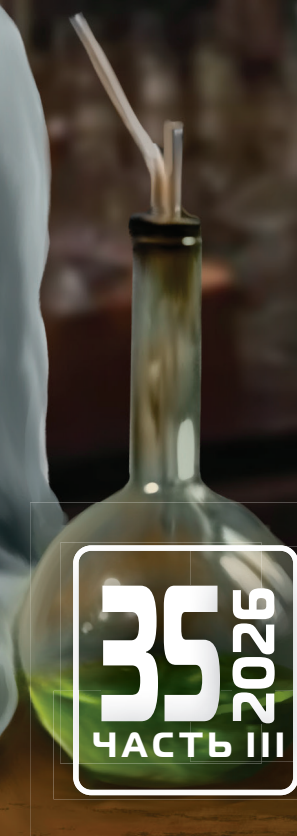


МОЛОДОЙ УЧЁНЫЙ

ISSN 2072-0297

МЕЖДУНАРОДНЫЙ НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ



35 2026
ЧАСТЬ III

16+

Молодой ученый

Международный научный журнал

№ 35 (638) / 2026

Издается с декабря 2008 г.

Выходит еженедельно

Главный редактор: Ахметов Ильдар Геннадьевич, кандидат технических наук

Редакционная коллегия:

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

Международный редакционный совет:

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

На обложке изображена *Лиза Мейтнер* (1878–1968), австрийский физик и радиохимик.

Лиза Мейтнер родилась в Вене. Она была третьей из восьми детей в еврейской семье. Ее отцом был преуспевающий адвокат и известный шахматист Филипп Мейтнер. Родители были против ее поступления в Венский университет, однако Мейтнер настояла на своем и начала изучать физику под руководством Людвиг Больцмана и Франца Экснера. В 1905 году она первой среди женщин в университете получила степень PhD в области физики. После этого Мейтнер отправилась в Институт кайзера Вильгельма в Берлин, где изучала химию под руководством Макса Планка и работала вместе с Отто Ганом. Они проработали вместе 30 лет.

В 1917 году Мейтнер и Ган открыли первый долгоживущий изотоп протактиния. А 1923 году Лиза Мейтнер открыла безызлучательный переход, получивший название «эффект Оже» в честь французского исследователя Пьера Виктора Оже, который независимо открыл его в 1925 году.

В 1926 году Мейтнер стала профессором Берлинского университета и оказалась первой женщиной в Германии, достигшей таких высот в науке.

После открытия нейтрона в 1932 году возник вопрос о создании трансурановых элементов. Началось соревнование между Эрнестом Резерфордом из Англии, Ирен Жолио-Кюри из Франции, Энрико Ферми из Италии и Лизой Мейтнер вместе с Отто Ганом из Берлина. Все они считали, что это будет абстрактное исследование, за которым следует Нобелевская премия. И ни один из них не предполагал, что эти исследования закончатся созданием ядерного оружия.

После того, как в 1938 году Австрия была аннексирована Германией, Дирк Костер убедил Мейтнер отправиться в Швецию. Из-за еврейского происхождения у нее не было действительного паспорта, и ее чуть было не задержали на границе. Благодаря счастливой случайности Мейтнер сумела пересечь границу с Голландией.

Лиза Мейтнер продолжила работу в институте Манне Сигбана в Стокгольме, но, вероятно, из-за предвзятого отношения к женщинам-ученым у Сигбана, работала одна, не получая никакой поддержки.

В ноябре Ган и Мейтнер тайно встретились в Копенгагене для того, чтобы обсудить новую серию экспериментов, с этой целью они также обменивались письмами. В лаборатории Гана в Берлине были проведены эксперименты по доказательству расщепления ядра. Из сохранившейся переписки следует, что Ган никогда бы не поверил в расщепление ядра, если бы Мейтнер не убедила его в этом. Ей

первой удалось расщепить атомное ядро на части: ядра урана распадались на ядра бария и криптона, при этом выделялось несколько нейтронов и большое количество энергии. В декабре 1938 года Нильс Бор в своем письме отмечал, что в процессах бомбардировки атомов урана энергии выделяется гораздо больше, чем предполагается теорией нераспадающейся оболочки. Многие утверждают, что Лиза Мейтнер первой провела расчеты с учетом того, что оболочки могут распадаться.

По политическим соображениям Лизе Мейтнер запрещалось публиковаться вместе с Отто Ганом. Таким образом Ган опубликовал данные по химическому эксперименту в январе 1939 года, а Мейтнер описала физическое обоснование эксперимента месяцем позже, вместе со своим племянником, физиком Отто Робертом Фришем. Мейтнер заметила, что процесс ядерного деления может породить цепную реакцию, которая может привести к большим выбросам энергии. Это заявление вызвало сенсацию в научной среде.

Знания, при помощи которых можно было создать оружие невероятной силы, могли оказаться в немецких руках. Американские ученые Лео Силард, Эдвард Теллер и Юджин Вигнер убедили Альберта Эйнштейна написать предупреждающее письмо президенту Франклину Рузвельту, после чего был создан проект «Манхэттен». Будучи по убеждениям пацифисткой, Мейтнер отказалась работать в Лос Аламосе, заявив: «Я не буду делать бомбу!»

В 1944 году Отто Ган получил Нобелевскую премию по химии за открытие ядерного распада. По мнению многих ученых, Лиза Мейтнер заслуживала той же почести, однако Отто Ган заявил, что премия должна вручаться только за достижения по химии. Сама Мейтнер писала, что Ган, безусловно, заслуживал премии, но ее с Фришем работа была немаловажным вкладом в проявление процесса расщепления урана. Однако в 1966 году Ган, Штрассман и Мейтнер вместе получили премию Энрико Ферми. В 1946 году National Women's Press Club (США) назвал Лизу Мейтнер Женщиной года. В 1949 году она была награждена медалью имени Макса Планка.

В 1960 году Мейтнер переехала в Кембридж, где умерла 27 октября 1968 года, за неделю до своего 90-летия.

Научный фонд и Межгосударственная ассоциация последипломного образования Австрии учредили исследовательские стипендии имени Лизы Мейтнер, присуждаемые за научные исследования в области атомной физики.

*Информацию собрала ответственный редактор
Екатерина Осянина*

СОДЕРЖАНИЕ

ЮРИСПРУДЕНЦИЯ

- Черных А. Д.**
Цифровизация гражданского
судопроизводства и трансформация
доказательственного значения протокола
судебного заседания 123
- Чуркина Н. А.**
Информация как объект гражданских
прав: понятие, исторический аспект и виды
в современном обществе..... 125
- Чуркина Н. А.**
Конфиденциальная информация как объект
гражданских прав 128
- Шаянова Д. К.**
Трансформация существенных условий
трудового договора медицинского
работника: проблемы совершенствования
правовой регламентации 130
- Шестакова Ю. С.**
Сравнительный анализ устойчивости форм
государственного устройства..... 132

ИСТОРИЯ

- Тамби С. А.**
Анатолий Фёдорович Добрынин: два
с половиной года из жизни Заместителя
Генерального секретаря ООН. Часть 1 134
- Тамби С. А.**
Анатолий Фёдорович Добрынин: два
с половиной года из жизни Заместителя
Генерального секретаря ООН. Часть 2 148

ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ

- Алиева Т. И., Гаджиева Х. Ф., Оруджов А. А.,
Исраилова Н. М.**
Социально-экономические аспекты
устойчивого развития горных регионов
Карабаха 166
- Борисенко Е. А.**
Государственно-частное партнерство
как инструмент государственной
инвестиционной политики 170
- Маметекова М. С., Сабитова Л. Б.**
Слепое пятно Net Promoter Score: почему
высокая лояльность может скрывать
проблемы клиентского опыта в цифровом
ритейле 175
- Сергеева П. Е., Иващенко С. М.**
Цифровые платформы и пользователи: кому
принадлежит создаваемая стоимость? 178
- Харламов Н. А.**
Как воспитать будущее нации:
институциональные механизмы
государственной поддержки детского
кинематографа 181
- Шандрыгина В. С.**
Влияние человеческого фактора
на эффективность системы управления
качеством на предприятии ООО «ТОММАШ» ... 187

ЮРИСПРУДЕНЦИЯ

Цифровизация гражданского судопроизводства и трансформация доказательственного значения протокола судебного заседания

Черных Алина Дмитриевна, студент
Саратовская государственная юридическая академия

В статье анализируются особенности протоколирования судебного заседания в гражданском судопроизводстве в условиях цифровизации. Рассматриваются основные правила ведения аудиопотоколирования. Делается вывод о рациональности исключения запрета на ведение аудиопотокола при рассмотрении гражданского дела в закрытом судебном заседании.

Ключевые слова: аудиопотоколирование, протокол судебного заседания, закрытое судебное заседание, доказательство, доказательственное значение, письменное доказательство.

Цифровизация в современных условиях приобретает повсеместный характер, апробированные достижения научно-технического прогресса планомерно внедряются и в сферу судопроизводства, в том числе и гражданского. Внедрение современных технологий в судебную деятельность неизбежно оказывает влияние на трансформацию ключевых институтов гражданского судопроизводства.

Так, например, одним из важных этапов цифровизации гражданского судопроизводства стал переход к аудиопотоколированию. В настоящее время в соответствии со ст. 228 Гражданского процессуального кодекса Российской Федерации следует, что в ходе каждого судебного заседания судов первой и апелляционной инстанций (включая предварительное судебное заседание), а также при совершении вне судебного заседания отдельного процессуального действия ведется протоколирование с использованием средств аудиозаписи (аудиопотоколирование) и составляется протокол в письменной форме. Данной нормой установлено ограничение, в соответствии с которой аудиопотоколирование не осуществляется при рассмотрении дела в закрытом судебном заседании, в случае отсутствия кого-либо из лиц, участвующих в деле [1].

Практически единогласно в научной литературе внедрение в ГПК РФ положений об обязательности ведения аудиопотокола оцениваются положительно, в том числе в силу наиболее полного отражения хода судебного заседания [2]; стимулирования участвующих в деле лиц к строгому соблюдению норм процессуального законодательства и превенции недобросовестного редактирования или изменения судьями текста протокола судебного засе-

дания [3]; предоставления сторонам спора возможности начать подготовку жалоб даже при отсутствии мотивированного решения [4] и т. д.

До внедрения правил об обязательности аудиопотоколирования в гражданском процессе, протокол судебного заседания рассматривался как письменное доказательство, отражающее в себе факт и содержание всех процессуальных действий, которые были совершены в ходе судебного заседания. С учетом современных реалий, встает вопрос о том, обладает ли письменный протокол судебного заседания таким же доказательственным значением, как и ранее. В рассматриваемом аспекте необходимо отметить, что с 2024 г. был существенно ограничен перечень сведений, которые императивно должны отражаться в письменном протоколе судебного заседания [5]. Так, в соответствии с действующим ГПК РФ определено, что в протоколе судебного заседания (за исключением протокола закрытого судебного заседания) не будут отражаться такие сведения, как объяснения участвующих в деле лиц, показания свидетелей, сведения об оглашении письменных доказательств, сведения о заключении прокурора и проч. Как отмечает А. Н. Конорезов, подобное законодательное ограничение перечня сведений, включаемых в протокол судебного заседания, обусловлено внедрением в гражданское судопроизводство института аудиопотоколирования, что несомненно влияет на доказательственное значение протокола [6]. С учетом внедрения данных изменений, можно говорить о том, что теперь протокол судебного заседания преимущественным образом будет отражать лишь необходимый объем процессуальной, а не доказательственной информации (дата и место судебного заседания, состав суда, наименования

и номер дела и проч.). Сейчас представляется возможным говорить о том, что письменный протокол судебного заседания так и продолжает в соответствии с нормами ГПК РФ рассматриваться как письменное доказательство, однако, его доказательственное значение существенно снизилось. Письменный протокол в современных условиях стал дополнительным средством фиксации хода судебного заседания, отражая, как правило, ключевые процессуальные аспекты, в то время как основным средством фиксации становится аудиопротокोल: то, что ранее отражалось в письменном протоколе судебного заседания теперь фиксируется аудиозаписью, придавая письменному протоколу несколько более формальный и организационный характер.

При этом, как уже отмечалось ранее, аудиопротokolирование не ведется при рассмотрении дела в закрытом судебном заседании, в связи с чем, в соответствии с ч. 4 ст. 229 ГПК РФ в протоколе судебного заседания по делу, рассмотренному в закрытом судебном заседании, дополнительно указываются сведения, имеющие доказательственное значение (объяснения участвующих в деле лиц, показания свидетелей, содержание судебных прений, заключение прокурора и проч.). Несколько неясным видится законодательный запрет на ведение аудиопротokolирования при рассмотрении дела в закрытом судебном заседании, поскольку все сведения, ставшие известными в ходе рассмотрения дела судом, все равно находят свое отражение в письменном протоколе, с которым, в соответствии со ст. 231 ГПК РФ также, как и с аудиозаписью судебного заседания, вправе ознакомиться участвующие в деле лица и их представители. Однако, участвующие в деле лица, в первую очередь, стороны спорного правоотношения, лишаются в таком случае возможности использовать преимущества аудиопротokolирования.

При этом, например, в Постановлении Пленума Высшего Арбитражного суда от 25.12.2013 г. № 100 определялись вполне логичные правила осуществления аудиопротokolирования закрытого судебного заседания, в соответствии с которым файлы аудиозаписи закрытых судебных заседаний записываются на автономном техническом устройстве и хранятся исключительно на оптическом диске, а ознакомление с аудиозаписью закрытого судебного заседания производится в порядке, установленном для ознакомления с документальными материалами дела, разбирательство которого осуществляется в закрытом заседании [7]. Не устанавливаются прямого запрета на аудиопротokolирование закрытого судебного

заседания и непосредственно положения Арбитражного процессуального кодекса Российской Федерации [8]. Соглашаясь с мнением А. Т. Боннера в части того, что аудиопротokolирование судебного заседания позволяет исключить такие распространенные и серьезные нарушения, как выборочный учет и оценку судом полученной информации, умышленное или непреднамеренное искажение установленных в суде фактов, «подгонка» протокола судебного заседания под выносимое судом решение [9], на наш взгляд, стоит констатировать необоснованность установления в ГПК РФ запрета на ведение аудиопротokolа закрытого судебного заседания. Аналогичной точки зрения придерживается и А. Р. Султанов [3].

Кроме этого, учитывая трансформацию доказательственного значения протокола судебного заседания в условиях цифровизации, стоит отметить, что аудиопротokol, обладающий в настоящее время высоким доказательственным значением, в наибольшей мере подвержен риску его утраты, фальсификации, непреднамеренному искажению, вызванному техническими причинами [10]. Безусловно, полное дублирование сведений, установленных в ходе судебного заседания, в рамках письменного протокола видится нецелесообразным и не отвечающим принципам процессуальной экономии. Однако, с целью обеспечения целостности аудиопротokolа, а также минимизации риска его фальсификации, видится разумным отражение в письменном протоколе очередности совершаемых процессуальных действий, объяснений сторон, показаний свидетелей, оглашения письменных доказательств и т. д.

Таким образом, в связи с изложенным можно констатировать, что в современных условиях, характеризующихся планомерным внедрением в сферу гражданского судопроизводства достижений цифровизации, такое доказательство, как протокол судебного заседания, претерпел трансформацию своего доказательственного значения, поскольку при открытом судебном заседании основная доказательственная информация фиксируется аудиопротokolом, в связи с чем, письменный протокол приобрел статус вспомогательного инструмента, фиксирующего некоторые процессуально-значимые сведения. При этом, ГПК РФ письменный протокол судебного заседания все еще определяет в качестве письменного доказательства. Существенные преимущества аудиопротokolирования, позволяющие повысить степень законности и прозрачности гражданского процесса, обуславливают необходимость некоторого пересмотра особенностей ведения протокола закрытого судебного заседания.

Литература:

1. Гражданский процессуальный кодекс Российской Федерации от 14 ноября 2002 г. № 138-ФЗ (ред. от 04.08.2026) // Собрание законодательства РФ. — 2002. — № 46. — Ст. 4532.
2. Ткачева Н. Н. Обязательная аудиозапись судебного заседания как гарантия открытости и прозрачности правосудия // Администратор суда. 2018. № 4. С. 8–12.
3. Султанов А. Р. Проблема аудиопротokolирования в закрытых судебных заседаниях // Вестник гражданского процесса. 2022. № 4. С. 141–152.

4. Боннер А. Т. Аудиозапись хода судебного разбирательства // Законодательство. 2007. № 6. С. 32–39.
5. Федеральный закон от 12 июня 2024 г. № 135-ФЗ «О внесении изменений в Гражданский процессуальный кодекс Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ. — 2024. — № 25. — Ст. 3399.
6. Конорезов Н. А. Поправки в ГПК РФ о протоколе судебного заседания: анализ изменений // Теория и практика общественного развития. 2024. № 9. С. 92–96.
7. Постановление Пленума ВАС РФ от 25 декабря 2013 г. (ред. от 11.07.2014) «Об утверждении Инструкции по делопроизводству в арбитражных судах Российской Федерации (первой, апелляционной и кассационной инстанций)» // Доступ из справ.-правовой системы «Консультант Плюс».
8. Арбитражный процессуальный кодекс Российской Федерации от 24 июля 2002 г. № 95-ФЗ (ред. от 15.12.2025) // Собрание законодательства РФ. — 2002. — № 30. — Ст. 3012.
9. Боннер А. Т. Традиционные и нетрадиционные средства доказывания в гражданском и арбитражном процессе: монография. М.: Проспект, 2014. С. 5.
10. Капитонова А. А. К вопросу о проблеме использования видео- и аудиодоказательств в гражданском процессе // Universum: экономика и юриспруденция. 2025. № 7 (129). С. 37–40.

Информация как объект гражданских прав: понятие, исторический аспект и виды в современном обществе

Чуркина Надежда Александровна, студент магистратуры
Калужский институт (филиал) Московского гуманитарно-экономического университета

Данная статья анализирует развитие информации в правоотношениях, в современном обществе на данный период времени. Существенным моментом является тот факт, что общество и цивилизация изменило свой тип с индустриального на цифровое общество, в котором информация стала основой для принятия решения. Информация стала объектом споров в гражданско-правовых отношениях получив несомненную ценность в правоотношении. В связи с этим данная статья рассматривает изменения в понятиях и видах и рост ценности информации в целом как объект гражданско-правовых правоотношений.

Ключевые слова: информация, объект гражданского права, гражданское законодательство.

Для всестороннего осмысления современного понимания информации как правовой категории необходимо обратиться к истории формирования данного понятия. Несмотря на то, что термин «информация» в его актуальном значении получил широкое распространение лишь в новейшее время, предпосылки его возникновения были заложены значительно раньше — в рамках античной философской традиции.

Античные мыслители рассматривали устройство мира через призму соотношения материи и формы. Согласно господствующим представлениям, все сущее состояло из четырех первоэлементов — земли, воды, воздуха и огня, — а свойства вещей определялись не столько самой материей, сколько способом ее организации. Существенным являлось именно оформление материи, в результате которого потенциальное становилось актуальным. В этом контексте формирование понималось как процесс, посредством которого идея обретает зримое и устойчивое выражение. Таким образом, информация в античном мировоззрении не сводилась к передаче знаний или сообщений, а осмысливалась как принцип структурирования и упорядочивания бытия.

Исследователи истории философии отмечают, что данное представление может быть описано через кон-

цепцию морфогенеза — процесса возникновения и становления формы. В латинской интеллектуальной традиции эта идея получила отражение в использовании термина *informatio*, который применялся Цицероном, а затем Августином при интерпретации ключевых категорий греческой философии, таких как идея и форма. В данном значении информация обозначала не содержание сообщения, а акт «оформления», направленного как на материю, так и на человеческое сознание [11].

В период Средневековья подобное понимание информации постепенно утрачивает самостоятельное значение. Философский дискурс смещается в сторону анализа сущностей, видов и умопостигаемых образов, в результате чего динамическое представление о формировании оказывается вытесненным. Информация фактически растворяется в категориях знания, образа и представления, теряя статус отдельного философского понятия. Это обстоятельство объясняет относительное отсутствие развитой теории информации в средневековой мысли [10].

Существенные изменения в трактовке информации происходят в XIX веке. В этот период информация начинает ассоциироваться прежде всего с объективированным знанием, зафиксированным в текстах, публи-

кациях и иных признанных источниках. Ее значение связывается не с процессом формирования, а со способом удостоверения достоверности и авторитетности знания. В рамках социологического подхода информация рассматривается как результат социального признания фактов, прошедших процедуру институционального закрепления. Таким образом, информация постепенно приобретает черты социального феномена, тесно связанного с коммуникацией и документированием [12].

Несмотря на широкое распространение тезиса о том, что современное общество вступило в эпоху информации, следует констатировать отсутствие общепризнанной теоретической модели, способной придать данному утверждению строгое научное содержание. До настоящего времени не выработано универсального определения информации, которое обладало бы достаточной широтой и точностью для применения в различных областях знания, включая правовую сферу. Это обстоятельство свидетельствует о сохраняющейся концептуальной неопределенности данного понятия.

В современной научной литературе информация нередко рассматривается одновременно в нескольких измерениях. Она может выступать как явление, как процесс, как нематериальная сущность и как материально закрепленный результат. Подобная многоплановость позволяет учитывать как динамический характер информации, так и ее способность к фиксации и воспроизводству. Так, Г. Бейтсон определял информацию как различие, способное вызывать изменения, тем самым подчеркивая ее процессуальный и реляционный характер [5].

Переход к правовому осмыслению информации обусловлен глубокими изменениями в структуре современного общества. На рубеже XX–XXI веков происходит трансформация цивилизационной модели: индустриальный тип развития уступает место информационному обществу, в рамках которого информация приобретает статус ключевой ценности. В этих условиях она становится не только объектом социального обмена, но и самостоятельным объектом гражданско-правовых отношений, обладающим экономическим и правовым значением [10].

На современном этапе развития гражданских прав информация приобретает особую значимость, что обусловлено процессами цифровизации, развитием информационного общества и расширением сферы нематериальных объектов гражданского оборота. Информация становится не только средством реализации субъективных прав, но и самостоятельным объектом гражданско-правового регулирования, участвующим в экономическом обороте, предпринимательской деятельности и частноправовых отношениях. В условиях формирования цифровой экономики возрастает потребность в четком определении правовой природы информации, а также в разработке эффективных механизмов ее правовой охраны и защиты.

