологическая поддержка), предложение гибких форм занятости (где это возможно), улучшение условий труда.

### 4. Цифровизация кадровых процессов:

Внедрение комплексных HRM-систем: автоматизация процессов рекрутинга (онлайн-заявки, сортировка резюме), адаптации, обучения, оценки, управления кадровым резервом, кадрового делопроизводства (электронный документооборот).

Развитие цифровых компетенций: обязательное обучение сотрудников кадровых служб и муниципальных служащих работе с новыми цифровыми инструментами и платформами.

Внедрение HR-аналитики: использование данных для анализа текущести, эффективности подбора, результативности обучения, прогнозирования кадровых потребностей, принятия обоснованных управленческих решений.

Использование цифровых платформ для дистанционной работы и взаимодействия: там, где это функционально возможно и эффективно.

Совершенствование кадрового обеспечения органов местного самоуправления – не разовая акция, а непрерывный стратегический процесс, требующий системного подхода и адаптации к специфике конкретного муниципалитета. Преодоление таких проблем, как дефицит квалифицированных кадров, неэффективность подбора и оценки, слабое профессиональное развитие, низкая мотивация и отставание в цифровизации, является критически важным для повышения эффективности всей системы МСУ.

Предложенные направления – модернизация рекрутинга и оценки, внедрение непрерывного практико-ориентированного обучения, создание сбалансированной системы материальной и нематериальной мотивации, активная цифровизация кадровых процессов – образуют комплекс взаимосвязанных мер. Их успешная реализация позволит сформировать стабильный, профессиональный, мотивированный и адаптивный кадровый состав органов МСУ, способный эффективно решать сложные задачи местного

самоуправления в условиях современных вызовов и обеспечивать высокое качество жизни населения на территории муниципального образования. Результатом станет повышение доверия граждан к местной власти и укрепление основ местного самоуправления в России.

#### Список использованных источников

1. Федеральный закон от 2 марта 2007 г. N 25-ФЗ "О муниципальной службе в Российской Федерации" (с изменениями и дополнениями) – Доступ из справ.-правовой системы Консультант Плюс. – Текст: электронный.
2. Ершов В.А. Кадровый потенциал муниципальной службы: проблемы формирования и развития // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2021. – № 3. – С. 78-95.
3. Комаровский В.С., Савин В.А. Цифровая трансформация государственной службы и кадровая политика // Государственная служба. – 2023. – № 1. – С. 45-52.
4. Петрова С.М. Мотивация и стимулирование труда муниципальных служащих: современные подходы // Муниципальная академия. – 2022. – № 4. – С. 32-40.
5. Рашидов, О. И. Актуальные проблемы кадрового обеспечения экономики России в условиях цифровой трансформации / О. И. Рашидов, И. А. Рашидова // Человеческие ресурсы в контексте современного развития: национальные цели и стратегические задачи : Сборник материалов XXIV Международной научно-практической конференции, Курск, 24 апреля 2025 года. – Курск: Курский институт менеджмента, экономики и бизнеса, 2025. – С. 36-43. – EDN FUPFJK.
6. Официальный сайт Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации (разделы по вопросам государственной гражданской и муниципальной службы): <https://rosmintrud.ru>
7. Официальный сайт Всероссийского совета местного самоуправления (ВСМС): <https://www.vsmsinfo.ru> (Аналитические материалы, практики).
8. Зюкин, Д. В. Анализ организационных и экономических механизмов регулирования рынка труда / Д. В. Зюкин, Т. С. Прокопова, В. Н. Качкин // Наука и практика регионов. – 2016. – № 3(4). – С. 11-18.
9. Рост реальных доходов населения как инструмент решения проблем занятости и бедности / А. А. Мадьяров, Д. В. Зюкин, И. А. Наджафов [и др.] // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. – 2021. – № 4. – С. 117-123.

# АЛГОРИТМ ОЦЕНКИ УДОВЛЕТВОРЁННОСТИ КЛИЕНТОВ: ОБЗОР МЕТОДОВ И МЕТРИК

**Естехина С. С.,**

*студентка, национальный исследовательский ядерный институт  
“МИФИ”*

*E-mail: sofest13@mail.ru*

**Силенко А. Н.**

*кандидат технических наук, доцент Национальный исследовательский  
ядерный институт “МИФИ”*

*E-mail: silko@mail.ru*

**Аннотация:** В статье рассмотрен алгоритм оценки удовлетворённости клиентов, приведена классификация метрик, которые могут использоваться в ходе оценки: общие критерии удовлетворенности, экономические метрики, показатели удержания и оттока клиентов, и другие. Особое внимание было уделено этапу сбора информации о потребительских предпочтениях и пользовательском опыте. Проведён детальный сравнительный анализ преимуществ и недостатков различных подходов сбора данных, включая анкетирование, глубинные интервью, фокус-группы и автоматизированный сбор статистических данных о поведении потребителей. На основании обзора научных исследований демонстрируется взаимосвязь между уровнем удовлетворённости клиентов и ключевыми бизнес-показателями. Результаты исследования представляют практическую ценность для компаний, позволяя оптимизировать клиентский опыт и повышать лояльность потребителей, что, как показывают рассмотренные работы, оказывает положительное влияние на прибыльность бизнеса в долгосрочной перспективе.