Актуальность исследования информации в системе гражданских прав усиливается тем, что действующее законодательство и правоприменительная практика опери-

руют различными подходами к пониманию информации, не вырабатывая при этом единого понятийного аппарата. Как справедливо отмечает Е. А. Суханов, «расширение круга нематериальных благ и вовлечение их в гражданский оборот требует уточнения их правового режима и места в системе объектов гражданских прав» [14, с. 312]. Информация в данном контексте занимает особое положение, поскольку сочетает в себе признаки как нематериального блага, так и экономически значимого ресурса.

В современной науке понятие информации раскрывается с позиций различных отраслей знания, что предопределяет его многозначность. В философии информация рассматривается как универсальная категория, отражающая меру упорядоченности и структурированности материального мира. Так, В. С. Стёпин указывает, что информация является формой отражения реальности и неразрывно связана с процессами познания и коммуникации [13, с. 215]. Данный подход подчеркивает онтологическую природу информации, выходящую за рамки исключительно прикладного понимания.

В технических и кибернетических науках информация трактуется в ином аспекте. Классическое определение, предложенное К. Шенноном, рассматривает информацию как меру уменьшения неопределенности в процессе передачи сообщений [16, с. 379]. Несмотря на абстрагирование от смыслового содержания, данный подход оказал значительное влияние на формирование современных информационных технологий и цифровых систем, что, в свою очередь, повлияло и на юридическое осмысление информации.

Экономическая наука рассматривает информацию как особый ресурс, обладающий стоимостью и способный приносить экономическую выгоду. По мнению Й. Шумпетера, информация является основой инновационного развития и фактором конкурентных преимуществ [17, с. 81]. В гражданском праве данный аспект проявляется в оборотоспособности информации, в частности в форме коммерческой тайны, ноу-хау и иных нематериальных активов.

В юридической доктрине отсутствует единый подход к определению информации, что обусловлено ее междисциплинарным характером и многообразием форм проявления. Различные авторы акцентируют внимание на отдельных признаках информации, придавая ей либо содержательное, либо функциональное, либо праворежимное значение [8, с. 340–342], [15, с. 15–18].

Так, ряд авторов рассматривает информацию преимущественно как сведения, подчеркивая ее описательный характер. Например, Н. Н. Ковалева указывает, что информация представляет собой «сообщения о фактах и обстоятельствах объективной действительности, которые могут быть восприняты и использованы субъектом права» [9, с. 17]. Данный подход близок к законодательному определению и ориентирован на практические нужды правового регулирования. Его достоинством является универсальность и применимость к различным видам информации, однако он не раскрывает специфики информации как самостоятельного нематериального блага.

Иная позиция представлена в работах А. П. Анисимова, который обращает внимание на ценностный и оборотоспособный характер информации. По его мнению, информация приобретает гражданско-правовое значение лишь в том случае, если она обладает определенной экономической или личной ценностью и может участвовать в гражданском обороте [4, с. 98]. Такой подход позволяет отграничить юридически значимую информацию от сведений, не имеющих правового значения, однако оставляет открытым вопрос о критериях оценки ценности информации.

Интерес представляет также позиция В. А. Белова, рассматривающего информацию через призму объекта гражданского правоотношения. Ученый подчеркивает, что объектом гражданских прав может выступать не сама информация как абстрактное явление, а закрепленные за субъектом правомочия по владению, использованию и распоряжению ею [6, с. 112]. Данный подход позволяет объяснить специфику правовой охраны информации, однако фактически сводит ее к совокупности субъективных прав, что может ограничивать самостоятельность информации как объекта права.

Юридический подход к понятию информации ориентирован на ее правовое значение и возможность нормативного регулирования. В российском законодательстве легальное определение информации закреплено в статье 2 Федерального закона от 27 июля 2006 г. № 149-ФЗ «Об информации, информационных технологиях и о защите информации», согласно которому информация представляет собой сведения (сообщения, данные) независимо от формы их представления [2]. Данное определение носит формально-универсальный характер, однако не раскрывает сущностных признаков информации как объекта гражданских прав.

Анализируя приведенные позиции, представляется возможным сделать вывод о том, что каждое из рассмотренных определений отражает лишь отдельные аспекты информации, не охватывая ее правовую природу в полной мере. Законодательный подход, сводящий информацию к сведениям независимо от формы их представления, обеспечивает формальную определенность, но не раскрывает сущностных характеристик информации как объекта гражданских прав. Экономико-правовые и ценностные концепции, напротив, акцентируют внимание на оборотоспособности и полезности информации, однако нуждаются в более четких юридических критериях.

Обобщая научные и нормативные подходы, представляется возможным сформулировать комплексное определение информации. Информация может быть определена

как сведения о лицах, предметах, фактах, событиях, явлениях и процессах, выраженные в любой форме, обладающие социальной, экономической или личной ценностью и способные выступать объектом гражданско-правового регулирования.

В гражданском праве информация рассматривается как особый объект, правовой режим которого зависит от ее содержания, формы выражения и установленного законом режима доступа. В соответствии со статьей 128 Гражданского кодекса Российской Федерации к объектам гражданских прав относятся вещи, иное имущество, результаты работ и услуг, а также нематериальные блага [1], в число которых при определенных условиях включается и информация. Как отмечает О. С. Иоффе, объектом гражданских прав может быть любое благо, имеющее юридическое значение и способное удовлетворять интересы участников гражданского оборота [7, с. 144].

Информация получает правовую охрану в различных формах: как объект интеллектуальной собственности, как конфиденциальная информация, как персональные данные или как нематериальное благо, связанное с личностью гражданина. Защита информации осуществляется посредством общих и специальных способов, включая возмещение убытков, компенсацию морального вреда, пресечение неправомерных действий, а также применение специальных режимов охраны, предусмотренных законодательством о персональных данных, коммерческой тайне и защите информации.

Законодательство Российской Федерации закрепляет различные виды информации, классифицируемые по режиму доступа, содержанию и сфере применения. В частности, выделяются общедоступная информация и информация ограниченного доступа, включая конфиденциальную информацию, служебную и коммерческую тайну [3]. Отдельное место занимают персональные данные, правовой режим которых направлен на защиту частной жизни и неприкосновенности личности.

Таким образом, анализ научных подходов и действующего законодательства позволяет сделать вывод о разрозненности понятий информации в современной правовой науке. Отсутствие единого концептуального понимания информации затрудняет формирование целостного правового режима и снижает эффективность правоприменительной практики. В этой связи дальнейшее развитие гражданско-правовой теории информации представляется необходимым условием совершенствования регулирования общественных отношений в условиях цифрового общества.

Литература:

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ // СПС Консультант плюс. — [электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.consultant.ru/>
2. Федеральный закон N 149-ФЗ от 27.07.2006 г. «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» // СПС Консультант плюс. — [электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.consultant.ru/>
3. Федеральный закон от 29.07.2004 № 98-ФЗ «О коммерческой тайне» // СПС Консультант плюс. — [электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.consultant.ru/>.

4. Анисимов, А. П. Гражданское право России. Общая часть: учебник для вузов / А. П. Анисимов, М. Ю. Козлова, А. Я. Рыженков; под общей редакцией А. Я. Рыженкова. — 5-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 435 с.
5. Бейтсон Г. Разум и природа: неизбежное единство / пер. с англ. — М.: УРСС, 2000. — 248 с.
6. Белов, В. А. Гражданское право в 4 т. Том I. Общая часть. Введение в гражданское право: учебник для вузов / В. А. Белов. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 622 с.
7. Иоффе О. С. Избранные труды по гражданскому праву. — М.: Статут, 2009.
8. Клевцова, А. А. Информация как объект интеллектуальных прав / А. А. Клевцова. — Текст: непосредственный // Молодой ученый. — 2023. — № 23 (470). — С. 340–342. — URL: <https://moluch.ru/archive/470/103900>.
9. Ковалева Н. Н. Информационное право: учебник для вузов / под редакцией Н. Н. Ковалевой. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 353 с.
10. Копылов В. А. Информационное право. — М.: Юрист, 2005. — 432 с.
11. Пахомова Понятие термина «информация» и его историческое развитие // Вестник ЮУрГУ. Серия «Право». — 2013. — № 4. — С. 59–64.
12. Питерс Дж. Д. Говорящее тело: коммуникация и медиа / пер. с англ. — М.: Новое литературное обозрение, 2010. — 432 с.
13. Стёпин В. С. Теоретическое знание. — М.: Прогресс-Традиция, 2003.
14. Суханов Е. А. Гражданское право: в 4 т. Т. 1. — Изд.: «Статут», 2023.
15. Хорунжий, И. И. Информация как объект гражданских прав / И. И. Хорунжий. — Текст: непосредственный // Новый юридический вестник. — 2021. — № 8 (32). — С. 15–18. — URL: <https://moluch.ru/th/9/archive/206/6547>.
16. Шеннон К. Работы по теории информации и кибернетике. — М.: Изд. иностр. лит., 1963.
17. Шумпетер, Й. А. Теория экономического развития; Капитализм, социализм и демократия / Йозеф Алоиз Шумпетер; [пер. с нем.: В. С. Автономов, М. С. Любский, А. Ю. Чепуренко; пер. с англ.: В. С. Автономов и др.]. — Москва: Эксмо, 2007. — 861 с.

Конфиденциальная информация как объект гражданских прав

Чуркина Надежда Александровна, студент магистратуры
Калужский институт (филиал) Московского гуманитарно-экономического университета

В рамках статьи рассмотрен правовой статус конфиденциальной информации в системе объектов гражданских правоотношений: выделены характерные признаки, охарактеризована ее функция в гражданском обороте и показаны особенности отдельных режимов — коммерческой тайны, персональных данных и иных тайн. Проведен обзор доступных средств гражданско-правовой защиты таких прав и выявлены основные трудности правоприменения. На базе анализа нормативных норм и судебной практики предложены направления корректировки правового регулирования, результаты могут быть применены в законотворческой, правоприменительной и учебной деятельности.

Ключевые слова: конфиденциальная информация, объект гражданских прав, персональные данные, гражданско-правовая защита, гражданский оборот, режим конфиденциальности.

Confidential information as an object of civil rights

The legal status of confidential information in the system of objects of civil law relations is considered: characteristic features are highlighted, its function in civil circulation is characterized, and the features of individual regimes — commercial secrets, personal data, and other secrets — are shown. An overview of the available means of civil protection of such rights has been conducted and the main difficulties of law enforcement have been identified. Based on the analysis of regulatory norms and judicial practice, the directions of legal regulation adjustment are proposed. The results can be applied in law-making, law enforcement and educational activities.

Keywords: confidential information, object of civil rights, personal data, civil protection, civil turnover, confidentiality regime.

В современном экономическом обороте значимость сведений определяется их конфиденциальностью, а правовой статус конфиденциальной информации ну-

ждается в однозначном регламентировании. Ценность таких сведений определяется ограниченным доступом: если третьи лица не имеют к ним доступа, это придает

им экономическую, конкурентную и правовую значимость.

Отсутствие правового регулирования процессов обработки информации часто влечет за собой раскрытие сведений, имеющих ограниченный доступ, и их появление в открытом доступе. Подобное положение вещей наносит значительный вред не только отдельным лицам и организациям, но также подрывает безопасность государства в целом.

Вместе с тем действующая система регулирования обращения с конфиденциальной информацией не может считаться соответствующей требованиям нынешнего цифрового общества. Что касается понятия «конфиденциальной информации», то в лексическом смысле слово «конфиденциальный» обозначает «не подлежащий разглашению, доверительный, секретный».

Под конфиденциальной информацией обычно понимают любые данные с ограниченным доступом, не отнесенные действующим законодательством к государственной тайне. Конфиденциальность, понимается как совокупность мер охраны, препятствующих использованию таких сведений посторонними [3, с.7].

В ситуациях, когда информация отвечает перечисленным критериям, она признается конфиденциальной: важно установить, что она во владения пользования и распоряжения определенного субъекта.

Единое универсальное определение «конфиденциальная информация» в российском праве отсутствует, вместо этого законодатель оформляет соответствующие режимы отдельно — через институт коммерческой тайны регламентируемый Федеральным законом «О коммерческой тайне» от 29.07.2004 N 98-ФЗ, а также Федеральным законом «О персональных данных» от 27.07.2006 N 152-ФЗ, который в частности устанавливает ряд других тайн (врачебную, адвокатскую, нотариальную и т. д.), каждому из которых присущ собственный порядок правового регулирования.

Долгое время длились дискуссии о статусе информации как объекта гражданских прав. Ранее в ст. 128 ГК РФ информация прямо упоминалась как объект гражданских прав, но после изменений 2008 года это прямое указание было изъято. В академической среде сложились разные точки зрения.

Кресс В. В. трактует информацию как самостоятельный объект [4, с.30], а Никитина Е. Е. отмечает, что информация представляет собой результат интеллектуальной деятельности, нематериальное благо [5, с.81].

Подобные споры связаны с тем, что использование информации в гражданских правоотношениях может происходить как без привязки к каким-то другим объектам, так и в связи с ними. Поэтому в различных ситуациях, конфиденциальная информация выступает как самостоятельный объект и как связанный с результатом интеллектуальной деятельности. Отсутствие прямого упоминания в ст. 128 ГК РФ не снизило роли информации в гражданском обороте. Конфиденциальная информация может

выступать самостоятельным объектом имущественных прав, входить в состав иных объектов либо охраняться как нематериальное благо.

Например, конфиденциальная информация, связанная с технологией производства нового изобретения, имеет ценность лишь в связке с этим изобретением, получая информацию о котором, можно нанести ущерб правообладателю.

В тоже самое время, конфиденциальная информация, связанная, например, с персональными данными человека, не имеет привязки к предметам материального мира или к результатам интеллектуальной деятельности и имеет самостоятельный характер, выступая объектом гражданских правоотношений.

Однако в каждом из указанных выше случаев, субъект имеет право на защиту своих гражданских прав, связанных с обработкой конфиденциальной информации. Различие в классификации конфиденциальной информации как объекта гражданских прав, влияет на то, какой ущерб может принести возможное посягательство.

Наиболее типично участие конфиденциальной информации в гражданском обороте проявляет режим коммерческой тайны. Для придания сведениям такого статуса правообладателю требуется выполнить ряд действий: составить перечень охраняемых сведений, ограничить доступ к ним, проставить соответствующие грифы и заключить соглашения о неразглашении с доступными лицами.

При использовании и обработке конфиденциальной информации в гражданском обороте, возникает ряд трудностей, которые негативно сказываются на субъектах правоотношений и могут причинить реальный ущерб, разглашением конфиденциальной информации или её неправомерным использованием в личных или коммерческих целях лицами, не имеющими права использовать данную информацию [4, с.42].

Сложности возникают в процессе определения понятия «конфиденциальная информация», с целью установления границ её защиты и правомерности использования. Отсутствие правового закрепления и четкой регламентации данного понятия, могут возникать сложности в процессе защиты гражданских прав, в случае посягательств на конфиденциальную информацию. Наличие четких признаков, которые могли бы определить конфиденциальную информацию, как охраняемый объект гражданских прав, поможет установить границы правомерного использования информации, а также защитить права лиц, обладающих конфиденциальной информацией, от посягательств.

При этом, в ситуациях, когда посягательство уже установлено, возникает следующая проблема, связанная с неопределенностью размеров материальной компенсации убытков, связанных с разглашением конфиденциальной информации или её неправомерным использованием. На сегодняшний день, отсутствуют четкие методики определения размера ущерба в виду того, что не всегда удается установить прямую связь между нематериальным

объектом гражданских прав — информацией и материальным ущербом, и убытками, понесенными от разглашения или неправомерного использования конфиденциальной информации.

Важный аспект, связанный с защитой гражданских прав лиц, обладающих конфиденциальной информацией, связан с территориальным местоположением и применяемыми нормами права между лицами, у которых возник гражданско-правовой спор, связанный с конфиденциальной информацией.

Трансграничный характер информационных связей осложняет выбор применимого права и определения юрисдикции, особенно при массовом использовании облачных сервисов и распределенных систем хранения данных. Появление новых технологий (искусственный интеллект, блокчейн) увеличивает риски утечек и неправомерного использования информации и требует пересмотра действующих механизмов, а также разработки специальных правил, регламентов и процедур по предотвращению утечек, контролю доступа и привлечению к ответственности [6, с.127].

Для решения указанных проблем целесообразны следующие шаги. Закрепить в законодательстве единое определение «конфиденциальная информация» с перечнем

ключевых признаков (ограниченный доступ, ценность в силу неизвестности, наличие режима охраны). Разработать методики расчета убытков с учетом специфики нематериальных объектов и вероятного характера упущенной выгоды. Усилить международное сотрудничество в области защиты данных, включая гармонизацию подходов к трансграничной передаче информации.

Подводя итоги, следует отметить, что конфиденциальная информация является сложным объектом гражданских прав, который может существовать как самостоятельно, так и в неразрывной связи с предметами материального мира либо с результатами интеллектуального труда. Защита гражданских прав лиц, обладающих конфиденциальной информацией, требует внимательного изучения всех обстоятельств, связанных с установлением наличия конфиденциальных сведений, а также реального факта нарушения прав. Установление четких критериев, определяющих конфиденциальную информацию, а также правильный расчет возможных убытков и понесенного ущерба поможет обеспечить защиту конфиденциальной информации, а также поспособствует более детальному разрешению споров, связанных с защитой конфиденциальной информации как объект гражданских прав.

Литература:

1. Федеральный закон «О персональных данных» от 27.07.2006 N 152-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации — от 31 июля 2006 года № 31 (часть I), ст. 3451.
2. Федеральный закон «О коммерческой тайне» от 29.07.2004 N 98-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации — № 32 от 9 августа 2004 года, ст. 3283.
3. Барков А. В., Киселев А. С. Влияние цифровизации на правовое обеспечение информационной безопасности государства и бизнеса в условиях современных геополитических вызовов // Безопасность бизнеса. 2022. N 3. С. 3–7.
4. Кресс В. В. Информация как объект гражданских прав // Актуальные проблемы российского права. — 2024. — Т. 19. — № 5. — С. 30–40.
5. Никитина Е. Е. Информационная безопасность как элемент конституционного статуса личности // Журнал российского права. 2024. N 1. С. 81–94.
6. Савельев А. И. Гражданско-правовые аспекты регулирования оборота персональных данных // Вестник гражданского права. — 2021. — № 4. — С. 104–129.
7. Сычев Ю. Н. Защита информации и информационная безопасность. Учебное пособие. М.: Инфра-М. 2023. 201 с.

Трансформация существенных условий трудового договора медицинского работника: проблемы совершенствования правовой регламентации

Шаянова Джамиля Каирхановна, студент

Челябинский филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации

Анализ трудовых договоров с медицинскими работниками выявляет необходимость их существенной оптимизации в связи с изменениями законодательства и правоприменительной практики. Автором сделаны выводы о необходимости в выработке в медицинских организациях оптимизированных по содержанию трудовых договоров с учетом происходящих за последнее время изменений российского законодательства, сложившейся правоприменительной практики и особенностей труда работников в сфере медицины. Следует исключить формальный подход к изложению прав и обя-

занностей сторон трудового договора, используя его информационную и защитную функции при обозначении их конкретизированного перечня.

Ключевые слова: трудовой договор, медицинский работник, права, перемещение.

Transformation of the essential terms of a medical worker's employment contract: problems of improving legal regulation

Shayanova Dshamilya Kairhanovna

Chelyabinsk Branch of the Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation

An analysis of employment contracts with medical workers reveals the need for their significant optimization due to changes in legislation and law enforcement practice. The author concludes that it is necessary for medical organizations to develop employment contracts that are optimized in terms of their content, taking into account the recent changes in Russian legislation, the existing law enforcement practice, and the specific features of the work of medical workers. A formal approach to stating the rights and obligations of the parties to an employment contract should be avoided; instead, its informational and protective functions should be used to define a specific list of these rights and obligations.

Keywords: employment contract, medical worker, rights, relocation.

За последние несколько лет трудовое законодательство РФ претерпело существенную трансформацию, затронувшую как общие положения, так и отраслевые нормы здравоохранения. Несмотря на традиционную консервативность Трудового кодекса, с 2021 года нормативные акты активно пересматриваются под влиянием пандемии, цифровизации и макроэкономических сдвигов. Многие новые нормы носят императивный характер, что автоматически порождает права и обязанности для сторон независимо от их осведомленности, требуя пересмотра существующих договорных механизмов.

Одной из наиболее частых ошибок при конструировании трудовых договоров с медицинским персоналом является отождествление категорий «место работы» и «рабочее место». Согласно ст. 57 ТК РФ, первое (наименование организации) является обязательным условием любого договора. Второе же квалифицируется как дополнительное условие (ст. 209 ТК РФ), определяющее конкретную зону пространства — кабинет или отделение, находящуюся под контролем работодателя.

Данная дифференциация приобретает критическое значение в медицинской сфере ввиду территориальной расчлененности объектов здравоохранения. Если работодатель перемещает сотрудника из одного структурного подразделения в другое, это квалифицируется законодателем не как перемещение, а как перевод на другую работу. В соответствии со ст. 72.1 ТК РФ подобная процедура требует обязательного письменного согласия работника и издания приказа. Исключения составляют лишь экстраординарные случаи временного перевода без согласия персонала, предусмотренные ст. 72.2 ТК РФ для предотвращения катастроф природного или техногенного характера.

Напротив, отсутствие в договоре детального указания рабочего места предоставляет работодателю право осуществлять перемещение сотрудника в границах одной местности без его согласия (абз. 3 ст. 72.1 ТК РФ), что упрощает кадровое администрирование и позволяет опе-

ративно маневрировать ресурсами, что особенно актуально в условиях эпидемий.

Примечательно, что судебная практика исходит из того, что абстрактная ссылка на «производственную необходимость» не может служить легитимным основанием для перевода вопреки воле работника. Любые подобные действия должны быть строго мотивированы положениями глав 12–13 ТК РФ. Использование формулировки «производственная необходимость» в локальных актах признается судами юридически некорректным и требует приведения документации в соответствие с законом во избежание административной ответственности по ст. 5.27 КоАП РФ.