**Ключевые слова:** оценка удовлетворенности клиентов, алгоритм оценки удовлетворенности, метрики удовлетворенности, интервью, анкетирование, фокус-группы.

## CUSTOMER SATISFACTION ASSESSMENT ALGORITHM: A REVIEW OF METHODS AND METRICS

Estekhina S. S., Silenko A. N.

**Annotation.** The article examines an algorithm for assessing customer satisfaction and provides a classification of metrics that can be used in the evaluation process: general satisfaction criteria, economic metrics, customer retention and churn indicators, and others. Special attention was paid to the stage of gathering information on consumer preferences and user experience. A detailed comparative analysis of the advantages and disadvantages of various data collection approaches was conducted, including surveys, in-depth interviews, focus groups, and automated collection of statistical data on consumer behavior. Based on a review of scientific research, the relationship between customer satisfaction levels and key business performance indicators is

demonstrated. The study's findings are of practical value to companies, enabling them to optimize customer experience and enhance consumer loyalty, which, as the reviewed works show, has a positive impact on business profitability in the long term.

**Key words:** customer satisfaction assessment, satisfaction evaluation algorithm, satisfaction metrics, interviews, surveys, focus groups.

## **Введение**

В условиях высокой конкуренции удовлетворенность клиентов становится ключевым фактором устойчивого развития компании. Удовлетворенность формируется в результате сравнения ожиданий потребителя с фактическим качеством товара или услуги. Это субъективное восприятие оказывает влияние на лояльность клиентов, их готовность к повторным покупкам и рекомендациям, что в перспективе определяет финансовые показатели компаний.

**Цель исследования** заключается в разработке алгоритма оценки удовлетворенности клиентов, который позволит компаниям измерять уровень удовлетворенности, выявлять ключевые показатели лояльности и принимать обоснованные управленческие решения для оптимизации процессов.

## **Материалы и методы исследования**

Методы исследования включают:

1. Анализ научных трудов и практических исследований в области оценки удовлетворенности
2. Систематизацию существующих критериев удовлетворенности
3. Сравнительный анализ методов сбора данных: анкетирование, интервью, фокус-группы и анализ статистики поведения потребителей

## **Результаты исследования и их обсуждение**

Результаты анализа научных работ подтверждают, что удовлетворенность клиентов оказывает значительное влияние на финансовые показатели компаний. Результатом исследования стал алгоритм оценки удовлетворенности клиентов, адаптируемый под различные компании, и дополненный систематизированным перечнем показателей удовлетворенности потребителей и сравнительным анализом методов сбора информации о мнении клиентов.

Дальнейшие исследования могут быть направлены на разработку групп метрик, учитывающих отраслевую специфику компаний.

По мнению Ф. Котлера и К. Келлера, удовлетворенность – это чувство удовлетворения, возникающее у индивида, который сравнивает свои предыдущие ожидания и воспринятые качества приобретенного товара (или результат его использования) [1].

Для определения того, как потребители относятся к компании, организации проводят оценку удовлетворенности клиентов. Этот процесс определения уровня удовлетворенности потребителей продуктами, услугами или взаимодействием с компанией в целом. Удовлетворенность клиентов может быть оценена, как в количественном виде, так и в качественном.

С конца прошлого века началось изучение взаимосвязи показателей эффективности компании и показателей удовлетворенности ее клиентов. Одно из таких исследований было проведено Е. Андерсоном, К. Форнеллом и Д. Леманном. Авторы подтвердили положительную связь между уровнем удовлетворенности клиентов и финансовыми показателями компании. Исследователи пришли к выводу, что экономическое воздействие от увеличения удовлетворенности клиентов не ограничивается текущим периодом, оно также оказывает влияние на будущее покупательское поведение, проявляясь в стабильном росте прибыли в последующие периоды [2].

Автор другого исследования, Р. Болтон [3], приходит к выводу о положительной связи между уровнем удовлетворенности клиента и продолжительностью его взаимоотношений с компанией. Изученный материал показывает, что клиенты, имеющие многомесячный опыт использования услуг компании, становятся более лояльными к ней. Эти клиенты, получая новый опыт взаимодействия с компанией, более терпимы к текущим ошибкам и сбоям в ее работе.

Исследование, проведенное профессорами Университета штата Джорджа, также подтвердило наличие положительной связи между изменением уровня удовлетворенности клиентов и динамикой текущих доходов и продаж [4]. Исходя из описанных выше итогов исследований, может быть сделан вывод о том, что удовлетворенность клиентов услугами и продуктами компании влияет на уровень продаж производителя, а также на общую прибыль. Поэтому организации должны постоянно отслеживать динамику удовлетворенности покупателей для анализа и принятия управленческих решений.

### **Алгоритм оценки удовлетворенности клиентов**

Оценка удовлетворенности потребителей включает в себя несколько этапов. В рамках данной работы предлагается следующий алгоритм:

1. Определение цели исследования
2. Выбор критериев, на основании которых будет определяться уровень удовлетворенности клиентов
3. Выбор методов исследования аудитории
4. Определение параметров исследуемой аудитории
5. Проведение исследования и сбор данных
6. Анализ полученных результатов

По итогам проведения анализа результатов должны быть сформированы рекомендации по улучшению услуг или продуктов компании. Для того, чтобы отследить эффективность внедренных инициатив необходимо провести аналогичный процесс оценки по заданному алгоритму.

Далее подробнее рассмотрим этапы выбора критериев и выбора методов исследования для предоставления подробной информации о доступном инструментарии, которые компании могут адаптировать под свои возможности и цели.

Критерии могут быть разделены на два вида: количественные и качественные.

Количественные критерии представляют собой измеримые метрики, выраженные в числовой форме и позволяющие объективно оценить уровень удовлетворенности клиентов с помощью статистических методов. Данные критерии основаны на стандартизованных шкалах и обеспечивают возможность сравнительного анализа, выявления трендов и корреляционных зависимостей.

Качественные критерии представляют собой нечисловые данные, которые основаны на субъективных оценках, текстовых отзывах и эмоциональных реакциях клиентов. Они позволяют глубже понять причины удовлетворенности или недовольства, выявить скрытые проблемы и сформировать гипотезы для улучшения услуги или товара.

Рассмотрим количественные критерии удовлетворенности клиентов. Общими интегральными показателями удовлетворенности потребителей в целом являются:

1. Чистый индекс промоутера (NPS). Показатель основывается на идее о том, что лучшим индикатором удовлетворенности потребителей является вероятность их рекомендации компании. Респонденты оценивают вероятность рекомендации по шкале от 0 до 10. В зависимости от ответов, их разделяют на промоутеров, нейтралов и критиков. Разница между долей промоутеров и критиков характеризует общую удовлетворенность и лояльность клиентов.

2. Индекс CSAT. CSAT представляет собой индикатор, который служит для оценки уровня удовлетворения клиента в ходе взаимодействия с компанией. Его измерение осуществляется путем прямого запроса клиенту. Например, возможен вопрос вида: «Каков ваш уровень удовлетворения предоставленной вам услугой/выполненной работой?», предлагая несколько вариантов ответа: «полностью удовлетворен», «скорее удовлетворен», «отношусь нейтрально», «скорее неудовлетворен», «полностью неудовлетворен». Оценки для CSAT обычно собираются после завершения конкретного взаимодействия клиента с компанией, такого как завершение консультации или закрытие запроса. Важно учитывать, что данная оценка отражает удовлетворенность клиента именно в рамках данного конкретного взаимодействия, поэтому ее удобно рассматривать в контексте отдельного обращения.

3. CSI (Customer Satisfaction Index). Это показатель, который отражает общий уровень удовлетворенности клиентов продуктом или услугой. В отличие от простых метрик (например, CSAT, который оценивает конкретное взаимодействие), CSI агрегирует данные из различных источников, формируя обобщенную оценку. CSI рассчитывается как отношение суммы всех оценок к произведению максимально возможной оценки и количества респондентов.

Удовлетворенность клиентов также может быть измерена по следующим группам показателей:

1. Экономическим показателям (средний чек, пожизненная ценность клиента, средняя выручка от пользователя и др.)

2. Показателям удержания (коэффициент удержания клиентов, доля постоянных потребителей и др.)

3. Показателям оттока клиентов (коэффициент оттока и др.)
4. Показателям, отражающим опыт взаимодействия клиентов (количество положительных и отрицательных отзывов, индекс жалоб клиентов, объем обращений клиентов в техническую поддержку и др.)
5. Поведенческим показателям (глубина просмотра сайта/приложения, конверсия в целевые действия и др.)