Во-вторых, анализ трудовых договоров медицинских работников выявляет тенденцию к формализму при описании прав и обязанностей сторон. Зачастую содержание этих разделов сводится к простому дублированию ст. 21 и 22 ТК РФ без учета специфики медицинской деятельности. Поскольку нормы Кодекса действуют независимо от их упоминания в договоре, такая практика лишена практической ценности. Значимыми являются лишь те условия, которые конкретизируют права и обязанности с учетом отраслевой специфики и локальных актов организации.

Встречается и обратная крайность: обобщенное перечисление прав, которое игнорирует важные аспекты (например, право на участие в управлении организацией или создание профсоюзов), а также дополнительные возможности, закрепленные в должностных инструкциях. В итоге трудовой договор перестает выполнять свою информационную функцию. Ситуация усугубляется низкой правовой грамотностью самих медиков, которые редко проявляют инициативу в защите своих интересов или улучшении условий труда, что приводит к неэффективному использованию потенциала трудового договора как инструмента правового регулирования. В результате трудовой договор утрачивает свою информационную функцию, переставая быть понятным руководством к действию для сотрудника.

Ситуация усугубляется низкой правовой грамотностью самих медицинских работников, которые редко проявляют инициативу в защите своих интересов или улучшении условий труда, что приводит к неэффективному использованию потенциала трудового договора как инструмента саморегулирования отношений.

Резюмируя изложенные обстоятельства, следует констатировать, что содержание типичных трудовых дого-

воров с медицинскими работниками требует пересмотра с целью оптимизации их условий с учетом новых вызовов времени и приобретаемого опыта. Такой подход позволит минимизировать риски наступления административной ответственности за несоблюдение норм ТК РФ (в частности, по ч. 1 ст. 5.27 КоАП РФ) и выстроить взаимодействие между сторонами максимально прозрачно, опираясь на сложившуюся правоприменительную практику.

Литература:

1. Балицкий К. С. Подготовка и дополнительное профессиональное образование работников: дефекты правового регулирования и судебной практики / К. С. Балицкий // Российское право: образование, практика, наука. 2021. № 3. С. 47–52.
2. Кулагина, А. В. Российская практика применения соглашений о неконкуренции / А. В. Кулагина. — Текст: электронный // Вопросы российской юстиции. — 2022. — № 19. — С. 345–358. — URL: cyberleninka.ru (дата обращения: 28.08.2026).
3. Минкина Н. И. Основные направления совершенствования российского медицинского законодательства в рамках регуляторной гильотины / Н. И. Минкина // Медицинское право. 2022. № 4. С. 8–13.
4. Павлова З. Адвокат отстоял решение суда, выявившего незаконный перевод врача на другую работу без ее согласия / З. Павлова // Адвокатская газета. 2021. 18 июня.
5. Петров, А. Я. Перевод на другую работу и перемещение / А. Я. Петров. — Текст: электронный // Образование и право. — 2021. — № 2. — С. 391–396. — URL: cyberleninka.ru (дата обращения: 28.08.2026).

Сравнительный анализ устойчивости форм государственного устройства

Шестакова Юлия Сергеевна, студент

Научный руководитель: Курдюкова Юлия Сергеевна, ассистент
Национальный исследовательский Томский государственный университет

Статья посвящена сравнительному анализу двухосновных форм государственного устройства федерации и унитарного государства — с точки зрения их устойчивости.

Вопрос о том, какая форма государственного устройства прочнее — федерация или унитарное государство, — на первый взгляд кажется достаточно простым. Обыватель рассуждает просто: если власть жестко централизована, вся страна управляется столицей, то государство является монолитным. Федерация, напротив, предполагает самостоятельность субъектов, а значит больше вероятности подвергнуться распаду. Однако, обращаясь к реальной истории, данные упрощенные представления рушатся. Распадались как унитарные империи, так и союзные федерации, и наоборот, сохранялись как небольшие унитарные государства, так и федеративные образования. Выходит, что устойчивость государства зависит не столько от его формы государственного устройства, сколько от механизмов согласования интересов центра и регионов.

Актуальность вопроса в том, чтобы понять: где проходит граница между «прочностью» и «хрупкостью» государства, и может ли федерация быть устойчивее, чем унитарная система.

Для начала стоит более глубоко разобраться в вопросе: «что представляет собой федерация и унитарное государство?». Унитарное государство представляет собой форму государственного устройства, обеспечивающую государственную целостность и включающую определенные территориальные образования, наделенные особыми полномочиями негосударственного характера. Административно-территориальные единицы здесь лишены политической самостоятельности: у них нет своей конституции, своего законодательства, своего гражданства. Центр назначает руководителей на места, определяет бюджетную политику, устанавливает единые правовые стандарты. На бумаге такое государство кажется идеально прочным.

Одним из самых ярких и успешных примеров унитарного государства является Франция. Французское государство пережило революции, войны, смены режимов, но при всем этом сохранила свою территориальную целостность. Однако унитаризм содержит в себе скрытую угрозу. Жесткая централизация, игнорирующая регио-

нальные особенности, способна накапливать напряжение. До определенного момента центральная власть способна подавлять недовольства силой, однако если государство по каким-то причинам ослабевает, государство начинает терять былое единство. Примером такой страны является Югославия. Во время Второй мировой войны это было жестко централизованное государство. В тоже время внутри страны происходили этнические и религиозные противоречия, которые власть долгое время не могла подавить. Как только центральная власть ослабла, государство рухнуло в гражданскую войну. Унитарная форма не спасла государство от распада, наоборот, из-за отсутствия гибких механизмов регионального управления, привела к неизбежному исходу.

По своему определению федеративная форма государственного устройства сложнее. Федерация—это сложное, союзное государство, территориальные части которого формируются по национально-территориальному или административно территориальному принципу и обладают определенной степенью политической и экономической самостоятельности. Рассматривая его характерные черты, можно выделить признаки, характеризующие федерацию как сложное государство, и признаки, характеризующие федерацию как единое государство. Представляется, что главные свойства современного демократического государственного федерации коренятся, прежде всего, в природе демократического гражданского общества, в недрах которого находятся истоки правовой государственности, конституционных принципов и институтов, прав и свобод человека и гражданина. Здесь субъекты обладают политической самостоятельностью, имеют свои конституции или уставы, свое законодательство в рамках компетенции, свои органы власти. На первый взгляд такое разделение полномочий ослабляет государство, однако именно в этом заключена сила федерации. Федера-

тивное устройство создает институциональные каналы для выражения и согласования региональных интересов. Самый яркий пример прочности федерации — Швейцария. Унитарная форма государственного устройства была бы здесь гибельна, так как Швейцария объединяет в себе четыре языковые группы, две основные религии и кантоны с многовековой историей. Швейцарское государство предлагает полную автономии кантонам при минимальном единстве на уровне федерации. Безусловно, федерации тоже способны распадаться. В пример можно привести СССР, однако стоит учитывать то, что союз распался не из-за слабости федерализма, а из-за слабости федерализма фиктивного. Советская федерация существовала только на бумаге, тогда как реальная власть была жестко централизована в руках партийного аппарата. Как только ослаб центр, республики восприняли его упадок как возможность вырваться из-под многолетнего подчинения. Таким образом, СССР распался не потому, что был федерацией, а потому, что не был ею по существу.

И так, вопрос «что прочнее –федерация или унитарное государство?» не имеет однозначного ответа. Устойчивость государства зависит от его содержания. Унитарная страна может быть прочной, если она ведет умеренную централизацию, федерация может быть устойчивой, если она поддерживает свое разнообразие. И наоборот, унитарное государство распадается, когда доводит регионы до точки невозврата, а фиктивная федерация перестает существовать при возможном кризисе центра. Можно сделать вывод, что прочнее та форма устройства, которая лучше адаптирована к конкретным условиям: размеру территории, этническому составу, историческим традициям. Есть универсальный принцип: прочность государства измеряется не тем, сколько сил оно тратит на подавление конфликтов, а тем, на сколько успешно оно устраняет сами причины эти конфликтов.

Литература:

1. Касаткина Н. А. Понятие унитарного государства в теории государства и права // Гуманитарные и социальные науки. — 2015. — № 1 — с.206–211.
2. Баранов А. В. Теория государства и права: учебное пособие / А. В. Баранов.— Томск: Эль Контент, 2012. — с.92–93.
3. Анненкова В. Г. Федерация как форма государственного устройства: содержание и основные проявления // Базис. — 2017. — № 2(2) — с.23–26.

ИСТОРИЯ

Анатолий Фёдорович Добрынин: два с половиной года из жизни Заместителя Генерального секретаря ООН. Часть 1

Тамби Сергей Александрович, кандидат политических наук (г. Москва)

Автор настоящего исследования — 3-й секретарь Департамента международных организаций (ДМО) МИД России Сергей Александрович Тамби — впервые в отечественной и зарубежной историографии рассказывает о деятельности знаменитого советского дипломата Анатолия Фёдоровича Добрынина (1919–2010) на ответственном посту Заместителя Генерального секретаря Организации Объединённых Наций (ООН), который он занимал в период с 1957 по 1960 годы. Обладающее научной новизной исследование написано на основе впервые вводящихся в научный оборот уникальных материалов из Архива внешней политики Российской Федерации (АВП РФ), а также материалов периодических изданий. Показана активная деятельность А. Ф. Добрынина в качестве международного чиновника. Статья приобретает особую актуальность в нынешний год 80-летия Департамента международных организаций (ДМО) МИД России.

Ключевые слова: советская дипломатия, многосторонняя дипломатия, Организация Объединённых Наций, Анатолий Фёдорович Добрынин, Москва, Нью-Йорк, СССР, США.

Anatoly Fedorovich Dobrynin: two and a half years from the life of the Deputy Secretary-General of the United Nations. Part 1

Tambi Sergey Aleksandrovich, candidate of political sciences (Moscow)

The author of this scientific paper, the 3rd Secretary of the Department of International Organizations (DMO) of the Russian Ministry of Foreign Affairs, for the first time in Russian and foreign historiography, tells about the activities of the famous Soviet diplomat Anatoly Dobrynin in the responsible post of Deputy Secretary-General of the United Nations, which he held from 1957 to 1960. This scientifically innovative research is based on unique materials from the Foreign Policy Archive of the Russian Federation (AVP RF), as well as materials from periodicals, which are being introduced into scientific circulation for the first time. The author shows the active work of A. Dobrynin as an international official. The article is particularly relevant this year, which marks the 80th anniversary of the Department of International Organizations (DMO) of the Ministry of Foreign Affairs of the Russian Federation.

Keywords: Soviet diplomacy, multilateral diplomacy, United Nations, Anatoly Dobrynin, Moscow, New York, USSR, USA.

К 80-летию Департамента международных организаций (ДМО) МИД России

Введение

Крупнейший советский дипломат послевоенного периода Анатолий Фёдорович Добрынин (1919–2010) хорошо известен широкой мировой общественности как Чрезвычайный и Полномочный Посол СССР в США. Ведь он занимал этот важнейший для дипломатии нашей страны пост почти четверть века, всемерно способствуя претворению «курса на мир» во время «холодной войны» [18, с. 42–43].

Гораздо меньше мы знаем о его более ранней деятельности в период с 1957 по 1960 годы — в качестве «международного чиновника», а именно — Заместителя Генерального секретаря ООН. В этой ипостаси он смог отточить свои дипломатические навыки, накопить поистине уникальный и солидный опыт для того, чтобы впоследствии стать эффективным проводником советской внешней политики на американском континенте, внести важный вклад в урегулирование сложнейших кризисных ситуаций, начало процесса ограничения гонки вооружений

и разоружения в мире, нормализацию двусторонних советско-американских отношений и укрепление престижа Советского Союза на международной арене.

В своей автобиографической книге «Сугубо достоверно. Посол в Вашингтоне при шести президентах США (1962–1986 гг.)» [8, с. 24–29], переведённой на несколько языков [16] и являющейся добротным пособием «добрынинской школы» дипломатии, наш герой совсем немного вспоминал об этом важном периоде в его жизни. Гораздо больше интересных деталей открылось мне из уникальных материалов Архива внешней политики Российской Федерации (АВП РФ). После многодневного кропотливого изучения весной 2026 года не одной сотни архивных дел, я смог увидеть, наконец, удивительную картину широкой и разнообразной деятельности А. Ф. Добрынина на этом его жизненном этапе.

Автор настоящего исследования подготовил весной 2026 года на основе исследованных им архивных материалов из АВП РФ краткую статью (выжимку) о Заместителе Генерального секретаря ООН А. Ф. Добрынине в юбилейную книгу к 80-летию ДМО МИД России [15, с. 111–117]. Расширенная же версия этой статьи, уважаемые читатели, находится сейчас в ваших руках.

Кстати, для другой заметки в ту же юбилейную книгу [10, с. 260–263] — о Постоянном Представителе СССР при Отделении ООН и других международных организациях в Женеве Зое Васильевне Мироновой (1912–1991) С. А. Тамби также изыскал в АВП РФ многочисленные архивные материалы.

С. А. Тамби является и автором обладающего научной новизной комплексного исследования о З. В. Мироновой, написанного на основе впервые введённых им в научный оборот многочисленных уникальных материалов из АВП РФ, а также редких материалов из периодических изданий. Оно было представлено в четырёх частях [11, с. 139–159; 12, с. 159–178; 13, с. 178–202; 14, с. 202–222]. На страницах этого масштабного исследования вы увидите 26 фотографий, а также 57 сканов документов и газетных фрагментов. Итак, в целом мной были лично рассмотрены в АВП РФ сотни документов, где весной 2026 года я работал в течение нескольких недель, тщательно и скрупулёзно изучая как биографию З. В. Мироновой, так и жизнедеятельность А. Ф. Добрынина...

Первые шаги на треке многосторонней дипломатии

...С ооновской проблематикой А. Ф. Добрынину пришлось столкнуться несколько раньше того времени, как речь в МИДе СССР и ООН впервые зашла о его возможном назначении Заместителем Генерального секретаря ООН. Ещё в 1955 году, когда торжественно отмечалось 10-летие создания ООН (англ. — Tenth anniversary of the UN / UN Jubilee Celebration, San Francisco), Анатолий Фёдорович — тогда советник-посланник Посольства СССР в США — в качестве переводчика в течение трёх дней сопровождал в железнодорожной поездке до

Сан-Франциско главу советской делегации — Министра иностранных дел СССР В. М. Молотова, который ранее прибыл в Нью-Йорк на пароходе.

Во время многочисленных встреч последнего с представителями американского руководства, в том числе с Государственным секретарём США Джоном Фостером Даллесом, А. Ф. Добрынин переводил для Вячеслава Михайловича [7, с. 16]. В бытность свою «вторым лицом» советского Посольства в Вашингтоне А. Ф. Добрынин был отлично осведомлён по широкому кругу ооновских сюжетов: многие документы направлялись ему из Постоянного представительства СССР при ООН [2, с. 1].

И ещё об одном крупном событии, в котором участвовал А. Ф. Добрынин во второй половине 1950-х годов. 18 января 1957 года в Нью-Йорке глава делегации СССР на XI сессии Генеральной Ассамблеи ООН В. В. Кузнецов устроил рабочий завтрак для представителей ряда делегаций латиноамериканских стран. Присутствовали глава делегации Аргентины А. Биой, исполняющий обязанности Постоянного представителя этого государства при ООН Р. Гуер; глава делегации и Постпред Мексики при ООН Р. де ла Колина и заместитель Постпреда Л. Жублан-Ривас; глава делегации Перу В. Белаунде и Постпред Чили при ООН Р. Ортега. С приглашавшей — советской — стороны в рабочем завтраке приняли участие Посол СССР в США Г. Н. Зарубин, член советской делегации Министр иностранных дел Казахской ССР Т. Т. Тажибаев, Заместитель Постоянного представителя СССР при ООН Г. П. Аркадьев, а также советник-посланник А. Ф. Добрынин [9, с. 3].

Курс на Нью-Йорк

К середине 1957 года Анатолий Фёдорович трудился в Секретариате Министра иностранных дел СССР А. А. Громыко. Именно по рекомендации последнего Генеральный секретарь ООН Д. Хаммаршёльд и назначил его в апреле 1957 года своим заместителем. А. Ф. Добрынин сменил на этой должности Илью Семёновича Чернышёва, который ушёл в отставку по семейным обстоятельствам [17, с. 3]. Одновременно с этим назначением Анатолию Фёдоровичу, которому тогда не исполнилось и 40 лет, был присвоен дипломатический ранг Чрезвычайного и Полномочного Посла.

Перед поездкой на работу в Штаты А. Ф. Добрынину необходимо было утрясти все необходимые формальности, в том числе — получить «приглашение на работу» от будущего начальника, а также разжиться американской визой. 14 июня 1957 года Генсекретарь ООН Даг Хаммаршёльд направил А. Ф. Добрынину письмо (№ SRS/57), в котором предложил занять должность своего заместителя («без департамента») в Секретариате ООН в штаб-квартире Всемирной организации, причём на фиксированный период — на один год, но с возможностью продления [5, с. 59–64].

По состоянию на 25 июня того же года данное послание ещё не было передано А. Ф. Добрынину. В этой связи Ди-

ректор Бюро по персоналу ООН Дж. А. Робертсон настоятельно просил главу Информационного центра ООН в Москве товарища Братчикова «ускорить это дело». Со сроками прибытия А. Ф. Добрынина, который должен был вылететь в Штаты 9 июля 1957 года, также чуть не случилась досадная накладка. Днём ранее, 8 июля 1957 года Постпредство СССР при ООН сообщало, что Посольство США в Москве задерживает выдачу ему американской визы... [1, с. 3].

Деятельность Всемирной организации в 1957–1960 годах

В период с 1957 по 1960 годы деятельность Организации Объединённых Наций характеризовалась существенной динамикой и высокой степенью институциональной активности. Перечислим здесь лишь некоторые ключевые события.

В указанный период наблюдалось значительное расширение участия СССР в рамках политического направления деятельности ООН. При этом Совет Безопасности ООН (СБ ООН) функционировал в условиях непрерывного рассмотрения межгосударственных конфликтов различного характера, включая вооружённые формы противоборства. В сентябре 1957 года состоялось принятие в ООН Малайской Федерации.

Шестого сентября 1957 года Постоянный Представитель СССР при ООН А. А. Соболев подписал от имени Советского Союза *Конвенцию о гражданстве замужней женщины*, принятую Генеральной Ассамблеей ООН (ГА ООН)

29 января того же года. Документ закрепил принцип равенства мужчины и женщины в вопросах брака, установив необходимость наличия в каждом отдельном случае добровольного согласия женщины на изменение её гражданства при выходе замуж за иностранца, расторжение брака с ним, а также в случае изменения гражданства мужем [4, с. 12].

Двадцатого декабря 1957 года в Париже 17 стран-членов Организации европейского экономического сотрудничества (ОЕЭС) приняли решение о создании в её рамках Европейского Агентства по ядерной энергии (именно в этот день был подписан Устав этой организации). Все шесть государств-членов Евратома вошли в это новое агентство.

Тринадцатого января 1958 года Генсекретарю ООН была вручена *петиция «девяти тысяч учёных из 44 стран»*. Несколько позже, 28 февраля того же года она была издана в качестве официального документа ООН. В ней остро ставился вопрос о необходимости незамедлительного заключения международного соглашения о запрещении испытаний ядерного оружия из-за угрозы радиоактивного заражения.