Важно отметить, что удовлетворенность клиентов необходимо отслеживать по совокупности показателей. Использование отдельных метрик, таких как Net Promoter Score (NPS) или средний чек, не позволяет получить исчерпывающее представление о состоянии компании. Например, рост количества регистраций пользователей не является показателем реальной вовлеченности или долгосрочной лояльности, если не сопровождается анализом коэффициента оттока или среднего времени использования продукта. Также отсутствие системного подхода затрудняет выявление причинно-следственных связей. Если показатель удовлетворенности клиентов (CSAT) увеличивается, но при этом прибыль снижается, это может указывать на неэффективность монетизации или несоответствие ценовой политики ожиданиям аудитории. В дополнении к этому концентрация только на одном показателе может привести к ухудшению других. Например, если внимание уделяется только повышению NPS, то это может привести к искусственному завышению оценок без реального улучшения качества обслуживания.

Ниже на рисунке 1 приведена карта метрик, которая может использоваться компаниями для составления собственных систем показателей. Описанные критерии могут видоизменяться и комбинироваться, в зависимости от специфики предоставляемых товаров и услуг.

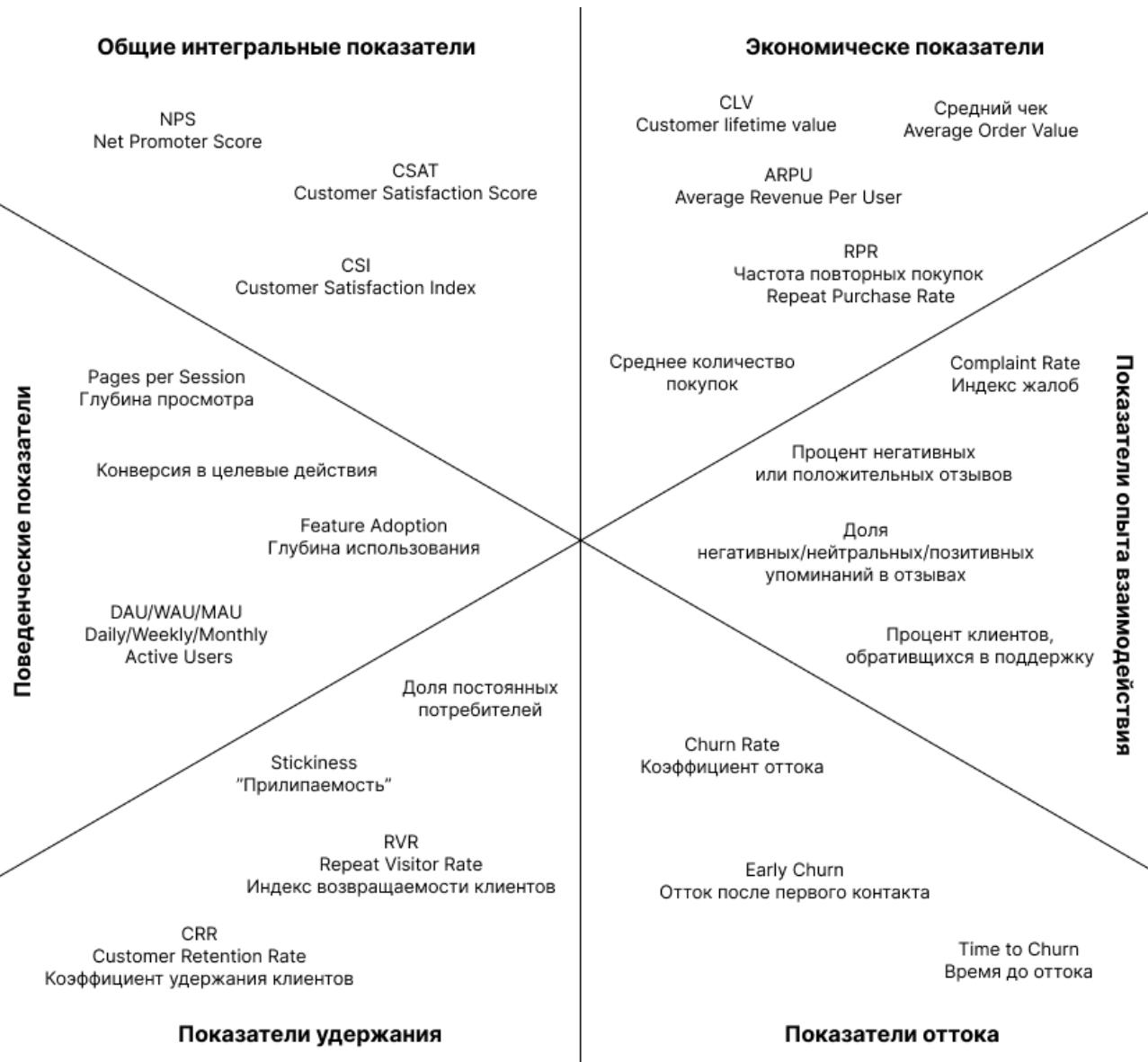


Рисунок 1. Карта метрик удовлетворенности клиентов

Источник: анализ автора (разработано на основе [5-6])

### Методы исследования аудитории

Следующим этапом после определения критериев оценивания является определение метода исследования. Существует несколько методов, каждый из которых имеет свои преимущества и ограничения. Ниже приведено несколько распространенных методов:

1. Индивидуальное глубинное интервью. Интервьюирование представляет собой качественный метод сбора данных, основанный на непосредственном взаимодействии исследователя с респондентом в форме целенаправленной беседы.
2. Анкетирование. Анкетирование представляет собой количественный метод сбора данных, основанный на опросе респондентов с использованием заранее подготовленных вопросов. В отличие от интервью, анкета предполагает фиксированную структуру с заранее заданными вариантами ответов (могут быть также предоставлены вопросы с открытым ответом в свободной форме). Метод

чаще всего используется вместе с интервьюированием для подтверждения сформированных гипотез.

3. Моделирование дискуссии в группе (фокус-группы). Групповое интервью представляет собой качественный метод сбора данных, основанный на организованной групповой дискуссии по заранее определенной тематике. В отличие от индивидуального интервью, данный подход предполагает взаимодействие между участниками, что позволяет выявить не только индивидуальные мнения, но и групповую динамику восприятия изучаемого объекта.

4. Анализ статистических данных о поведении потребителей. Представляет собой процесс фиксации действий целевой аудитории в различных контекстах взаимодействия с продуктом или услугой. В отличие от субъективных оценок и декларируемых предпочтений, благодаря статистическому подходу можно выявить действительные паттерны поведения клиентов, что обеспечивает объективную основу для принятия решений. Подход может включать в себя сбор статистических данных об отзывах в интернете, сбор данных из CRM-систем, сбор статистических данных о взаимодействии с пользовательским интерфейсом и др.

В таблице ниже (см. таблицу 1) представлен сравнительный анализ методов исследования аудитории с описанием преимуществ и недостатков. Выбор метода зависит от целей и контекста исследования, а также от особенностей предприятия и его отношения с клиентами. Рекомендуется использовать комбинации методов для составления наиболее полного представления о действительных предпочтениях потребителей.

### **Заключение**

Обзор научных работ показал, что удовлетворенность потребителей оказывает прямое влияние на ключевые бизнес-показатели, что говорит о важности отслеживания уровня удовлетворенности клиентов. Работа была направлена на предоставление алгоритма, на основе которого компании могут отслеживать лояльность потребителей и оперативно реагировать на изменения показателей.

Перспективным направлением дальнейших исследований является разработка адаптированных алгоритмов, наборов критериев и методов сбора данных в соответствии с отраслевой спецификой компаний.