В 1958 году в Женеве был инициирован международный переговорный процесс, направленный на выработку соглашений о прекращении ядерных испытаний. 18 сентября 1959 года Советское Правительство внесло на рассмотрение в ООН предложение о всеобщем и полном разоружении, что позволило бы ликвидировать все средства ведения войны и обеспечило бы нерушимый мир на Земле. В 1960 году состоялась сессия *Комитета десяти*



Рис. 1. Анатолий Фёдорович Добрынин, назначенный Заместителем Генерального секретаря Организации Объединённых Наций (ООН). Август 1957 года. Источник: Getty Images

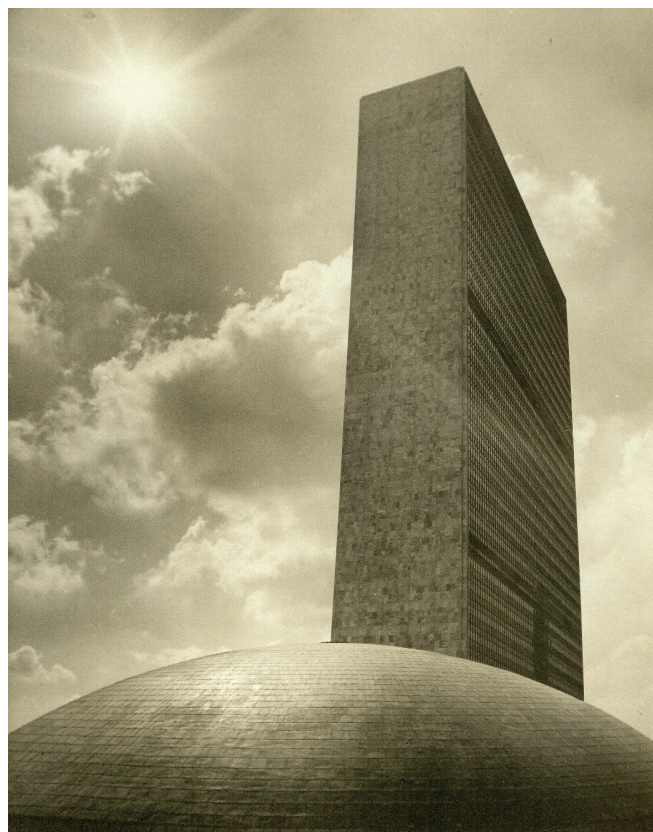


Рис. 2. Штаб-квартира ООН. Нью-Йорк, США. Источник: АВР РФ. Ф. 779. Д. 222-а. П. 1. № 21. Личный фонд А. Ф. Добрынина



Рис. 3. Пропуск А. Ф. Добрынина 1946 года на режимный объект (возможно, в Высшую дипломатическую школу, которую он с отличием окончил как раз в том году, а затем ещё в течение года находился при ВДШ — с целью подготовки и защиты диссертации на соискание учёной степени кандидата исторических наук). Пропуск — из личной коллекции С. А. Тамби. Источник: фото из личного архива С. А. Тамби



Рис. 4. В процессе написания настоящего исследования автор основательно ознакомился с большим количеством литературы, а также многочисленными архивными источниками в АВП РФ. Источник: фотография из личного архива С. А. Тамби

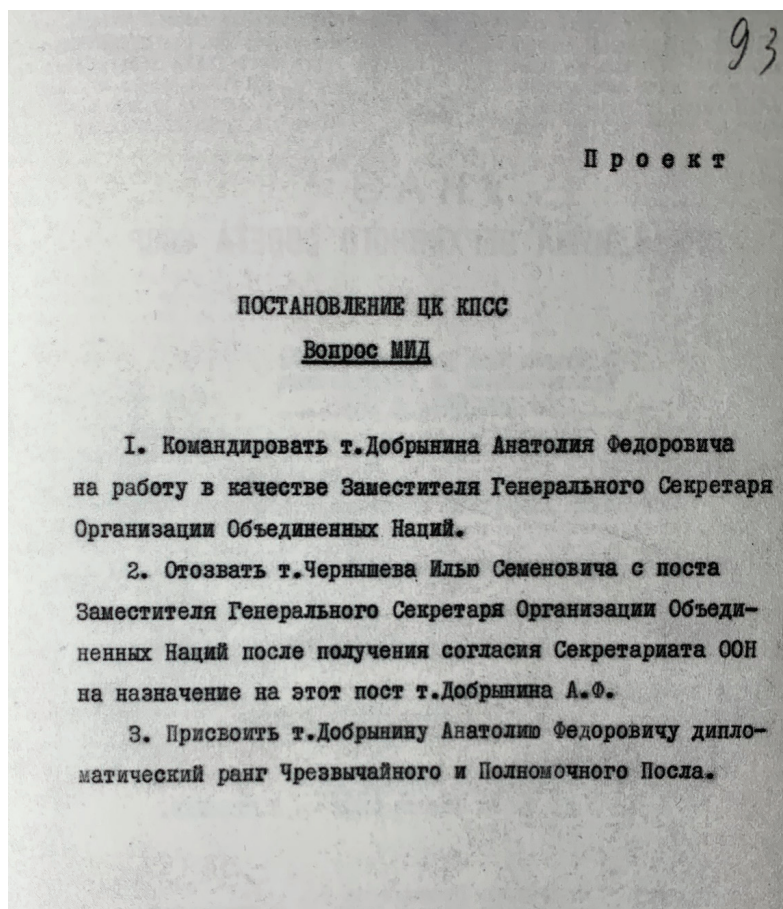


Рис. 5. Проект Постановления ЦК КПСС о командировании А. Ф. Добрынина в качестве Заместителя Генсекретаря ООН, а также присвоении ему дипломатического ранга Чрезвычайного и Полномочного Посла. Источник: Дипломат Анатолий Добрынин. Сборник воспоминаний / [ред.-сост. В. В. Грачёв и В. Н. Казимиров]. М.: Международные отношения, 2014

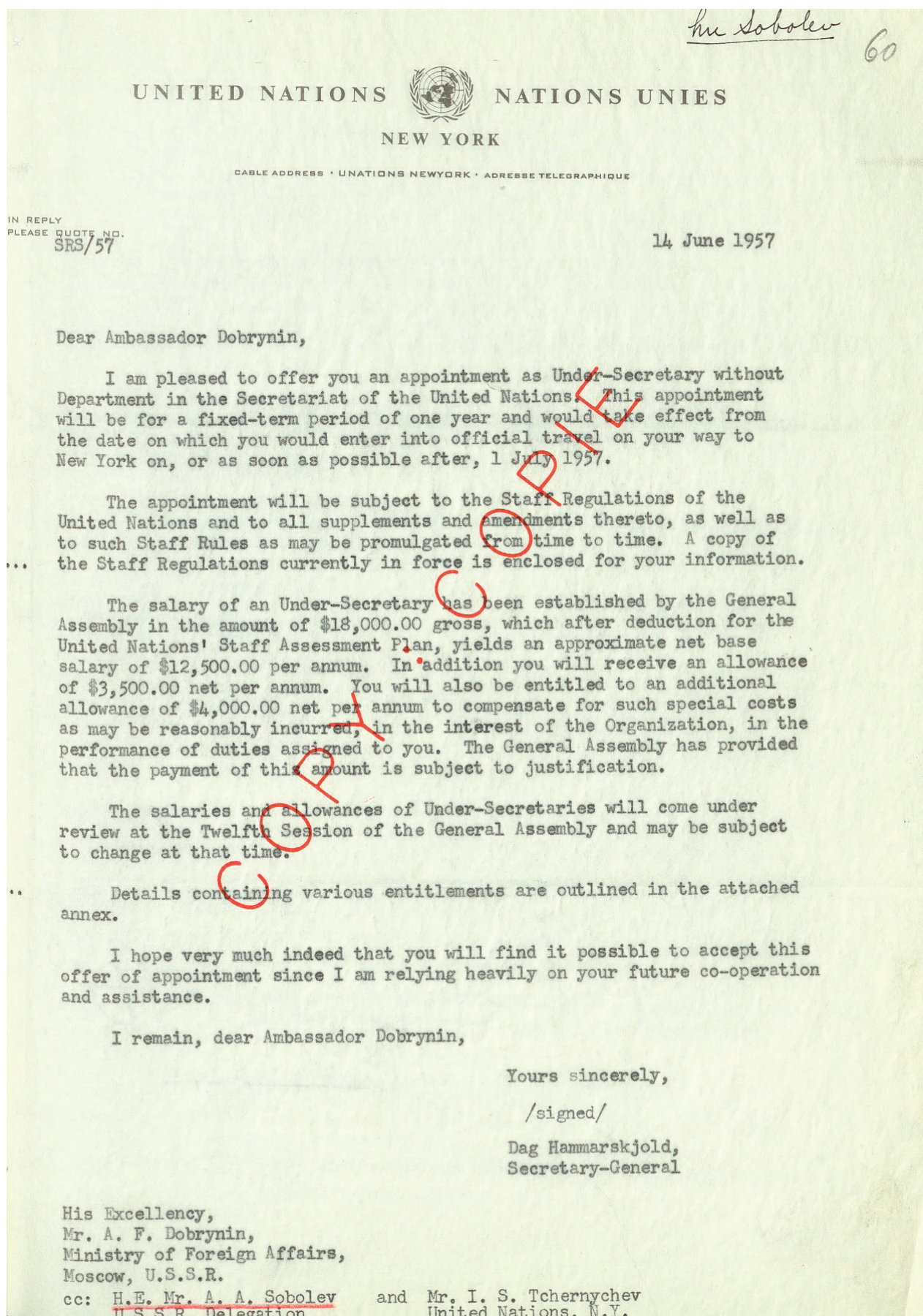


Рис. 6. Письмо Генсекретаря ООН Д. Хаммаршёльда от 14 июня 1957 года в адрес А. Ф. Добрынина с предложением к последнему о занятии им должности Заместителя Генсекретаря ООН.

Источник: АВП РФ. Ф. 434. Оп. 12-а. П. 73. Д. 3. Л. 60

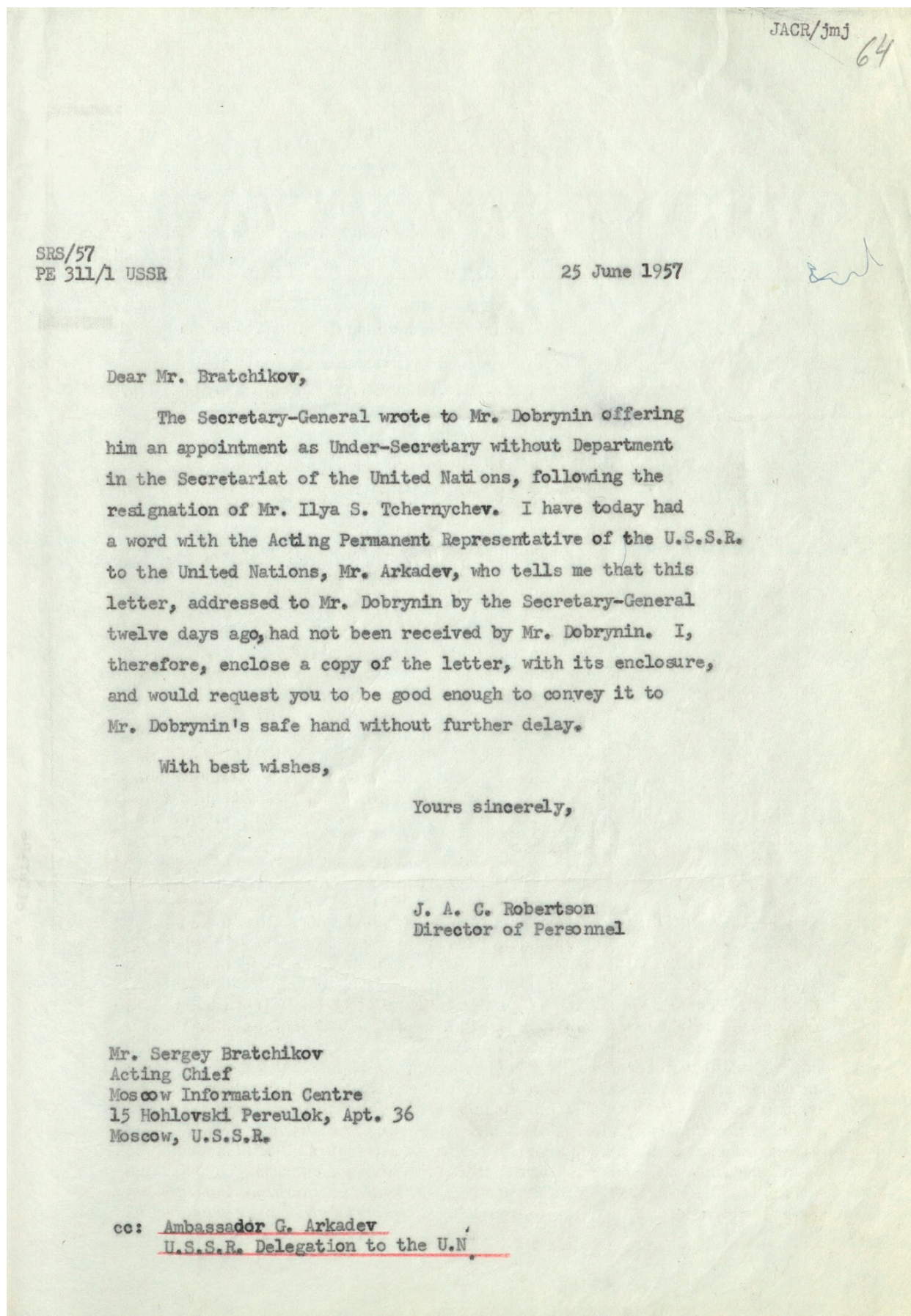


Рис. 7. Письмо от 25 июня 1957 года Директора Бюро по персоналу ООН Дж. А. Робертсона в адрес главы Информационного центра ООН в Москве товарища Братчикова с просьбой передать А. Ф. Добрынину послание Дага Хаммаршёльда. Источник: АВП РФ. Ф. 434. Оп. 12а. П. 73. Д. 3. Л. 64

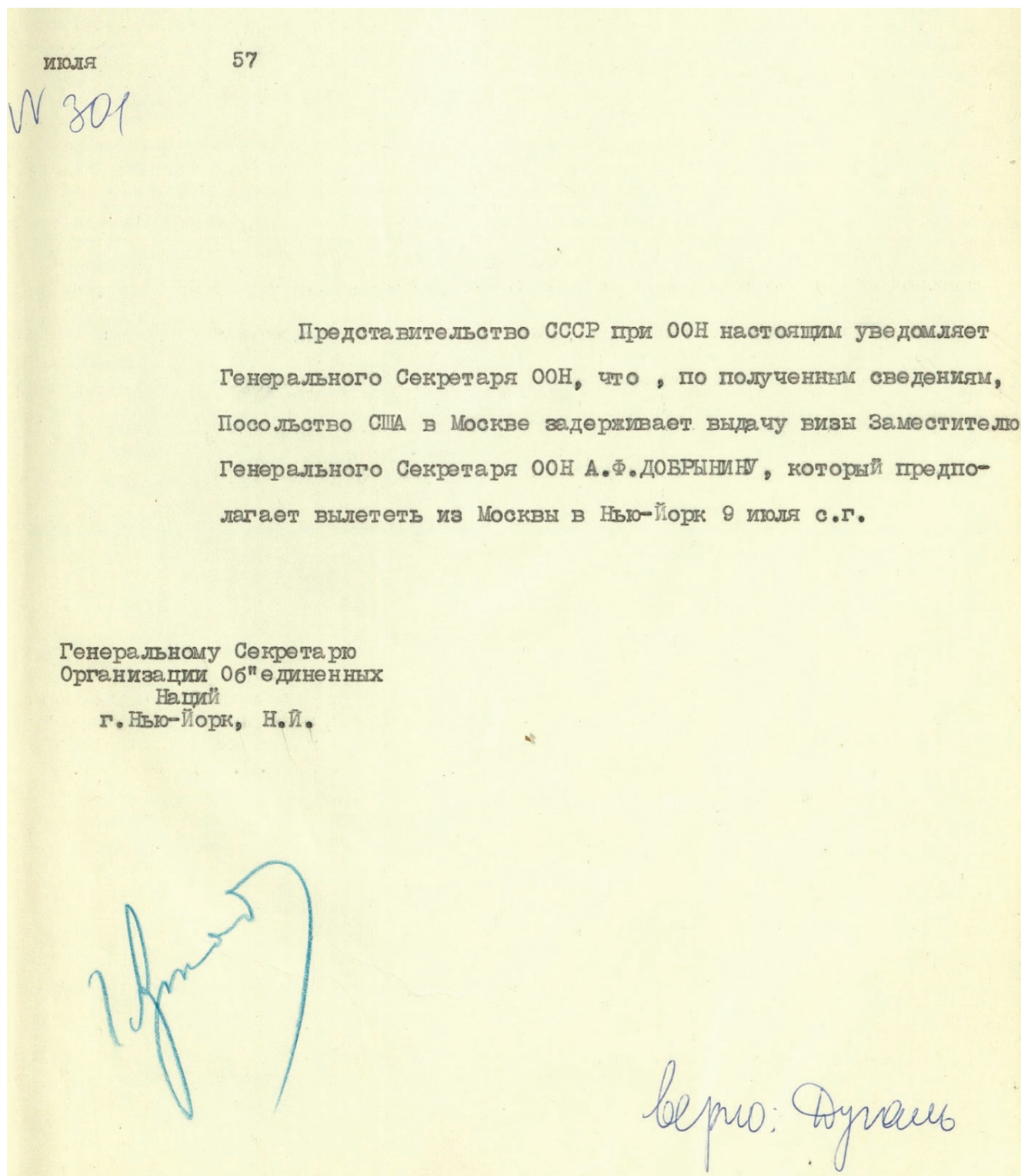


Рис. 8. О задержке в выдаче американской визы Заместителю Генерального секретаря ООН А. Ф. Добрынину.
Источник: АВП РФ. Ф. 434. Оп. 12. П. 69. Д. 14. Л. 3



Рис. 9. Пропуск (от 11 октября 1957 года) Заместителя Генерального секретаря ООН А. Ф. Добрынина. Источник: АВП РФ. Ф. 779. Д. 24.202. П. 1. Конверт 6. Личный фонд А. Ф. Добрынина



Рис. 10. Генеральный секретарь ООН Д. Хаммаршёльд (справа) со своим Заместителем А. Ф. Добрыниным (слева) во время заседания Совета Безопасности ООН. Источник: АВП РФ. Ф. 779. Д. 222-а. П. 1. № 8. Личный фонд А. Ф. Добрынина



Рис. 11. Комитет ООН по космическому пространству проводит первое заседание. Слева направо: Заместитель Генсекретаря ООН по политическим вопросам и вопросам Совета Безопасности А. Ф. Добрынин, юрисконсульт ООН К. А. Ставропулос, Исполнительный помощник Генсекретаря ООН Э. Кордые. Нью-Йорк, 1959 год.

Источник: UN Photo



Рис. 12. Визит Н. С. Хрущёва в США на 14-ю сессию ГА ООН. Слева направо: Постоянный представитель СССР при ООН А. А. Соболев, Первый Заместитель Министра иностранных дел Советского Союза В. В. Кузнецов, Председатель Совета Министров СССР Н. С. Хрущёв, его супруга Н. П. Хрущёва, Генсекретарь ООН Даг Хаммаршёльд, Посол Советского Союза в США М. А. Меншиков, Заместитель Генсекретаря ООН А. Ф. Добрынин. Нью-Йорк, штаб-квартира ООН, 18 сентября 1959 года. Источник: АВП РФ. Ф. 779. Д. 222-а. П. 1. № 16

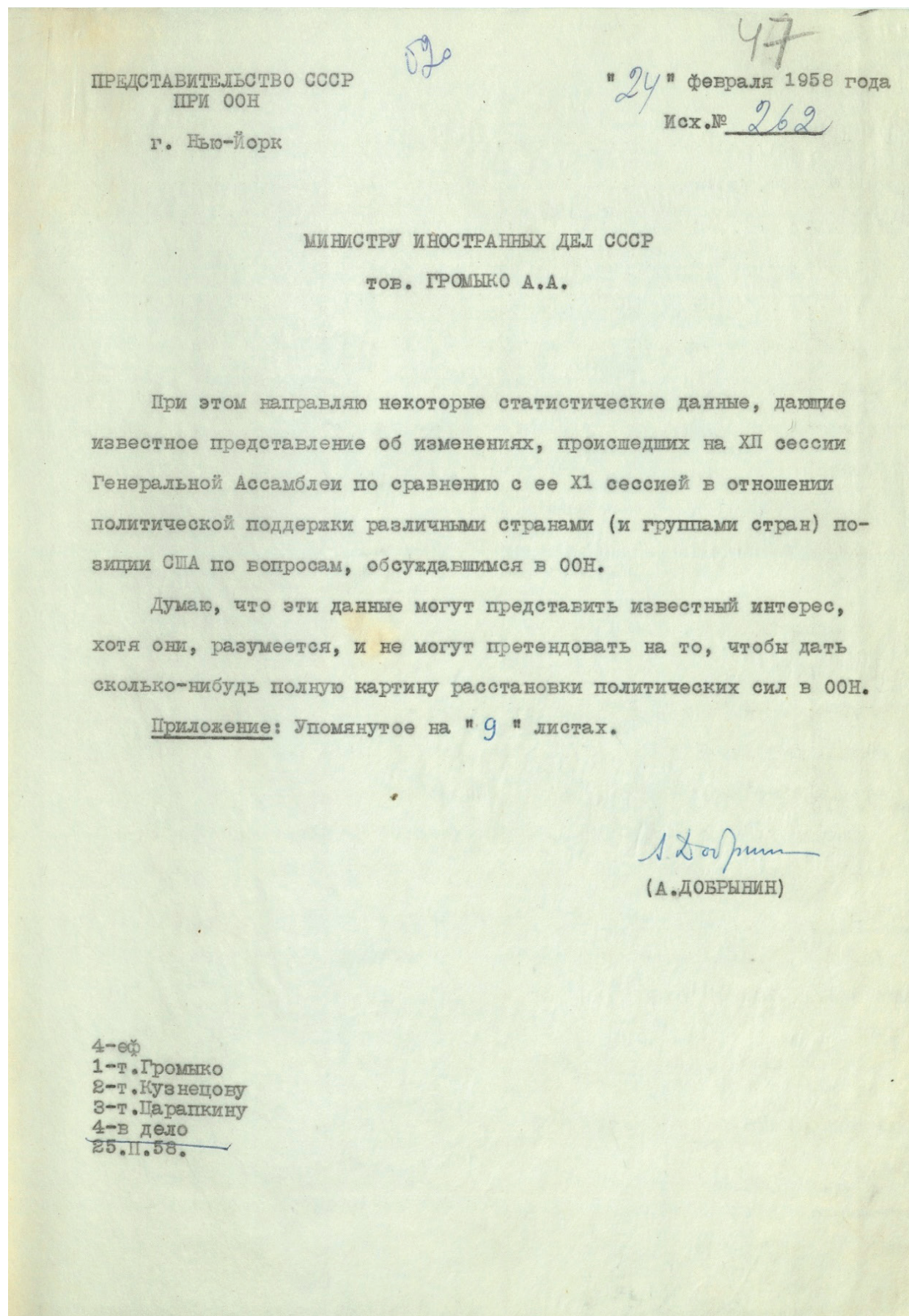


Рис. 13. Письмо А. Ф. Добрынина в адрес А. А. Громыко, препровождавшее статистические данные об изменениях, прошедших на XII сессии ГА ООН, об уровне политической поддержки различными странами позиции США по вопросам, обсуждавшимся в ООН. Источник: АВП РФ. Ф. 434. Оп. 13. П. 74. Д. 5. Л. 47