Таблица 1. Сравнительный анализ методов исследования аудитории

Методы	Цель	Преимущества	Недостатки
Интервью	Глубокое изучение мотивов, мнений, поведения аудитории. Метод подходит для узких аудиторий, пилотных исследований или анализа сложных или малоизученных тем.	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>Глубина и детализация данных.</b> Интервью позволяет получать развернутые ответы, раскрывающие мотивы, эмоции, личный опыт респондента.</li> <li><b>Гибкость и адаптивность.</b> В ходе беседы интервьюер может менять порядок вопросов, перефразировать их или углубляться в конкретные темы в зависимости от ответов респондента.</li> <li><b>Достоверность информации.</b> Личный контакт снижает риск недопонимания, а возможность наблюдать невербальные реакции помогает точнее интерпретировать ответы. <b>Возможность изучения контекста.</b> Интервью позволяет учитывать индивидуальные обстоятельства респондента, что важно для комплексного анализа потребностей.</li> </ol>	<p><b>Субъективность интерпретации.</b> На результаты могут влиять личные предубеждения интервьюера или желание респондента выглядеть социально одобряемым, что сказывается на объективности полученной информации.</p> <p><b>Ограниченная репрезентативность.</b> Малая выборка не позволяет переносить выводы на широкую аудиторию. Поэтому для подтверждения результатов требуется использование других методов исследования.</p> <p><b>Трудоемкость обработки данных.</b> Качественные ответы сложно систематизировать: их нельзя быстро проанализировать через статистику, как закрытые вопросы анкет. Требуется ручная кодировка, выделение тем и интерпретация.</p> <p><b>Зависимость от респондентов.</b> Требуются временные затраты на поиск респондентов, которые готовы пройти личную беседу, что сказывается на сроках исследования.</p>
Анкетирование	Исследование большой аудитории за короткий срок, получение стандартизированных данных для статистического анализа или проверка гипотез, сформированных на основе качественных исследований	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Скорость и широта охвата.</b> Метод позволяет быстро собрать данные у сотен или тысяч респондентов.</li> <li><b>Стандартизация данных.</b> Благодаря одинаковым вопросам и вариантам ответов, упрощается сравнение и статистическая обработка результатов.</li> <li><b>Анонимность.</b> Благодаря анонимности метод повышает искренность ответов на деликатные темы.</li> <li><b>Экономичность.</b> Метод требует меньше временных и финансовых затрат по сравнению с интервью.</li> <li><b>Объективность.</b> Минимизирует влияние исследователя на ответы, в отличие от интервью.</li> </ul>	<p><b>Ограниченная глубина данных.</b> Закрытые вопросы не позволяют выявить нюансы и мотивацию респондентов.</p> <p><b>Риск неискренности в ответах.</b> Респонденты могут выбирать варианты наугад или не вдумываться в вопросы, либо указывать социально одобряемые ответы.</p> <p><b>Низкая гибкость.</b> Нельзя изменить вопросы или уточнить ответ в процессе опроса.</p>
Моделирование дискуссии в группе	Изучение коллективных представлений о товаре или услуге, выявление скрытых мотиваций и анализ групповых реакций на различные	<b>Генерация более развернутых ответов за счет групповой дискуссии.</b> В процессе обсуждения участники реагируют не только на вопросы модератора, но и на высказывания друг друга. Это приводит к возникновению цепных реакций, когда одна мысль развивается и дополняется другими участниками, что часто дает более глубокие и содержательные результаты, чем сумма отдельных интервью.	<p><b>Организационная сложность.</b> Требуется значительное время и ресурсы для подбора респондентов по заданным критериям, для согласования времени, поиска и аренды помещения.</p> <p><b>Доминирование отдельных участников.</b> Метод предусматривает наличие риска того, что более активные или авторитетные члены группы будут подавлять остальных. Многие мнения могут оказаться невысказанными, что не позволит составить полноценный анализ мнений респондентов.</p>

	<p>стимулы. Метод предоставляет наилучшие результаты на этапе предварительного исследования или при необходимости глубокого понимания причин тех или иных поведенческих паттернов</p>	<p><b>Выявление реальных мотивов.</b> При наблюдении за дискуссией возможно заметить расхождения между декларируемыми и реальными мотивами поведения, что не представляется возможным при анкетировании. Это позволяет наиболее точно выявлять реальные стимулы потребителей.</p> <p><b>Естественность обстановки.</b> В отличие от формализованных опросов или индивидуальных интервью, атмосфера группового обсуждения ближе к повседневному общению, что способствует более раскрепощенному поведению участников и спонтанным высказываниям.</p> <p><b>Экономия времени.</b> Метод позволяет за одну сессию получить мнения сразу нескольких респондентов, что ускоряет процесс сбора качественных данных по сравнению с проведением серии индивидуальных интервью.</p>	<p><b>Зависимость результатов от стремления респондентов соответствовать мнению большинства.</b> В групповой обстановке люди часто склонны подстраиваться под мнение большинства или давать социально одобряемые ответы, особенно по социально значимым вопросам.</p> <p><b>Трудоемкость обработки данных.</b> Качественные ответы сложно систематизировать: их нельзя быстро проанализировать через статистику, как закрытые вопросы анкет. Требуется ручная кодировка, выделение тем и интерпретация, что увеличивает риск ошибок.</p> <p><b>Ограничения по тематике.</b> Существуют темы, которые принято обсуждать лично. Поэтому метод интервьюирования групп может не подойти, так как респонденты будут использовать социально одобряемые ответы.</p>
<p>Сбор статистических данных о поведении потребителей</p>	<p>Выявление объективных поведенческих тенденций на основании большого массива данных. Метод позволяет проверить гипотезы, сформированные на этапе проведения интервью</p>	<p><b>Объективность результатов.</b> Метод основан на фактических данных, а не субъективных оценках респондентов, что позволяет сделать более рациональные выводы о поведении или предпочтениях потребителей.</p> <p><b>Высокаяreprезентативность.</b> Метод позволяет охватить значительные объемы данных, что позволяет получить более точные выводы о мнении потребителей.</p> <p><b>Сравнимость результатов.</b> Метод подразумевает использование некоторой системы метрик, которые в дальнейшем легко рассматривать в различных разрезах.</p> <p><b>Долгосрочный мониторинг.</b> Позволяет отслеживать динамику изменений.</p> <p><b>Масштабируемость.</b> Данный метод применим для исследований любого объема.</p>	<p><b>Отсутствие объяснений причин.</b> Метод фиксирует результат того, происходит, но не раскрывает мотивы и причины поведения.</p> <p><b>Наличие рисков неверной интерпретации данных.</b> При анализе данных может допускаться неверная трактовка действительных причин поведения потребителя, так как отсутствуют данные о контексте и мотивации клиентов.</p> <p><b>Инфраструктурные затраты.</b> Метод предполагает наличие мощных систем хранения и обработки данных, что сказывается на стоимости реализации метода.</p>