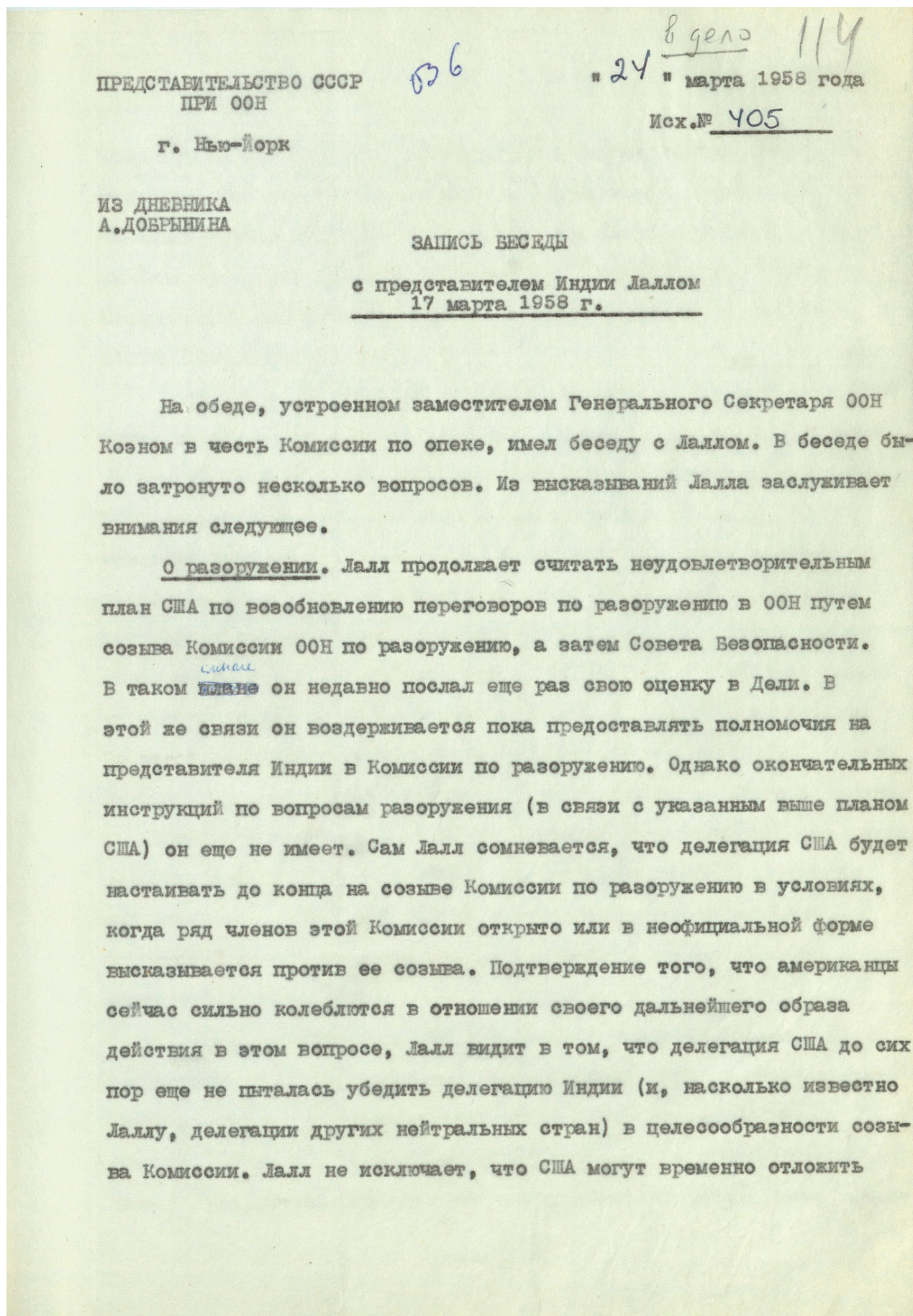


Рис. 14. Фрагмент (первая страница) записи беседы (от 17 марта 1958 года) А. Ф. Добрынина с Постоянным представителем Индии при ООН, Послом А. С. Лаллом. Источник: АВП РФ. Ф. 434. Оп. 13. П. 75. Д. 7. Л. 114

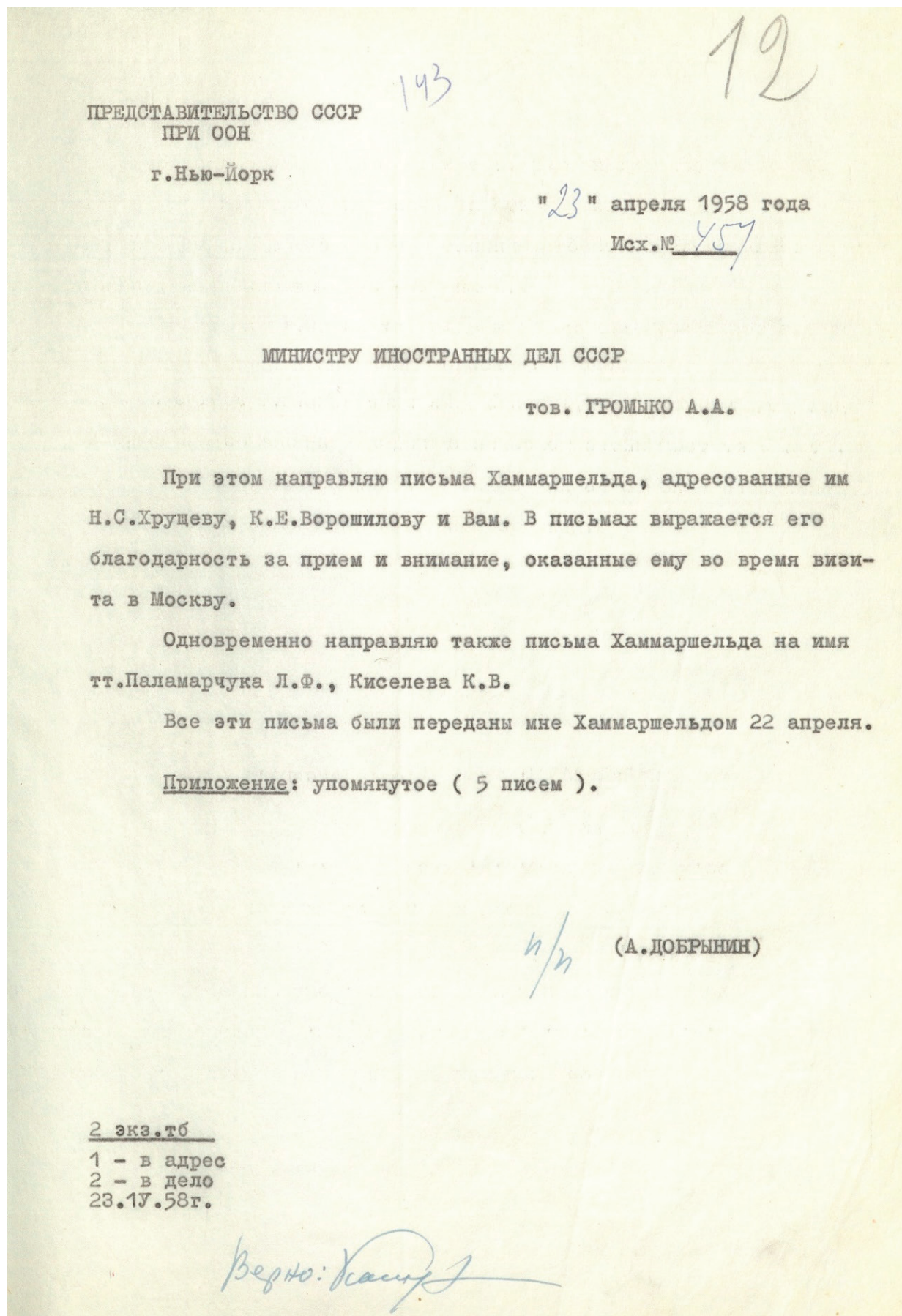


Рис. 15. Письмо от 23 апреля 1957 года А. Ф. Добрынина в адрес Министра иностранных дел СССР А. А. Громыко, сопровождающее письма Д. Хаммаршёльда с благодарностью за приём, устроенный ему в Советском Союзе.

Источник: АВП РФ. Ф. 434. Оп. 13. П. 76. Д. 15. Л. 12

государств по разоружению, в 1961 году были проведены переговоры с США по выработке принципов всеобщего и полного разоружения. Были инициированы переговоры по иным аспектам разоружения, в том числе по вопросам нераспространения ядерного оружия, стратегических наступательных и оборонительных вооружений.

Таким образом, был дан старт комплексному переговорному процессу, направленному на ограничение и сокращение вооружений. Он реализовывался как в двустороннем формате с США, так и на многостороннем уровне. Сложившаяся ситуация обусловила потребность в институционализации в Отделе международных организаций (ОМО) МИД СССР специализированной, высокопрофессиональной референтуры по разоружению, что в конечном итоге и было реализовано С. К. Царапкиным (заведующим отделом) и К. В. Новиковым во второй половине 1950-х годов.

Двадцать четвёртого февраля 1958 года в Женеве состоялось открытие Международной конференции по морскому праву [3, с. 6]. А 15 марта 1958 года Постпредство СССР при ООН направило Генсекретарю Всемирной организации предложения советского Правительства по вопросу о запрещении использования космического про-

странства в военных целях, о ликвидации иностранных военных баз на чужих территориях и о международном сотрудничестве в области изучения космического пространства. Этот вопрос был внесён Советским Правительством в повестку дня XIII сессии ГА ООН в целях выработки по указанным вопросам общего международного соглашения, в котором могли бы принять участие все государства [6, с. 3–4].

В «реферат» профильного Отдела международных организаций (ОМО) МИД СССР, который в то время (с 1954 по 1964 годы) возглавлял Семён Константинович Царапкин, добавились в период с 1956 по 1959 годы следующие ключевые разделы (блоки). В 1956 году: Институт ядерных исследований; в 1957 году: атомная радиация, «венгерский вопрос», прекращение испытаний ядерного оружия, МАГАТЭ, Вооружённые силы ООН, Международный комитет Красного Креста; в 1958 году: вопросы космоса, Антарктика; в 1959 году: Евратом, Научный комитет ООН по действию атомной радиации, вопрос Юго-Западной Азии.

Продолжение настоящего исследования С. А. Тамби вы найдёте в заключительной Части 2, опубликованной в этом же номере журнала.

Литература:

1. Архив внешней политики Российской Федерации (АВП РФ). Ф. 434. Оп. 12. П. 69. Д. 14. Л. 3.
2. Архив внешней политики Российской Федерации (АВП РФ). Ф. 434. Оп. 12. П. 69. Д. 20. Л. 1.
3. Архив внешней политики Российской Федерации (АВП РФ). Ф. 434. Оп. 12. П. 71. Д. 48. Л. 6.
4. Архив внешней политики Российской Федерации (АВП РФ). Ф. 434. Оп. 12. П. 71. Д. 52. Л. 12.
5. Архив внешней политики Российской Федерации (АВП РФ). Ф. 434. Оп. 12-а. П. 73. Д. 3. Лл. 59–64, 122–126.
6. Архив внешней политики Российской Федерации (АВП РФ). Ф. 434. Оп. 13. П. 76. Д. 17. Лл. 3–4.
7. Дипломат Анатолий Добрынин. Сборник воспоминаний / [ред.-сост. В. В. Грачёв и В. Н. Казимиров]. Москва: Международные отношения, 2014. С. 16.
8. Добрынин А. Ф. Сугубо доверительно: Посол в Вашингтоне при шести президентах США (1962–1986 гг.). Москва: ИПО «Автор», 1996. С. 24–29.
9. Завтрак у главы делегации СССР в честь ряда делегаций латиноамериканских стран // Вечерняя Москва. 1957. № 16. 19 янв. С. 3.
10. Зоя Васильевна Миронова. Шестнадцать лет в Женеве // в книге: 80 лет на страже многосторонней дипломатии. К юбилею Департамента международных организаций МИД России. Москва: Издательство «МИД», 2026. С. 260–263.
11. Тамби С. А. Зоя Миронова. О советском Постоянном представителе при Отделении ООН в Женеве. Часть 1 // Молодой учёный. 2026. № 27 (630). С. 139–159.
12. Тамби С. А. Зоя Миронова. О советском Постоянном представителе при Отделении ООН в Женеве. Часть 2 // Молодой учёный. 2026. № 27 (630). С. 159–178.
13. Тамби С. А. Зоя Миронова. О советском Постоянном представителе при Отделении ООН в Женеве. Часть 3 // Молодой учёный. 2026. № 27 (630). С. 178–202.
14. Тамби С. А. Зоя Миронова. О советском Постоянном представителе при Отделении ООН в Женеве. Часть 4 // Молодой учёный. 2026. № 27 (630). С. 202–222.
15. [Тамби С. А.] А. Ф. Добрынин — Заместитель Генерального секретаря ООН // в книге: 80 лет на страже многосторонней дипломатии. К юбилею Департамента международных организаций МИД России. Москва: Издательство «МИД», 2026. С. 111–117.
16. Dobrynin A. In Confidence: Moscow's Ambassador to America's Six Cold War Presidents (1962–1986). Times Books, Random House, 1995. 672 p.
17. Russian Resigns Position in UN // The Deseret News. 1957. № 153. June 27. P. 3.
18. Tam D. Anatoly Dobrynin // Independent. 2010. № 7331. April 12. Pp. 42–43.

Анатолий Фёдорович Добрынин: два с половиной года из жизни Заместителя Генерального секретаря ООН. Часть 2

Тамби Сергей Александрович, кандидат политических наук (г. Москва)

Автор настоящего исследования — 3-й секретарь Департамента международных организаций (ДМО) МИД России Сергей Александрович Тамби — впервые в отечественной и зарубежной историографии продолжает рассказывать о работе в 1957–1960 годах известного советского дипломата А. Ф. Добрынина (1919–2010) на ключевой в Организации Объединённых Наций (ООН) позиции — Заместителя Генерального секретаря. В данном исследовании впервые вводятся в научный оборот уникальные материалы из Архива внешней политики Российской Федерации (АВП РФ), а также материалы периодических изданий. Статья имеет особую актуальность в нынешний год 80-летия Департамента международных организаций (ДМО) МИД России.

Ключевые слова: советская дипломатия, многосторонняя дипломатия, Организация Объединённых Наций, Анатолий Фёдорович Добрынин, Москва, Нью-Йорк, СССР, США.

Anatoly Fedorovich Dobrynin: two and a half years from the life of the Deputy Secretary-General of the United Nations. Part 2

Tambi Sergey Aleksandrovich, candidate of political sciences (Moscow)

The author of this scientific paper, the 3rd Secretary of the Department of International Organizations (DMO) of the Russian Ministry of Foreign Affairs, for the first time in Russian and foreign historiography, continues to tell about the work in 1957–1960 of the famous Soviet diplomat Anatoly Dobrynin in the key position of Deputy Secretary-General of the United Nations. This paper introduces for the first time into scientific circulation unique materials from the Foreign Policy Archive of the Russian Federation (AVP RF), as well as materials from periodicals. The article is particularly relevant this year, which marks the 80th anniversary of the Department of International Organizations (DMO) of the Ministry of Foreign Affairs of the Russian Federation.

Keywords: Soviet diplomacy, multilateral diplomacy, United Nations, Anatoly Dobrynin, Moscow, New York, USSR, USA.

К 80-летию Департамента международных организаций (ДМО) МИД России

В работу с головой

Итак, в 1957 году начался период в два с половиной года активной работы Анатолия Фёдоровича Добрынина на посту Заместителя Генерального секретаря ООН [22, с. 149]. Поначалу он являлся Заместителем «без портфеля», то есть без вверенного ему департамента [32]. А с 1 июля 1958 года он стал Заместителем Генсекретаря ООН по политическим вопросам и вопросам Совета Безопасности, возглавив соответствующий департамент (англ. — Department of Political and Security Council Affairs) [33, с. 10].

На последнем посту А. Ф. Добрынин сменил Драгослава Протича из Югославии, который стал Заместителем Генсекретаря ООН по вопросам опеки. В соответствии с достигнутой договорённостью, Д. Хаммаршёльд лично взял на себя ответственность за «разоруженческое» досье, которое без этого изменения находилось бы в компетенции именно А. Ф. Добрынина [26, с. 7]. Данный вопрос ранее был как раз в ведении Департамента по политическим вопросам и вопросам СБ [23, с. 25]. Помимо прочего, в полномочия А. Ф. Добрынина входила подготовка и проведение заседаний СБ ООН [24, с. 23].

На этой должности Анатолий Фёдорович принял в 1958 году активное участие в подготовке к заседаниям *Комиссии по разоружению* (англ. — Disarmament Commission), а позже возглавил *Комиссию по реорганизации Управления общественной информации ООН* (англ. — Commission to reorganize the UN Office of Public Information) [25]. Пост заместителя А. Ф. Добрынина был доверен Дж. С. Муррэю [36, с. 530].

Возвращение советского гражданина на столь высокую должность в Секретариат ООН позволило восстановить действовавший ранее порядок, существовавший ещё с момента создания Всемирной организации и до того времени, когда Д. Хаммаршёльд ввёл в 1955 году в действие свой первый план по реорганизации ООН. Назначение А. Ф. Добрынина на ответственный пост продемонстрировало стремление Советского Союза занять более активную роль в высшем руководстве ООН — на 38-м («командном») этаже штаб-квартиры Всемирной организации, где располагается офис Генсекретаря.

В мемуарах А. Ф. Добрынин так вспоминал самое начало этого интересного периода трудовой деятельности. Торжественный обед в одном из фешенебельных частных

клубов на 53-й улице Нью-Йорка был устроен Д. Хаммаршёльд для своего нового заместителя. Тогда же Анатолий Фёдорович узнал об увлечении Генсекретаря современным модернизмом, а также о существовании его коллекции «ультрамодернистских картин». В тот день он даже подшутил над начальником, перевесив в ожидании запаздывавшего Д. Хаммаршёльда его любимую картину «вверх ногами». Когда же тот наконец прибыл на обед, то не сразу смог понять, что же «не так» с картиной...

«Особые» отношения с Генсекретарём ООН

Согласно воспоминаниям Анатолия Фёдоровича, с Д. Хаммаршёльдом у него сложились «своеобразные личные отношения». А. Ф. Добрынин — единственный из его заместителей, чья зависимость от Генсекретаря как от «работодателя» носила весьма ограниченный характер, а было это связано со статусом А. Ф. Добрынина как «временно прикомандированного» из действующей советской дипломатии с сохранением возможности возвращения в неё по решению Советского Правительства. Иные заместители не обладали статусом профессиональных дипломатов, при этом их контрактные отношения с Секретариатом Всемирной организации, включая вопросы сроков пребывания, полностью определялись решениями Генсекретаря.

Данное обстоятельство позволяло А. Ф. Добрынину, при соблюдении необходимого дипломатического такта, в отдельных случаях артикулировать собственную позицию, отличную от точки зрения Д. Хаммаршёльда, в рамках регулярных пятничных совещаний с заместителями. На них обсуждались вопросы практической деятельности Секретариата ООН в контексте повестки Всемирной организации, а также ключевые международные проблемы.

Вскоре Д. Хаммаршёльд инициативно перешёл к проведению (вне рамок своих коллективных совещаний) индивидуальных вечерних встреч с Анатолием Фёдоровичем, предназначенных для обсуждения возникавших у высокопоставленного ооновца существенных вопросов, связанных с позицией Москвы. В ряде случаев Генсекретарь даже знакомил А. Ф. Добрынина с фрагментами своего дневника, в котором систематически фиксировались его впечатления от зарубежных поездок в качестве главы Всемирной организации, а также от встреч с высшим политическим руководством соответствующих государств.

Таким образом, у Генсекретаря сформировалось прочное представление о своём советском заместителе как о неформальном канале коммуникации с высшим руководством СССР. Всё это способствовало сохранению устойчивого уровня взаимопонимания, а также установлению корректных отношений Москвы с ним в период нахождения А. Ф. Добрынина в этой должности.

На особом счету у Центра

В указанный период молодой советский дипломат приобрёл в Нью-Йорке первый опыт работы по конфи-

денциальным каналам, который в дальнейшем был им активно использован в ходе неформальных контактов с многими американскими президентскими администрациями. Например, с будущим Госсекретарем США Дином Раском А. Ф. Добрынин познакомился именно в Нью-Йорке, когда Анатолий Фёдорович трудился Заместителем Генсекретаря ООН, а Д. Раск был директором американского благотворительного Фонда Рокфеллера.

Следует подчеркнуть, что с самого начала Министр иностранных дел СССР А. А. Громыко наделил А. Ф. Добрынина правом ведения самостоятельной шифрованной переписки из Нью-Йорка в Москву, которая в данном особом случае осуществлялась в обход советского Постоянного представителя при ООН, а также минуя советских ответственных лиц по вопросам отношений с США. А. Ф. Добрынин быстро «оброс» важными связями и один-два раза в неделю направлял с берегов Гудзона в Центр свои ценные соображения...

...Двенадцатая сессия Генеральной Ассамблеи ООН (1957 год) подтвердила мандат Ближневосточного агентства ООН для помощи палестинским беженцам (БАПОР), чему в значительной степени содействовал А. Ф. Добрынин [27, с. 98].

Итак, Новый 1958 год Анатолий Фёдорович встретил в должности, к которой уже успел привыкнуть за полгода. В преддверии новогоднего праздника Постпредство СССР при ООН сформировало список лиц, в адрес которых предполагалось направить протокольные поздравительные послания. И, конечно же, в нём мы находим имя А. Ф. Добрынина [1, с. 74–75]. Постоянное представительство Советского Союза при ООН часто звало Анатолия Фёдоровича с супругой на различные приёмы и культурные мероприятия. Так, А. Ф. Добрынин был приглашён, к примеру, на коктейль, устраиваемый СССР 25 февраля 1958 года в 18 часов 30 минут в Совете по Опек; на организуемый 11 марта того же года в Постоянном представительстве СССР приём для советников; на обед 7 апреля того же года от имени А. А. Соболева по случаю 60-летия американского певца, актёра театра и кино Поля Робсона; а также на приём 7 ноября того же года от имени А. А. Соболева [8, с. 21, 34, 39, 99].

Визит Дага Хаммаршёльда в Москву

Вечером 25 марта 1959 года в Москву с визитом прибыл Генеральный секретарь ООН Д. Хаммаршёльд. Во время этой поездки его сопровождал А. Ф. Добрынин. Именно он сделал всё возможное, чтобы такое приглашение было ранее направлено высокопоставленному ооновцу советским лидером Н. С. Хрущёвым.

В московском аэропорту Внуково Д. Хаммаршёльда встречали Первый Заместитель Министра иностранных дел СССР В. В. Кузнецов, председатель правления Ассоциации содействия ООН в СССР академик А. В. Топчиев, член Коллегии МИД СССР С. К. Царапкин, заведующий Протокольным отделом МИД СССР Ф. Ф. Молочков, За-

меститель Генсекретаря ООН А. Ф. Добрынин, исполняющий обязанности Директора Информационного центра ООН в Москве П. П. Астахов, а также советские и иностранные журналисты [19, с. 2].

В своих мемуарах А. Ф. Добрынин вспоминает о курьёзном эпизоде во время этой поездки. Дело в том, что Н. С. Хрущёв несколько недолюбливал Д. Хаммаршёльда за витиеватость устного изложения своих мыслей. Так вот, Генсекретарь ранее не внял тщетным увещаниям своего заместителя А. Ф. Добрынина постараться не демонстрировать Н. С. Хрущёву свой «философский склад» ума и избегать сложных умозаключений.

В ходе их встречи в Крыму на краткий вопрос Н. С. Хрущёва — «Что нового в ООН?», — Д. Хаммаршёльд пустился в утомительные рассуждения о перспективах мирового устройства и предполагаемой роли ООН в соответствующих процессах. Хрущёв вынужден был настоятельно попросить его прекратить этот «умственный туман». В последовавшей за этим прогулке на четырехёсельной лодке Хрущёв и Хаммаршёльд странным образом остались вдвоём — даже без переводчика. Вернулись они только через час, Хрущёв тогда многозначительно произнёс: «Ух и здорово мы поговорили». При этом советский лидер вовсе не знал английского языка, а Генсекретарь — русского...