Источник: анализ автора (разработано на основе [7-9])

## Список использованных источников

1. Kotler F., Keller K. Marketing menedzhment [Marketing Management]. SPb.: Piter. 2006.
2. Anderson E.W., Fornell C., Lehmann D.R. Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden // Journal of Marketing. – 1994. – № 3. – p. 53-66.
3. Bolton Ruth N. A Dynamic Model of the Duration of the Customer's Relationship with a Continuous Service Provider: The Role of Satisfaction // Marketing Science. – 1998. – № 1. – p. 45-65.
4. Bernhardt Kenneth L., Naveen Donthu, Pamela A. Kennett A Longitudinal Analysis of Satisfaction and Profitability // Journal of Business Research. – 2000. – № 2. – p. 161-171.
5. Джейфри М. Маркетинг, основанный на данных. 15 показателей, которые должен знать каждый. Миронов П, переводчик. Москва: Манн, Иванов и Фербер; 2013. 384 с.
6. Марр Б. Ключевые показатели эффективности. 75 показателей, которые должен знать каждый менеджер. Шаврин АВ, переводчик. Москва: Лаборатория знаний; 2014. 340 с.
7. Белановский С. А. Глубокое интервью и фокус-группы. Учебник по качественным методам социологического опроса / С.А. Белановский — 3-е изд. Перераб. — Москва : Директ-Медиа, 2022. — 456 с.
8. Оганян, К. М. Методология и методы социологического исследования : учебник для вузов / К. М. Оганян. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 290 с.
9. Методология и методы социологического исследования: учебник / под ред. В. И. Дудиной, Е. Э. Смирновой; С.-Петербург. гос. ун-т — СПб.: Изд-во СПбГУ, 2014. — 388 с.

**ОСПАРИВАНИЕ И ПРИНУДИТЕЛЬНОЕ ИСПОЛНЕНИЕ РЕШЕНИЯ  
ТРЕТЕЙСКОГО СУДА В РАЗРЕЗЕ ГРАЖДАНСКОГО  
ПРОЦЕССУАЛЬНОГО КОДЕКСА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**Свирин А. В.,**

аспирант, Московский финансово-юридический университет (МФЮА), E-mail: andrey.svirin@list.ru

**Аннотация.** Статья систематизирует действующую модель соотношения оспаривания и принудительного исполнения решений третейских судов в Российской Федерации в гражданском процессуальном кодексе Российской Федерации.

**Ключевые слова:** ГПК РФ, Третейский суд.

**CHALLENGING AND ENFORCEMENT OF AN ARBITRATION COURT  
DECISION IN THE CONTEXT OF THE CIVIL PROCEDURE CODE OF THE  
RUSSIAN FEDERATION**

Svirin A. V.

**Annotation.** The article systematizes the current model of the relationship between contesting and enforcing decisions of arbitration courts in the Russian Federation in the Civil Procedure Code of the Russian Federation.

**Key words:** Civil Procedure Code of the Russian Federation, Arbitration Court.

В ситуациях, когда арбитражное (третейское) решение не исполняется добровольно либо его правомерность ставится под сомнение участником разбирательства, дальнейшее движение материала неизбежно приобретает характер взаимодействия с публичной властью. Иными словами, сторона, в пользу которой вынесено решение, задействует государственный механизм принудительного исполнения. В доктрине встречается термин «экзекватура»; однако российская процессуальная терминология строго оперирует конструкцией выдачи исполнительного листа — именно этот термин применяет Гражданский процессуальный кодекс Российской Федерации (далее по тексту - ГПК РФ).

Вопросы взаимодействия государственного суда общей юрисдикции с третейским разбирательством кодифицированы в Разделе VI ГПК РФ: глава 46 — производство по делам об оспаривании (отмене) решений третейских судов; глава 47 — производство о выдаче исполнительных листов на принудительное исполнение таких решений. Система норм демонстрирует двойственность участия суда: контроль допустимости и корректности арбитражной процедуры и трансформация результата арбитража в исполнительный титул.