Двадцать шестого марта в 10 часов утра Д. Хаммаршёльд нанёс визит В. В. Кузнецову. Между ним и Д. Хаммаршёльдом состоялась продолжительная беседа, на которой присутствовали А. Ф. Добрынин и член Коллегии МИД СССР С. К. Царапкин. По случаю пребывания Д. Хаммаршёльда в Москве Министр иностранных дел СССР А. А. Громыко дал завтрак [14, с. 1].

В тот же день Д. Хаммаршёльд нанёс визит в Кремле Заместителю Председателя Президиума Верховного Совета СССР И. С. Кодице. Состоялась дружеская беседа, на которой присутствовали Секретарь Президиума Верховного Совета СССР М. П. Георгадзе, а также В. В. Кузнецов, С. К. Царапкин, А. Ф. Добрынин и сотрудник Секретариата ООН В. Вахтмейстер. Во второй половине дня Д. Хаммаршёльд осмотрел рабочий кабинет и квартиру В. И. Ленина в Кремле. Генсекретарь заявил, что он был поражён простотой обстановки, в которой жил Ильич [18, с. 1].

После трёхдневного пребывания в Советском Союзе Д. Хаммаршёльд вылетел 28 марта из Москвы в Париж (через Прагу). В аэропорту Внуково его провожали В. В. Кузнецов, А. В. Топчиев, С. К. Царапкин, Ф. Ф. Молочков, А. Ф. Добрынин, П. П. Астахов и другие. Перед тем, как самолёт взмыл в небо, Д. Хаммаршёльд заявил представителям печати: «Я весьма удовлетворён тем, что имел возможность предпринять эту поездку. Моё пребывание здесь было, как всегда, очень полезным» [17, с. 6].

Вскоре по прошествии визита Генсекретаря в СССР А. Ф. Добрынин отправил письмо Министру иностранных дел Советского Союза А. А. Громыко, препровождавшее пять посланий Д. Хаммаршёльда (все — от 18 апреля 1958 года) в адрес советского лидера Н. С. Хру-

щёва, Председателя Президиума Верховного Совета СССР К. Е. Ворошилова, Министра иностранных дел СССР А. А. Громыко, Министра иностранных дел Украинской ССР Л. Ф. Паламарчука и Министра иностранных дел Белорусской ССР К. В. Киселёва. В них содержались тёплые слова искренней благодарности «за приём и внимание», оказанные Генсекретарю ООН в ходе визита в Советский Союз [9, с. 12–17].

Н. С. Хрущёв посещает с визитом США

Анатолий Фёдорович Добрынин сопровождал в Нью-Йорке Председателя Совета Министров СССР Н. С. Хрущёва в ходе его визита в США, состоявшегося в период с 15 по 27 сентября 1959 года [15, с. 151–153].

В штаб-квартиру ООН Н. С. Хрущёв прибыл 18 сентября. Здесь его встречал Д. Хаммаршёльд, а также Постоянный представитель СССР при ООН А. А. Соболев и другие официальные лица.

Никита Сергеевич произнёс в Зале заседаний иностранную речь. Делегаты 14-й сессии ГА ООН внимательно слушали изложение и обоснование советским лидером плана полного и всеобщего разоружения. После закрытия заседания Н. С. Хрущёв с интересом осмотрел здание штаб-квартиры Всемирной организации и нанёс визит Дагу Хаммаршёльду в его офис [16].

Донесения А. Ф. Добрынина «весьма востребованы Центром»

На посту Заместителя Генсекретаря ООН А. Ф. Добрынин поддерживал общение со множеством известных политиков и государственных деятелей разных стран. О значимых сюжетах Анатолий Фёдорович докладывал А. А. Громыко и С. К. Царапкину. Также писал он депеши и в адрес Управления внешнеполитической информации МИД СССР.

Так, 17 марта 1958 года А. Ф. Добрынин встретился с Постоянным представителем Индии при ООН, Послом А. С. Лаллом. Говорили о вопросах разоружения. Собеседник Анатолия Фёдоровича упомянул, в числе прочего, и о необходимости «высвобождения Дж. Неру от повседневных многочисленных забот, так как он тонет в бумагах».

На следующий день Анатолий Фёдорович встретился с Азамом — личным представителем Короля Сауда. Обсуждались отношения между Саудовской Аравией и Египтом, а также саудито-японские переговоры о нефтяном соглашении (о предоставлении японским нефтяным компаниям концессий в Саудовской Аравии), саудито-английские переговоры о восстановлении дипломатических отношений Саудовской Аравии с Великобританией [6, с. 114–117, 120–125].

В формате рабочего завтрака 17 ноября 1958 года в Нью-Йорке состоялась беседа Заместителя Министра иностранных дел СССР В. А. Зорина с Генсекретарем ООН

Д. Хаммаршёльд. На ней присутствовали А. Ф. Добрынин и Постпред СССР А. А. Соболев. Обсуждался вопрос о выводе наблюдателей ООН из Ливана и Иордании, а также о недопустимости постановки на обсуждение сессии ГА ООН «венгерского вопроса» [7, с. 47–52].

А. Ф. Добрынин — автор множества посланий в адрес А. А. Громыко, препровождавших при этом добротные справки и ценные материалы. В их числе статистические данные, дававшие представление об изменениях, прошедших на XII сессии ГА ООН (по сравнению с её XI сессией), об уровне политической поддержки различными странами (или группами стран) позиции США по вопросам, которые обсуждались в ООН.

Также он направил в Центр информацию об опубликованной в 1958 году в США книге «Soviet Progress vs American Enterprise»; подготовленные Политическим Департаментом ООН аналитические материалы о состоянии англо-йеменского конфликта; информационный циркуляр Секретариата ООН «О некоторых перемещениях среди руководящего состава Секретариата»; подготовленную для Д. Хаммаршёльда справку о составе нового Правительства Ирака и другие [5, с. 47, 69–70, 87, 107, 148]. В ответ заведующий ОМО МИД СССР С. К. Царапкин поблагодарил Анатолия Фёдоровича за добротные материалы, попросив его «присылать нам побольше справочных и информационных материалов, составляемых в недрах Секретариата» [5, с. 82].

Заместитель Генсекретаря ООН по политическим вопросам и вопросам СБ А. Ф. Добрынин направил 12 августа 1958 года (как ему по должности и полагалось — на бланке ООН и на английском языке!) Постпреду СССР при ООН А. А. Соболеву официальную ноту (№ OR 351/1) с просьбой прислать ему замечания делегации СССР в ООН к проекту доклада СБ XIII сессии ГА ООН. Запрашиваемые материалы на двух страницах были ему присланы 21 августа того же года.

А 21 ноября 1958 года А. Ф. Добрынин послал в адрес А. А. Соболева ещё одну ноту на английском языке (№ 311/11 SC), препровождавшую (на 31 странице) тексты протоколов 803-го заседания СБ ООН (от 18 ноября 1957 года), после внесения Секретариатом ООН изменений, взаимно согласованных представителями Индии и Великобритании, в их заявление, а также соответствующее изменение в заявлении представителя Колумбии [10, с. 17–18, 25–57].

Восьмого января 1960 года А. А. Соболеву пришло письмо от А. Ф. Добрынина. В нём говорилось, что Анатолий Фёдорович получил послание Постоянного представительства СССР от 28 декабря 1959 года, препровождавшее копию Меморандума Советского Правительства в адрес Правительства Франции относительно даты проведения встречи *Комитета десяти по разоружению* (англ. — the Committee of Ten on disarmament), доставленное 28 декабря 1959 года французскому Послу в Москве [12, с. 2].

Двадцать третьего февраля 1960 года А. Ф. Добрынин направил А. А. Соболеву письмо (№ OR 422/3), в котором

сообщил, что от имени Генсекретаря ООН подтверждает получение письма А. А. Соболева № 73 от 16 февраля того же года, в котором констатировалось, что К. Г. Федосеев был назначен советником Постоянного представителя СССР в Совете Безопасности [11, с. 7].

На ответственном посту

Несмотря на то, что вопрос о назначениях сограждан в Секретариат ООН решался централизованно — руководством МИД СССР, — А. Ф. Добрынин иногда косвенно вовлекался в процесс их отбора для работы на ответственных постах в Секретариате. Так, в записи беседы советника Постоянного представительства Советского Союза при ООН Б. С. Иванова с директором Бюро по персоналу ООН Дж. А. Робертсоном от 5 декабря 1957 года обсуждался насущный вопрос: почему вместо советника ОМО МИД СССР И. В. Чечёткина на работу в ООН был принят другой дипломат советского МИДа — К. А. Кочетков? По словам Робертсона, при обсуждении вопроса о предоставлении одному из советских кандидатов должности Д-1 в Департаменте конференций, А. Ф. Добрынин «сделал официальное заявление о том, что Чечёткин не сможет заступить на эту должность по «персональным мотивам», в связи с чем эта должность и была предложена Кочеткову» [2, с. 122–126].

Нью-Йорк, 29 января 1960 года... Солнце медленно опускалось за горизонт... В ответ на состоявшийся в 1959 году визит в СССР девяти членов исполнительного комитета Конференции губернаторов США во главе с губернатором штата Флорида ЛеРоем Коллинзом, в Соединённые Штаты прибыла представительная советская делегация — 12 человек, в том числе пять глав правительств советских республик и семь глав субъектов (председателей облисполкомов РСФСР и УССР [28, с. 5]). Главой делегации являлся член Президиума ЦК КПСС, председатель Совета Министров РСФСР Дмитрий Степанович Полянский.

Гости осмотрели Нью-Йоркский Университет и пообщались со студентом этого учебного заведения Джорджем Стоддардом [34, с. 13]. В сопровождении главы Постпредства СССР при ООН А. А. Соболева и Заместителя Генсекретаря ООН А. Ф. Добрынина их провели с экскурсией по штаб-квартире ООН. Показали им и Зал заседаний Генассамблеи. Вместе с гостями находился и советский Посол в США М. А. Меньшиков. Д. С. Полянский попросил показать в зале ГА ООН место для представителей китайских коммунистов [35, с. 7-а]...

Встреч и мероприятий у А. Ф. Добрынина было очень много — только успевай на них поспевать. Постпредство СССР даже выдало ему в пользование дипломатический номер на автомобиль. Но 28 августа 1958 года Миссия США при ООН направила в советское Постпредство письмо, в котором сообщала, что членам Секретариата ООН (каковым являлся А. Ф. Добрынин) не полагается передвигаться на автомобилях с дипломатическими номерами. В связи с этим, американцы настоятельно призвали

сдать автомобильный номер DPL 521, которым пользовался А. Ф. Добрынин в поездках по Штатам [4, с. 25–26]. В ответном письме советский Постоянный представитель сообщал, что номер был возвращён 15 сентября 1958 года в Бюро автомобилей полиции города Нью-Йорка [3, с. 149] ...

До свидания, Америка! ...И снова здравствуй!

Два с половиной года пребывания А. Ф. Добрынина в Нью-Йорке пролетели довольно быстро... Уже 18 февраля 1960 года Д. Хаммаршёльд объявил об отставке высшего советского чиновника в Секретариате Всемирной организации. На пресс-конференции Генсекретарь заявил, что освободить своего Заместителя по политическим вопросам и вопросам СБ А. Ф. Добрынина просит Советский Союз — с тем, чтобы он смог вернуться на службу в советское Министерство иностранных дел [30, с. 9]. Сложившаяся практика предусматривала направление части телеграмм А. Ф. Добрынина в «порядке информации» в Правительство СССР, что, по-видимому, выступило одним из главных факторов, повлиявших на решение Центра об его отзыве в марте 1960 года из Секретариата ООН.

Что же дали А. Ф. Добрынину два с половиной года на этом важном посту? По его собственным воспоминаниям, он смог практически досконально познакомиться с деятельностью универсальной международной организации, значение которой в то время только увеличивалось с каждым годом. Работа в Секретариате позволила ему овладеть не только разговорным английским языком, но и умению оперативно редактировать документы ООН на этом языке. Наконец, проживание в Нью-Йорке (в отеле на реке Гудзон, вдали от основного персонала советской Миссии при ООН), способствовало приобретению широкого круга друзей и знакомых из самых различных американских слоёв общества, что очень помогло ему в дальнейшей работе в качестве Посла СССР в США. Со многими из них он продолжил общение.

В связи с тем, что незадолго до запроса советской стороны об отзыве А. Ф. Добрынина Д. Хаммаршёльд отбыл в длительную поездку по ряду государств, в распоряжении Анатолия Фёдоровича до возвращения начальника оставалось порядка двух недель. Их, по согласованию с супругой, было решено использовать для совершения ознакомительного туристического турне в Калифорнию. Арендовав автомобиль в Сан-Франциско, они совершили поездку по живописной прибрежной трассе вдоль Тихоокеанского побережья до Лос-Анджелеса и Сан-Диего, после чего направились в Феникс (штат Аризона). Вследствие неблагоприятных погодных условий, характеризовавшихся интенсивным снегопадом, посещение Гранд-Каньона оказалось невозможным, что обусловило выбор альтернативного способа перемещения: они воспользовались рейсовым автобусным сообщением по маршруту Феникс — Нью-Йорк.

Таким образом, за три дня и три ночи чета Добрыниных смогла по диагонали пересечь США. Результатом поездки

стало формирование ярких впечатлений о географическом и этнографическом разнообразии различных американских штатов. Кстати, в числе иных продолжительных автомобильных поездок по Соединённым Штатам Америки в рассматриваемый период особое место заняла ещё одна, осуществлённая А. Ф. Добрыниным совместно с супругой в период рождественских каникул в канун Нового 1959 года по маршруту Нью-Йорк — Флорида.

Пятого марта 1960 года А. Ф. Добрынин вылетел в Москву, чтобы в начале апреля того же года возглавить Отдел стран Америки МИД СССР (в «реферат» этого отдела входили как США, так и латиноамериканские государства). На этот пост он пришёл на смену А. А. Солдатову, который, к слову, ранее руководил ОМО МИД СССР [31, с. 1]. Руководство отделом Анатолий Фёдорович осуществлял в течение примерно двух лет. Одновременно он являлся членом Коллегии МИД СССР.

Оказавшись в Москве, А. Ф. Добрынин продолжил вплотную заниматься ооновской проблематикой. В архиве АВП РФ отложилось, к примеру, письмо протокольного офицера В. Петровского от 19 июля 1960 года, направленное в адрес заведующего протокольным отделом Секретариата ООН господина Ну, в котором В. Петровский перечислял прибывших из Москвы в Нью-Йорк членов советской делегации (шесть человек; глава делегации — В. В. Кузнецов) на грядущие заседания СБ ООН. В списке значится и член делегации А. Ф. Добрынин [11, с. 25].

Министр иностранных дел СССР А. А. Громыко, как правило, осуществлял официальные визиты в Нью-Йорк в связи с открытием очередных ежегодных сессий ГА ООН. При этом Анатолия Фёдоровича, в качестве Посла СССР в США, Министр на регулярной и неизменной основе включал в состав советских делегаций. Таким образом, А. Ф. Добрынин продолжил в некотором смысле оставаться «ооновцем» пока находился на посту Посла Советского Союза в Штатах.

...В статусе Чрезвычайного и Полномочного Посла СССР в США (а в этой должности он был с 1962 по 1986 годы), свой последний день рождения А. Ф. Добрынин отметил в 1985 году. Среди направленных ему поздравительных адресов было и послание Генерального секретаря ООН Бутроса Бутроса-Гали, пересланное из Нью-Йорка Постоянным представителем Российской Федерации при ООН Сергеем Викторовичем Лавровым.

В процессе работы над американским изданием своей книги А. Ф. Добрынин неоднократно встречался с Генеральным секретарём ООН Кофи Аннаном. Тот проявлял значительный интерес к его деятельности в ООН во времена Д. Хаммаршёльда.

В октябре 1995 года А. Ф. Добрынин был приглашён на Юбилейную сессию Генассамблеи ООН, посвящённую 50-летней годовщине Всемирной организации. В её работе приняли участие свыше 150 глав государств и правительств. Анатолий Фёдорович присутствовал в качестве «специального гостя» Генерального секретаря ООН.

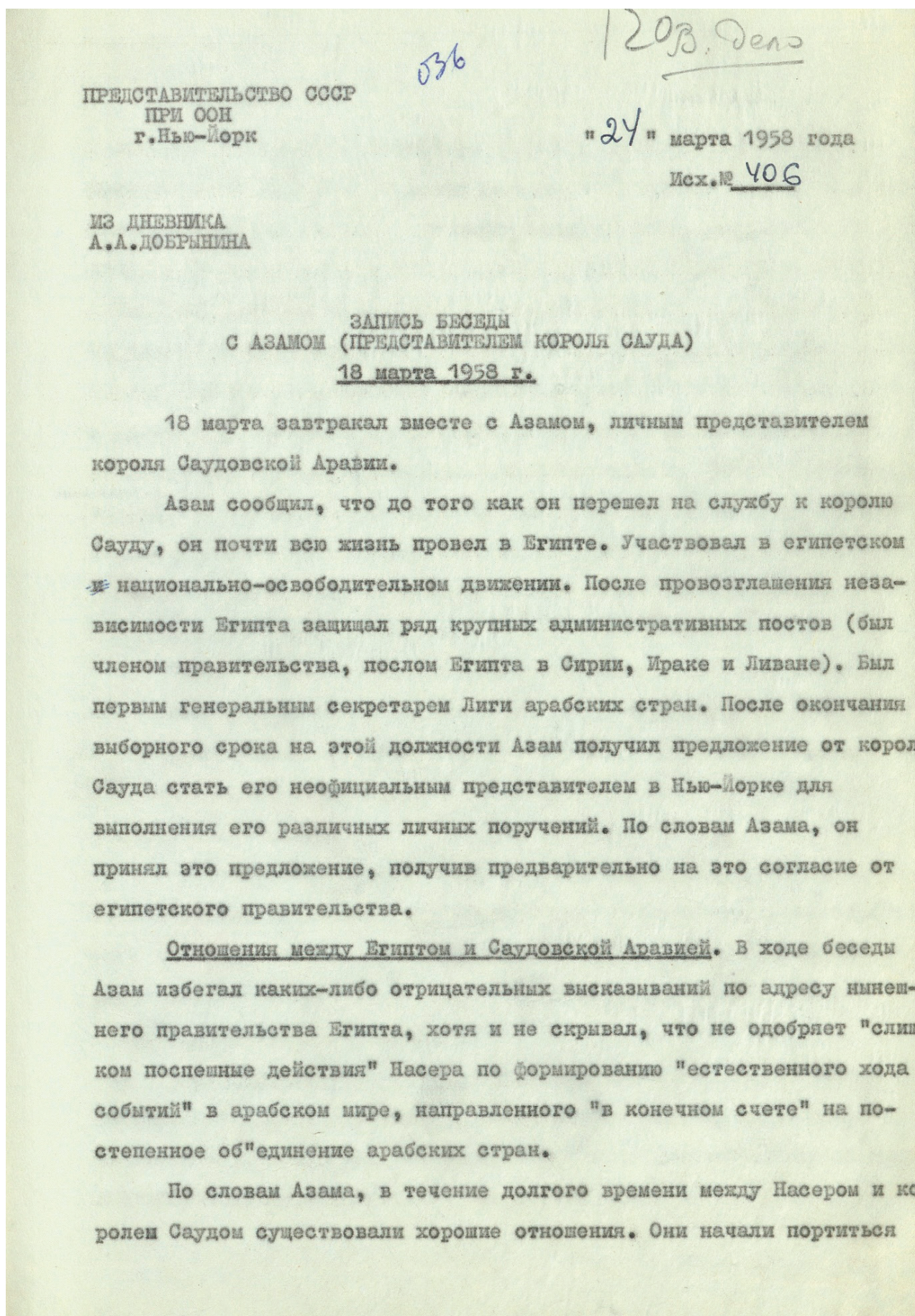


Рис. 1. Фрагмент (первая страница) записи беседы от 18 марта 1958 года А. Ф. Добрынина с Азамом — личным представителем Короля Сауда. Источник: АВР РФ. Ф. 434. Оп. 13. П. 75. Д. 7. Л. 120

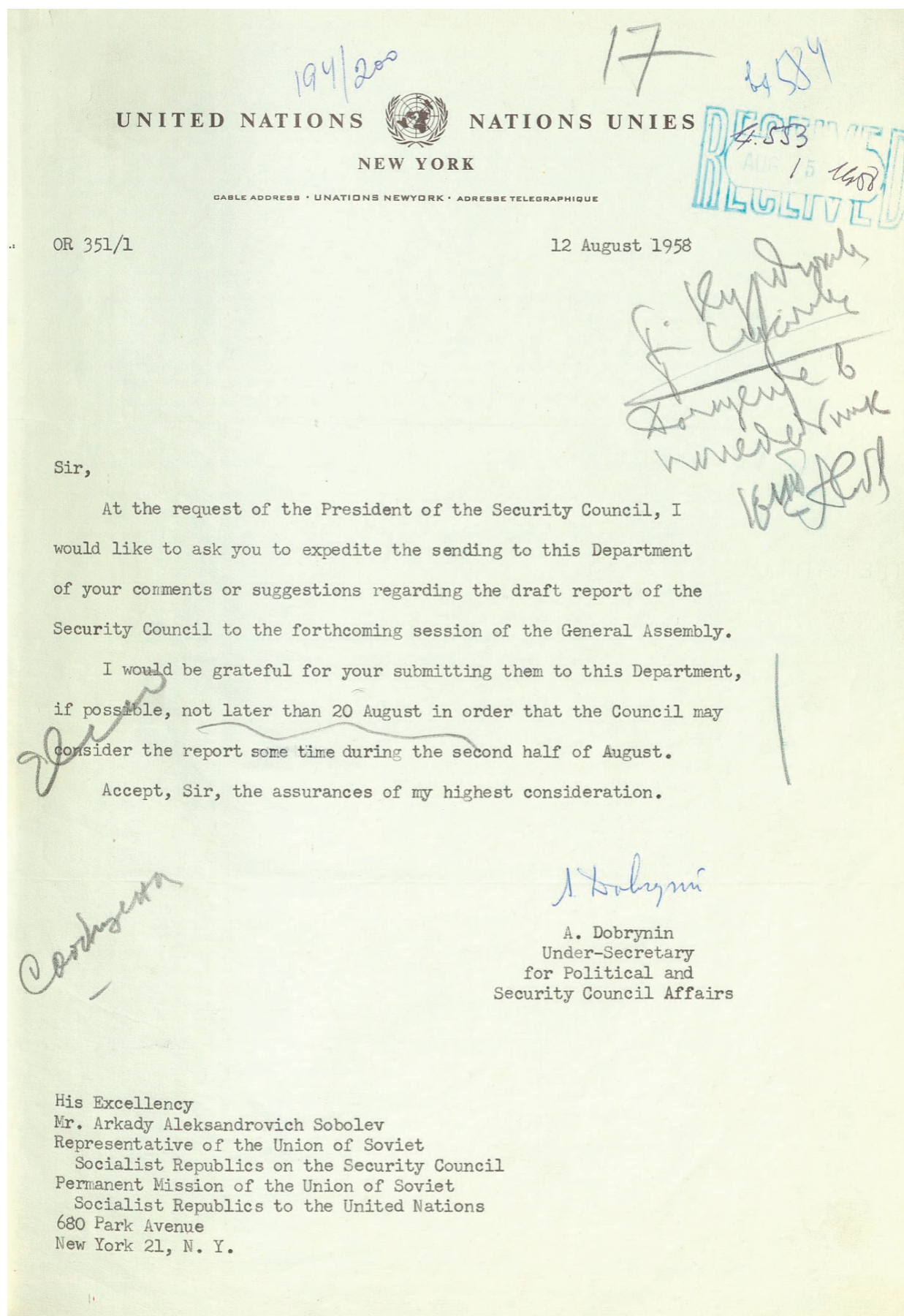


Рис. 2. Нота от 12 августа 1958 года Заместителя Генерального секретаря ООН А. Ф. Добрынина в адрес Постоянного представителя СССР при ООН А. А. Соболева с запросом о направлении ему замечаний делегации СССР в ООН к проекту доклада СБ ООН XIII сессии ГА ООН. Источник: АВП РФ. Ф. 434. Оп. 13. П. 78. Д. 35. Л. 17

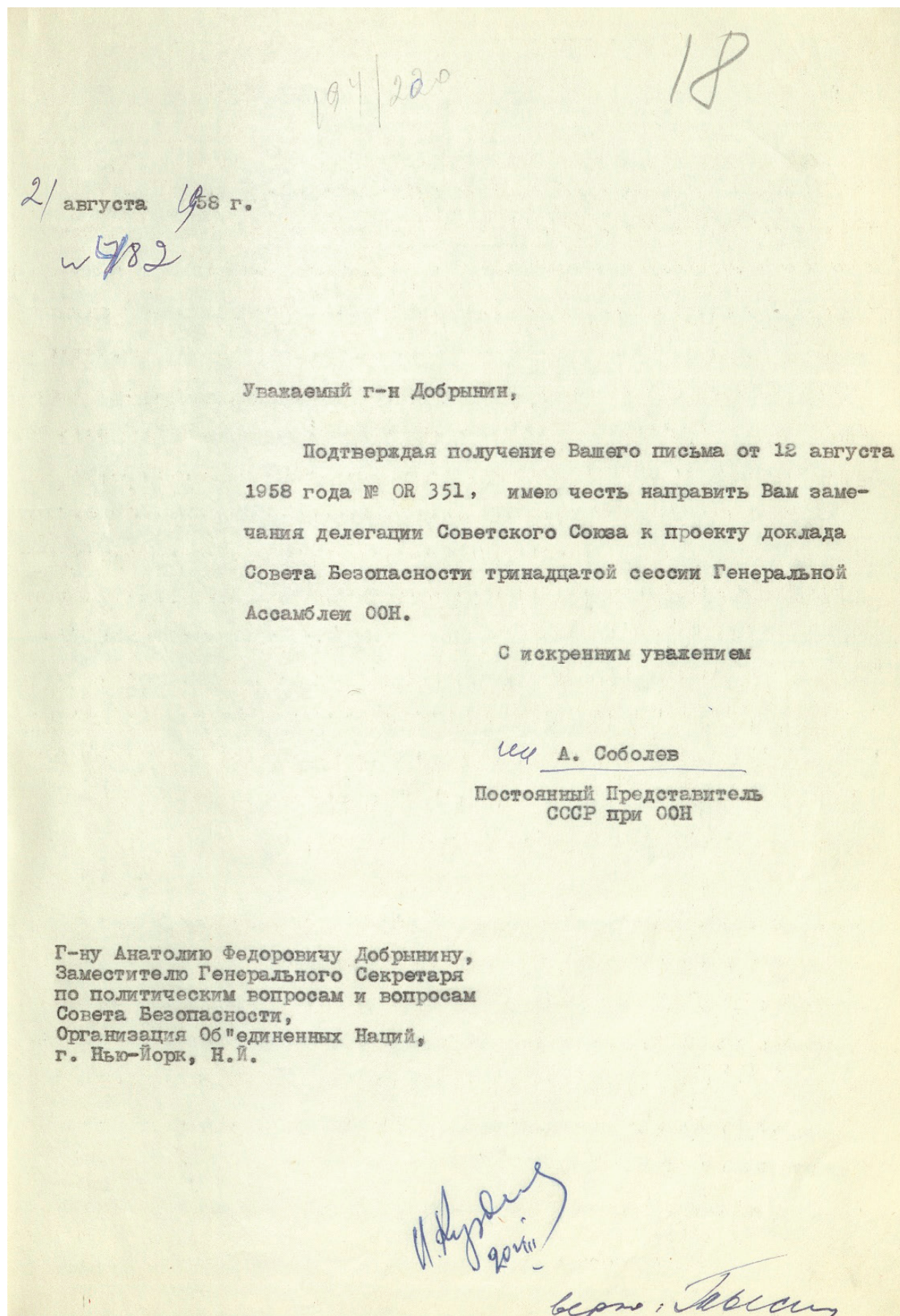


Рис. 3. Письмо от 21 августа 1958 года Постоянного представителя СССР при ООН А. А. Соболева в адрес Заместителя Генсекретаря ООН А. Ф. Добрынина, препровождавший замечания делегации СССР в ООН к проекту доклада СБ ООН XIII сессии ГА ООН. Источник: АВП РФ. Ф. 434. Оп. 13. П. 78. Д. 35. Л. 18

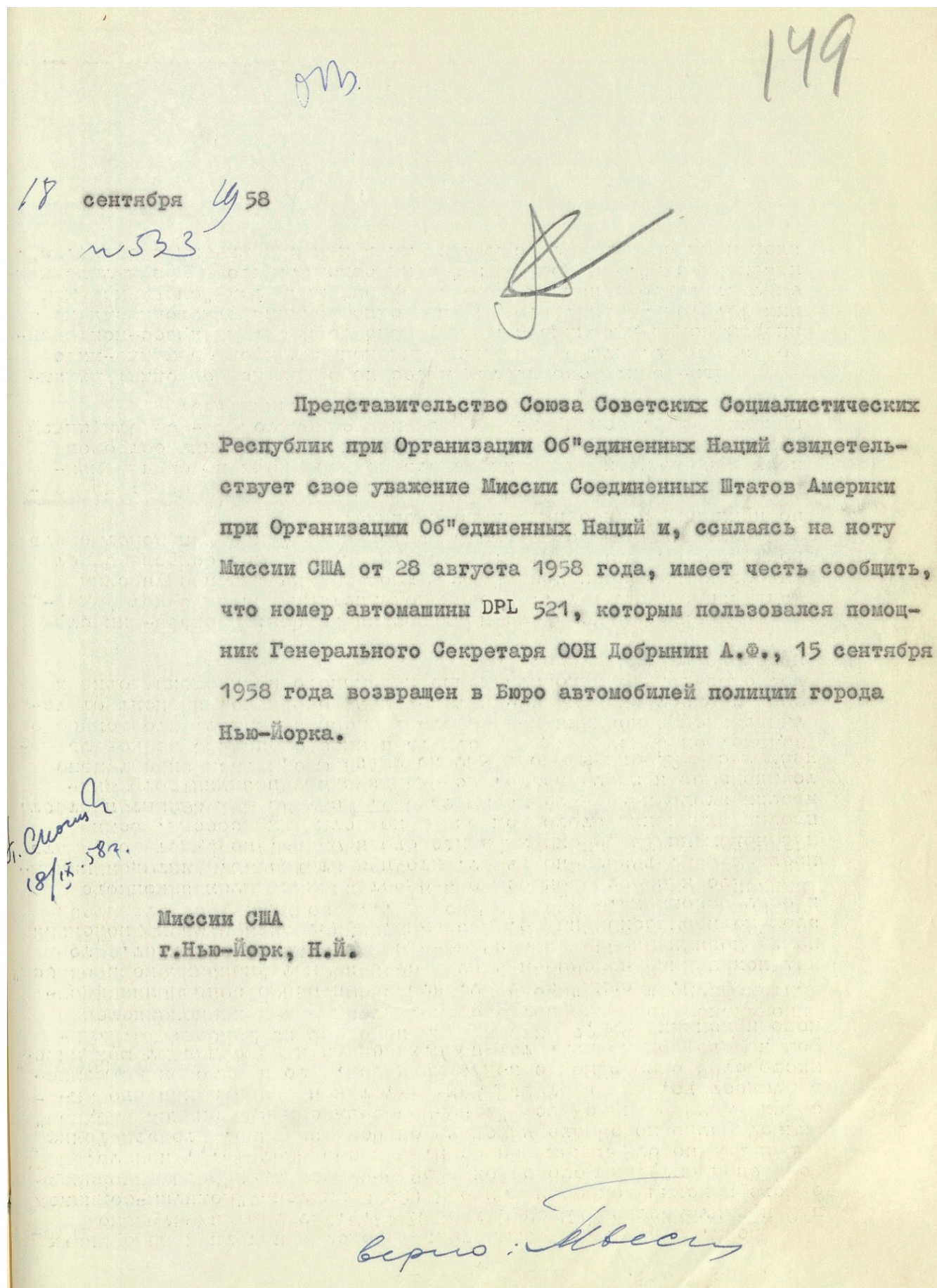


Рис. 4. Нота от 18 сентября 1958 года Постоянного представительства СССР при ООН в адрес Миссии США при ООН.
Источник: АВП РФ. Ф. 434. Оп. 13. П. 74. Д. 1. Л. 149

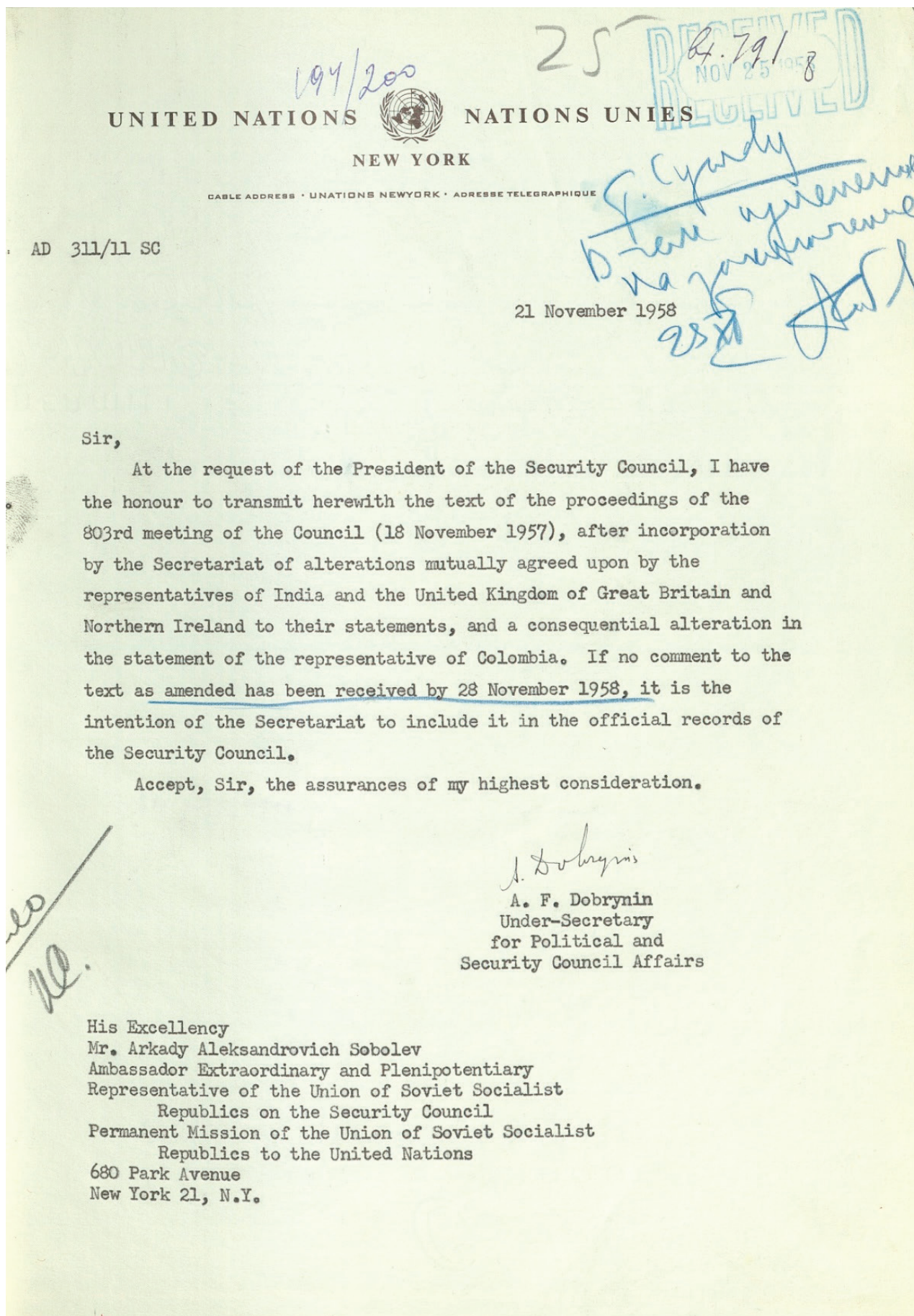


Рис. 5. Нота А. Ф. Добрынина от 21 ноября 1958 года в адрес А. А. Соболева, препровождавшая тексты протоколов 803-го заседания СБ ООН (18 ноября 1957 года). Источник: АВП РФ. Ф. 434. Оп. 13. П. 78. Д. 35. Л. 25

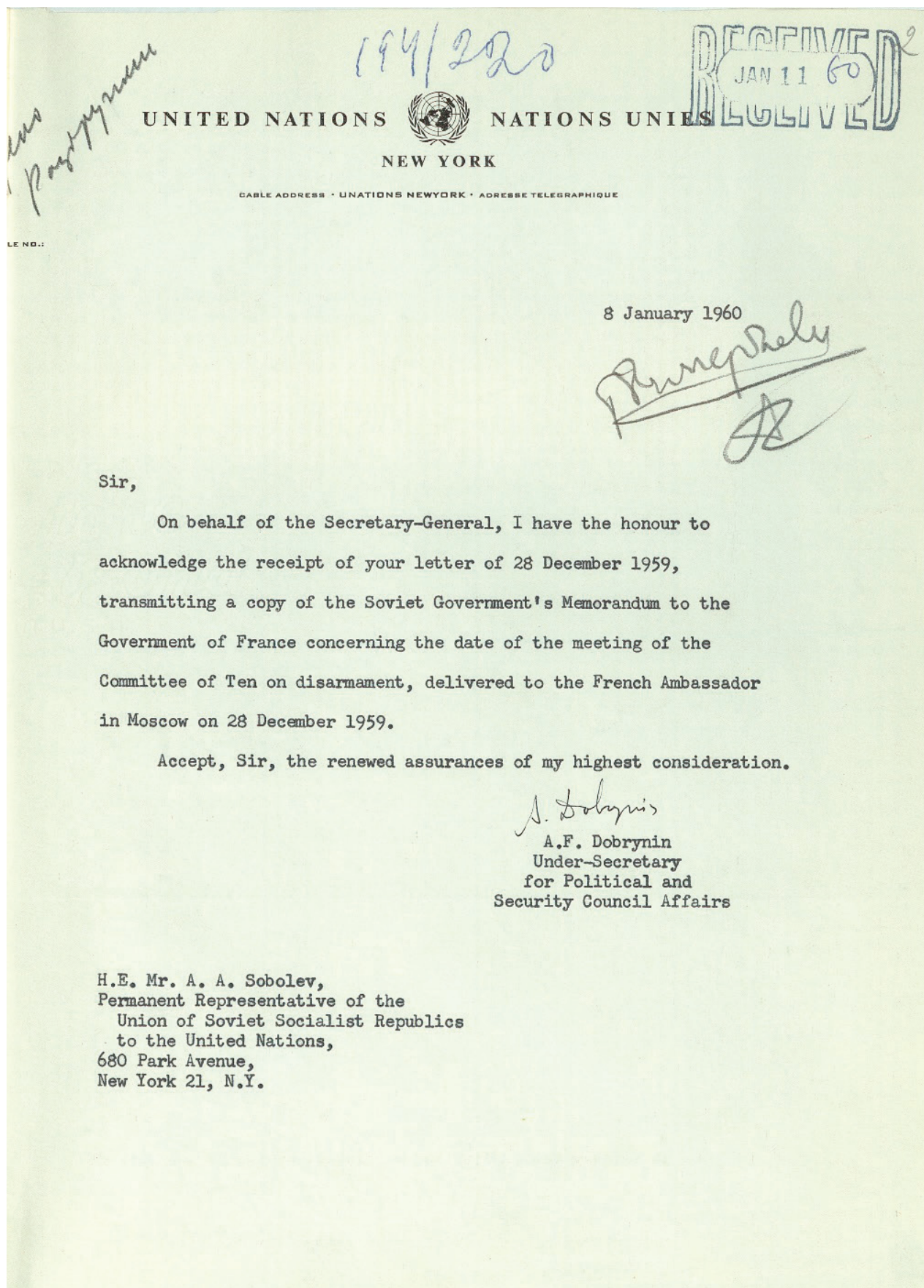


Рис. 6. Адресованная А. А. Соболеву нота А. Ф. Добрынина (от 8 января 1960 года) о том, что последний получил послание Постпредства СССР от 28 декабря 1959 года с копией Меморандума Правительства СССР в адрес Правительства Франции о дате встречи Комитета десяти по разоружению.
Источник: АВР РФ. Ф. 434. Оп. 15. П. 95. Д. 37. Л. 2

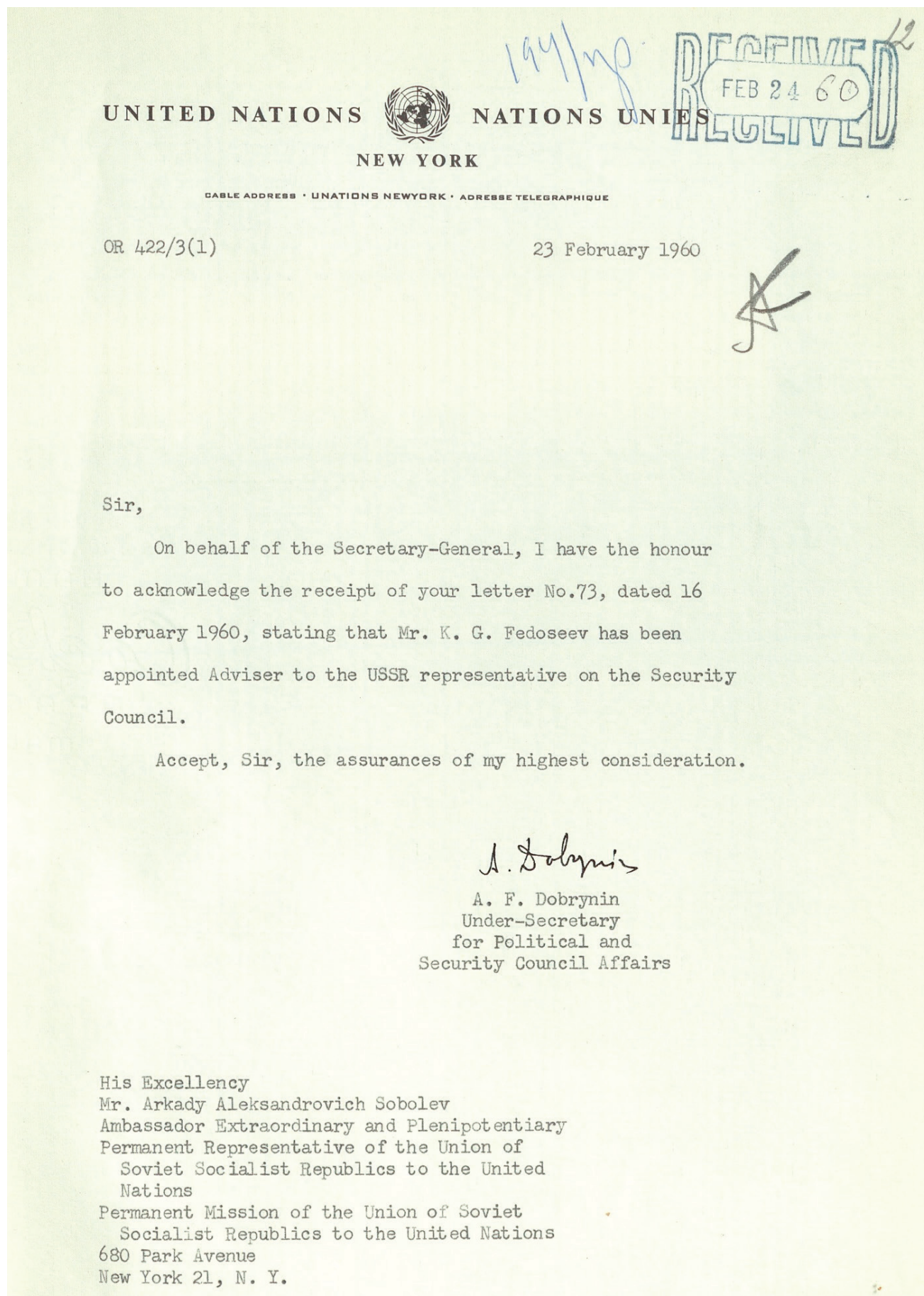


Рис. 7. Письмо от 23 февраля 1960 года А. Ф. Добрынина в адрес А. А. Соболева.
Источник: АВП РФ. Ф. 434. Оп. 15. П. 94. Д. 30. Л. 12



Рис. 8. Заседание Совета Безопасности ООН, 1960 год. В первом ряду крайний слева — А. Ф. Добрынин. Источник: Дипломат Анатолий Добрынин. Сборник воспоминаний / [ред.-сост. В. В. Грачёв и В. Н. Казимиров]. М.: Международные отношения, 2014



Рис. 9. Тридцать девятая сессия Генассамблеи ООН. Крайний слева — А. Ф. Добрынин. Нью-Йорк, штаб-квартира ООН, 1984 год. Источник: Дипломат Анатолий Добрынин. Сборник воспоминаний / [ред.-сост. В. В. Грачёв и В. Н. Казимиров]. М.: Международные отношения, 2014

Исх. № 3290 /ДМО, экз. № 1

« 20 » марта 2026 года

С.А.БАЗДНИКИНУ

Уважаемый Сергей Александрович,

В связи со служебной необходимостью просьба предоставить доступ атташе ДМО Тамби Сергею Александровичу к материалам Архива внешней политики Российской Федерации по фонду Постоянного Представительства СССР при ООН (за 1957-1960 гг.) с целью написания биографии Заместителя Генерального секретаря ООН А.Ф. Добрынина.