Производство о выдаче исполнительного листа имеет два пути:

Первый путь — обращение победившей в арбитраже стороны за исполнительным листом. Процедура закреплена в главе 47 ГПК РФ (ст. 423–427). Подсудность определяется по ч. 2 ст. 423 ГПК РФ (как правило, районный суд по месту должника или его имущества; возможны предусмотренные соглашение сторон альтернативы). Итогом является определение о выдаче исполнительного листа либо об отказе (ст. 427 ГПК РФ), а сам лист оформляется и выдаётся в порядке ст. 428 ГПК РФ. Определение по вопросу выдачи исполнительного листа обжалуется в кассационном порядке (ч. 5 ст. 427 ГПК РФ). При этом суд первой инстанции не пересматривает спор по существу; проверка ограничена процессуальной доброкачественностью и юридической «вписываемостью» решения в публичный порядок исполнения.

Второй путь — инициируемое проигравшей стороной производство по оспариванию (отмене) арбитражного решения (глава 46 ГПК РФ, ст. 418–422). По итогам суд выносит определение: об отмене либо об отказе в отмене. Если в отмене отказано, суд обязан указать на возможность получения победителем исполнительного листа в общем порядке (п. 6 ч. 2 ст. 422 ГПК РФ), за исключением случая, когда по тому же решению иной суд РФ уже выдал лист (п. 3 ч. 7 ст. 425 ГПК РФ). Отказ в отмене не подменяет собой выдачу исполнительного листа: взыскателю требуется отдельное заявление согласно главы 47 ГПК РФ.

Бывают случаи, когда существует параллельная подача заявлений об отмене и о выдаче исполнительного листа, в таком случае разрешаются правилами приоритета и приостановления (ст. 425 ГПК РФ), что исключает противоречивые судебные акты и обеспечивает логическую связь исходов.

Государственный суд не пересматривает арбитражное решение по существу, а то проверяет соответствие ст. 426 и ст. 421 ГПК РФ, закрепляющая исчерпывающий перечень оснований для отказа: нарушения процедуры, отсутствие надлежащего уведомления стороны, недействительность соглашения о третейском разбирательстве, состав третейского суда не соответствовал соглашению сторон, спор решение третейского суда вынесено по спору, не предусмотренному третейским соглашением либо не подпадающему под его условия, одна из сторон, одна из сторон третейского соглашения, на основании которого спор был разрешен третейским судом, не обладала полной дееспособностью или если решение противоречит публичному порядку государства.

Нужно понимать, что выдача исполнительного листа превращает арбитражное решение в исполнительный титул. В исполнительный лист «перекладывается» исполняемая часть резолютивной части арбитражного решения; разъяснения и мотивы определений по главам 46–47 ГПК РФ в исполнительный лист не интегрируются. Получив исполнительный лист, взыскатель обращается в службу судебных приставов для возбуждения исполнительного производства по заявлению.

На основание вышеизложенного можно сделать вывод, что ГПК РФ выстраивает логичную «двухступенчатую» модель взаимодействия с третейским разбирательством и определил четкие пределы судебного контроля при решении вопроса о выдаче исполнительного листа.

#### Список использованных источников

1. Гражданский процессуальный кодекс РФ от 14.11.2002 № 138-ФЗ // СЗ РФ. 2002. № 46. Ст. 4532; (в ред. от 31.07.2025). [Электронный ресурс]. — URL: <https://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&nd=102083612>.



Научное издание  
Электронный научно-практический журнал  
«Наука и практика регионов»  
№ 3 (40) 2025

Издательство  
ЧОУ ВО «Курский институт менеджмента, экономики и бизнеса»

**Статьи публикуются в авторской редакции.**

Редакция ведет политику свободного доступа к электронной версии журнала.

Авторы статей несут ответственность за содержание статей и за сам факт их публикации.  
Редакция журнала не несет никакой ответственности перед авторами и/или третьими лицами  
и организациями за возможный ущерб, вызванный публикацией статьи. Редакция вправе  
изъять уже опубликованную статью, если выяснится, что в процессе публикации статьи  
были нарушены чьи-либо права или же общепринятые нормы научной этики.

Координаты редакции:  
305000 г. Курск, ул. Радищева, 35  
к. 108  
тел. 8 (4712) 70-82-56  
E-mail: [meb-journal@ya.ru](mailto:meb-journal@ya.ru)  
Сайт: [www.meb-journal.ru](http://www.meb-journal.ru)

---