Ознакомление с данными материалами планируется в рамках подготовки и последующего издания книги об истории Департамента и российской многосторонней дипломатии (финансирование – из внебюджетных средств) к празднованию 80-летия ДМО.

Контактное лицо: атташе ДМО С.А.Тамби (тел. 41-46).

С уважением,



К.ЛОГВИНОВ

Рис. 11. Письмо (от 20 марта 2026 года) Директора Департамента международных организаций (ДМО) МИД России Кирилла Михайловича Логвинова в адрес Директора Историко-документального департамента (ИДД) МИД России Сергея Александровича Баздника с просьбой о предоставлении для С. А. Тамби доступа к материалам архива АВП РФ. Источник: личный архив С. А. Тамби

Память об Анатолии Фёдоровиче

Когда блистательный советский дипломат А. Ф. Добрынин отошёл 6 апреля 2010 года в мир иной, Совет Безопасности ООН выразил 8 апреля того же года через Председателя Совета Безопасности ООН Юкио Такасу (Япония), глубокую печаль в связи с его безвременной кончиной, направив соболезнования родным и близким, а также в адрес Правительства Российской Федерации [29].

В декабре 2019 года в штаб-квартире ООН состоялся просмотр фильма, посвящённого 100-летию юбилею легендарного советского дипломата. Кинокартину под названием «Анатолий Добрынин. 24 года и 14 дней из жизни Посла» представил на нью-йоркской премьере первый заместитель Генерального директора ТАСС, режиссёр М. С. Гусман [20]. Зрителей приветствовал Постоянный представитель России при ООН Василий Алексеевич Небензя, тепло отозвавшийся о А. Ф. Добрынине.

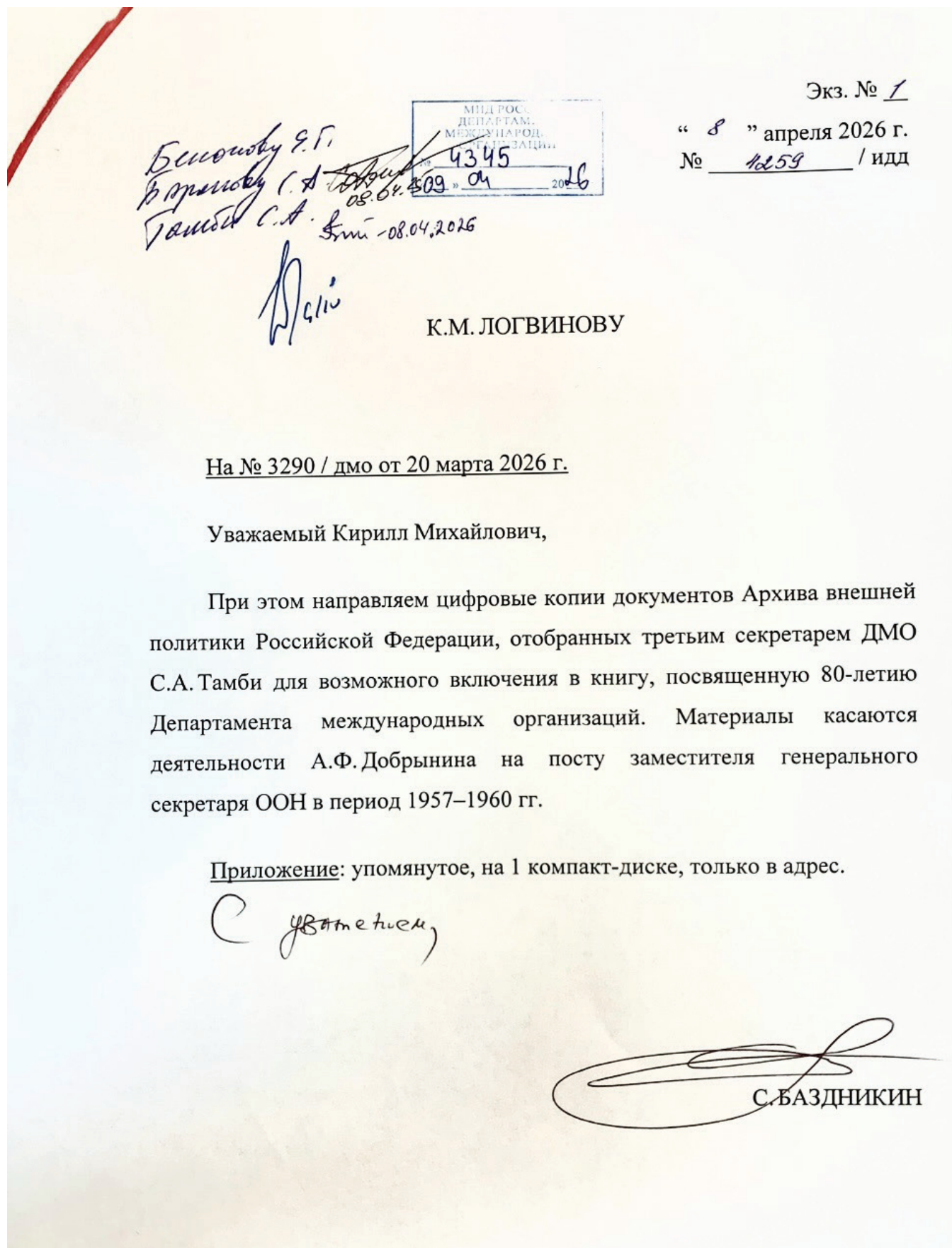


Рис. 12. Письмо (от 8 апреля 2026 года) Директора Историко-документального департамента (ИДД) МИД России С. А. Баздникина в адрес Директора Департамента международных организаций (ДМО) МИД России К. М. Логвинова об отобранных С. А. Тамби материалах из архива АВП РФ. Источник: личный архив С. А. Тамби

Исх. № 3449 /ДМО, экз. № 1
«30» марта 2026 года

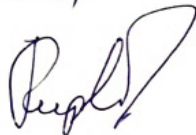
С.А.БАЗДНИКИНУ

Уважаемый Сергей Александрович,

В связи со служебной необходимостью просьба предоставить доступ третьему секретарю ДМО Тамби Сергею Александровичу к материалам Архива внешней политики Российской Федерации по фонду Постоянного Представительства СССР при Отделении ООН и других международных организаций в Женеве (за 1966-1982 гг.) с целью написания биографии Постоянного Представителя З.В.Мироновой.

Знакомство с данными материалами необходимо в рамках подготовки отдельной статьи для книги об истории Департамента и российской многосторонней дипломатии, которую предполагается издать к 80-летию ДМО.

Контактное лицо: третий секретарь ДМО С.А.Тамби (тел. 41-46).

С уважением,


К.ЛОГВИНОВ

Рис. 13. Письмо (от 30 марта 2026 года) Директора Департамента международных организаций (ДМО) МИД России К. М. Логвинова в адрес Директора Историко-документального департамента (ИДД) МИД России С. А. Баздникина с просьбой о предоставлении для С. А. Тамби доступа к материалам АВП РФ.
Источник: из личного архива С. А. Тамби

На просмотр фильма пришли постоянные представители многих государств мира при ООН, в том числе из стран постсоветского пространства [21].

Заключение

Подчинённый А. Ф. Добрынина в советском Посольстве в Вашингтоне А. А. Бессмертных (он же позже — Министр иностранных дел СССР и Посол СССР в США) вспоминал о своём шефе как о талантливом дипломате, самородке, внимательном к мелочам, блестящем переговорщике с глубоким аналитическим даром, которому силой своих аргументов удавалось убеждать американское руко-

водство не идти на обострения с СССР. Анатолия Фёдоровича помнят, как мудрого человека с присущим ему природным обаянием и доброжелательностью [13, с. 53–62].

Многие из вышеперечисленных умений и способностей Анатолий Фёдорович отточил именно за два с половиной года нахождения на посту Заместителя Генерального секретаря ООН. Профессиональное развитие и совершенствование на «ооновской вахте» сыграло ключевую роль в деле его формирования как блестящего высокопоставленного советского дипломата-переговорщика, способствовавшего урегулированию в 1962 году сложнейшего Карибского кризиса, когда мир стоял на грани ядерной катастрофы.



К.М.ЛОГВИНОВУ

Экз. № 1

« 10 » апреля 2026 года

№ 1366 /идд

На № 3749/дмо от 30.03.2026 г.

Уважаемый Кирилл Михайлович,

В связи с Вашим обращением направляем электронные образы отобранных сотрудником ДМО С.А.Тамби материалов Архива внешней политики Российской Федерации о деятельности постоянного представителя СССР при Отделении ООН и других международных организациях в Женеве З.В.Мироновой для возможного включения в книгу об истории ДМО и российской многосторонней дипломатии.

Приложение: CD – 1 шт. (только в адрес).



С.БАЗДНИКИН

Рис. 14. Письмо (от 10 апреля 2026 года) Директора Историко-документального департамента (ИДД) МИД России С. А. Баздникина в адрес Директора Департамента международных организаций (ДМО) МИД России К. М. Логвинова об отобранных С. А. Тамби материалах из АВП РФ. Источник: личный архив С. А. Тамби

Литература:

1. Архив внешней политики Российской Федерации (АВП РФ). Ф. 434. Оп. 12. П. 69. Д. 11. Лл. 74–75.
2. Архив внешней политики Российской Федерации (АВП РФ). Ф. 434. Оп. 12-а. П. 73. Д. 3. Лл. 59–64, 122–126.
3. Архив внешней политики Российской Федерации (АВП РФ). Ф. 434. Оп. 13. П. 74. Д. 1. Л. 149.
4. Архив внешней политики Российской Федерации (АВП РФ). Ф. 434. Оп. 13. П. 74. Д. 2. Лл. 25–26.
5. Архив внешней политики Российской Федерации (АВП РФ). Ф. 434. Оп. 13. П. 74. Д. 5. Лл. 47, 69–70, 82, 87, 107, 148.
6. Архив внешней политики Российской Федерации (АВП РФ). Ф. 434. Оп. 13. П. 75. Д. 7. Лл. 114–117, 120–125.
7. Архив внешней политики Российской Федерации (АВП РФ). Ф. 434. Оп. 13. П. 75. Д. 9. Лл. 47–52.
8. Архив внешней политики Российской Федерации (АВП РФ). Ф. 434. Оп. 13. П. 76. Д. 14. Лл. 21, 34, 39, 99.
9. Архив внешней политики Российской Федерации (АВП РФ). Ф. 434. Оп. 13. П. 76. Д. 15. Лл. 12–17.
10. Архив внешней политики Российской Федерации (АВП РФ). Ф. 434. Оп. 13. П. 78. Д. 35. Лл. 17–18, 25–57.

11. Архив внешней политики Российской Федерации (АВП РФ). Ф. 434. Оп. 15. П. 94. Д. 30. Лл. 7, 25.
12. Архив внешней политики Российской Федерации (АВП РФ). Ф. 434. Оп. 15. П. 95. Д. 37. Л. 2.
13. Бессмертных А. А. Посол супердержавы: к 80-летию А. Ф. Добрынина // *Международная жизнь*. 1999. № 12. С. 53–62.
14. Даг Хаммаршёльд в Москве // *Вечерняя Москва*. 1959. № 72. 26 марта. С. 1.
15. Жить в мире и дружбе! Пребывание председателя Совета Министров СССР Н. С. Хрущёва в США 15–27 сентября 1959 г. Москва: Госполитиздат, 1959. С. 151–153.
16. Миссия мира: Пребывание Н. С. Хрущёва в Соединённых Штатах Америки. 15–28 сентября 1959 г.: Фотоальбом. Москва: Искусство, 1959. 64 с.
17. Отъезд Д. Хаммаршёльда из Москвы // *Известия*. 1959. № 75. 29 марта. С. 6.
18. Пребывание в Москве Генерального секретаря ООН Д. Хаммаршёльда // *Известия*. 1959. № 73. 27 марта. С. 1.
19. Прибытие в Москву Генерального секретаря ООН Д. Хаммаршёльда // *Известия*. 1959. № 72. 26 марта. С. 2.
20. Фильм «Анатолий Добрынин. 24 года и 14 дней из жизни Посла». Режиссёр — М. С. Гусман // Сетевое издание «Смотрим». URL: <https://smotrim.ru/video/1972409> (дата обращения: 20.03.2026).
21. «24 года и 14 дней» Анатолия Добрынина: Михаил Гусман представил в ООН фильм о легендарном советском дипломате // Официальный сайт ООН. 2019. 6 дек. URL: <https://news.un.org/ru/story/2019/12/1368601> (дата обращения: 20.03.2026).
22. Bogdanowicz M. The Erection of the Berlin Wall (1961), as Perceived by Dean Rusk and Anatoly Dobrynin, in their Memoirs // *Krakow: Ksiegarnia Akademicka...*, Ad Americam, 2025. № 1. Vol. 26. P. 149.
23. Bunce R. Sweeping Reorganization of UN Secretariat // *Saskatoon Star-Phoenix*. 1958. № 180. May 20. P. 25.
24. Burke S. Reshuffle at the UN // *Saskatoon Star-Phoenix*. 1958. № 187. May 28. P. 23.
25. Dobrynin, Anatoliy Fedorovich. Approved for Release: 2016/08/02 (C06589082) // Freedom of Information Act Electronic Reading Room. CIA.gov. URL: [https://www.cia.gov/readingroom/docs/DOBRYNIN %2C %20ANATOLIY %20 FEDORO %5B14913637 %5D.pdf](https://www.cia.gov/readingroom/docs/DOBRYNIN%2C%20ANATOLIY%20FEDORO%5B14913637%5D.pdf) (дата обращения: 27.03.2026).
26. Hamilton T. Soviet Aide Gets UN Security Post. Dobrynin Is Under Secretary of Council Affairs in Wide Reorganization Plan // *The New York Times*. 1958. July 2. P. 7.
27. Index to Proceedings of the General Assembly. Twelfth session (17 September to 14 December 1957). Bibliographical Series № A.8. New York: United Nations, 1958. P. 98.
28. Russian Visitor Talks with Students at NYU // *Park City Daily News*. 1960. № 25. January 29. P. 5.
29. Security Council Press Statement on Death of Soviet, Russian Diplomat Anatoly Dobrynin. Press Statement. 08.04.2010 // United Nations. URL: <https://press.un.org/en/2010/sc9902.doc.htm> (дата обращения: 22.03.2026).
30. Soviet Quits Post in UN // *St. Joseph Gazette*. 1960. № 215. February 19. P. 9.
31. Soviet Transfers UN Aid to Kremlin Post // *Toledo Blade*. 1960. March 6. P. 1.
32. Steele J. Anatoly Dobrynin obituary // *The Guardian*. 2010. April 16. URL: <https://www.theguardian.com/world/2010/apr/16/anatoly-dobrynin-obituary> (дата обращения: 26.03.2026).
33. *The Scotsman*. 1959. October 12. P. 10.
34. Visiting Red Asks to See Live students // *Sarasota Herald-Tribune*. 1960. № 117. January 31. P. 13.
35. Visitor from Russia Unimpressed by US // *The Victoria Advocate*. 1960. № 268. January 31. P. 7-a.
36. Yearbook of the United Nations. New York: UN Office of Public Information, 1958. P. 530.

ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ

Социально-экономические аспекты устойчивого развития горных регионов Карабаха

Алиева Тарана Ибрагим кызы, кандидат химических наук, доцент;
Гаджиева Хедиye Фарман кызы, кандидат химических наук, старший преподаватель
Бакинский государственный университет (Азербайджан)

Оруджов Алияр Агагюль оглы, кандидат философских наук, доцент, старший методист
Академия МЧС Азербайджанской Республики (г. Баку)

Исраилова Ньюбар Малик кызы, преподаватель
Военный институт имени Гейдара Алиева (г. Баку, Азербайджан)

Цель данной работы — комплексный анализ факторов, влияющих на устойчивое развитие горных районов Карабаха, с выявлением ключевых социально-экономических и экологических вызовов, включая риски, связанные с минами, а также формирование практических рекомендаций для стимулирования экономического роста, улучшения качества жизни населения и сохранения природного наследия региона. Особое внимание уделяется вопросам демографии, развитию малого и среднего бизнеса, модернизации инфраструктуры, повышению образовательного и медицинского уровня населения, внедрению устойчивых методов сельского хозяйства и экотуризма, а также безопасному использованию земель.

Результаты исследования позволяют определить приоритетные направления устойчивого развития, учитывающие взаимосвязь социальных, экономических, экологических и институциональных факторов, что создаёт основу для долгосрочной стратегической политики, снижения рисков и привлечения инвестиций в регион.

Ключевые слова: устойчивое развитие, горные регионы, Карабах, социально-экономические аспекты, заминированные территории, демография, туризм, экология.

Горные регионы Карабаха обладают значительным социально-экономическим потенциалом благодаря своим природным, культурным и историческим ресурсам. Эти территории обладают уникальными условиями для развития сельского хозяйства, виноградарства, животноводства, экотуризма и культурного туризма. В то же время горные районы сталкиваются с комплексом проблем, включая ограниченную транспортную и энергетическую инфраструктуру, миграцию молодёжи в поисках работы и профессионального роста, экологические риски, связанные с деградацией земель, эрозией почв, утратой биоразнообразия, а также наличие заминированных участков, что существенно ограничивает использование земель и представляет опасность для жизни населения.

Горные регионы Карабаха в основном сосредоточены в Аскеранском районе — это центральная часть Карабаха, расположена на возвышенностях, с лесами и пастбищами, Шуша — гористая местность с историческими и культурными объектами, туристически привлекательная зона, Ходжавендский район — включает лесистые и пастбищные территории, множество рек и озёр, Кельбаджарский

район — северо-западная часть, покрыта горами и лесами, богата природными ресурсами, Лачинский район — гористая переходная зона между Карабахом и низменностью, важная стратегически и экологически. А Агдамский и Физулинский районы — частично гористые, преимущественно на северных и западных возвышенностях.

Ключевые характеристики горных районов Карабаха — это средняя и высокая высота над уровнем моря (от 500 м до 3 000 м в отдельных хребтах), леса, пастбища, горные реки и озёра, богатое биоразнообразие и экологически чувствительные территории.

Эти территории характеризуются разнообразными климатическими и географическими условиями, что делает их перспективными для сельского хозяйства, виноградарства, животноводства, экотуризма и культурного туризма и представляют собой уникальное сочетание природных, культурных и исторических ресурсов, создающих значительный потенциал для социально-экономического развития [1–4].

Вместе с тем регион сталкивается с рядом проблем, включая последствия конфликтов, разрушение инфра-

структуры, с проблемой заминированных участков, оставшихся после военных действий. Эти территории представляют серьёзную угрозу для безопасности населения и затрудняют социально-экономическое развитие. Очистка таких зон проводится последовательно и поэтапно: сначала проводится разминирование наиболее опасных участков, затем осуществляется детальная проверка и контроль оставшихся территорий с использованием специализированного оборудования и обученного персонала. Только после полной очистки территории становятся безопасными для проживания, строительства и сельскохозяйственного использования. Эти вызовы делают актуальной задачу комплексного подхода к устойчивому развитию, направленного на сочетание социального, экономического и экологического прогресса.

Особое внимание уделяется вопросам демографии, экономической активности, развития инфраструктуры и охраны окружающей среды, поскольку именно эти факторы формируют основу устойчивого развития. Восстановление и модернизация региона требуют не только инвестиций, но и стратегического планирования, поддержки местного населения и внедрения инновационных технологий [4–6].

Цель исследования — выявить ключевые социально-экономические факторы, влияющие на устойчивое развитие горных районов Карабаха, и разработать рекомендации, направленные на повышение качества жизни населения, стимулирование предпринимательства и привлечение инвестиций.

Задачи исследования это-анализ демографической ситуации, миграционных процессов и потенциала человеческого капитала, исследование экономического потенциала региона, включая сельское хозяйство, туризм и малый бизнес. А также оценка инфраструктурной базы и выявление направлений её модернизации, определение факторов устойчивого развития и формирование практических рекомендаций для повышения социально-экономической стабильности.

Устойчивое развитие рассматривается как интеграция социальных, экономических и экологических целей. Для горных регионов характерны специфические условия: ограниченные земельные ресурсы, сложная транспортная доступность, зависимость экономики от природных факторов. Опыт других горных регионов демонстрирует, что комплексные меры — инвестиции в инфраструктуру, образование, здравоохранение и экологию — способствуют долгосрочной устойчивости.

Население региона отличается низкой плотностью, что создаёт потенциал для экологически чистых поселений и развития туризма. Молодёжь активно ищет возможности профессионального роста и предпринимательства. При поддержке государства эти процессы способствуют обновлению кадрового потенциала и повышению качества жизни.

Регион горного Карабаха обладает значительным экономическим потенциалом, основанным на природных и аграрных ресурсах. Сельское хозяйство остаётся клю-

чевой отраслью, включая выращивание зерновых культур, овощей, фруктов, а также разведение скота и птицы. Виноградарство и садоводство имеют высокий экспортный потенциал, что способствует привлечению инвестиций и расширению местного производства.

Туризм является перспективной отраслью: природные ландшафты, культурные памятники и исторические объекты создают возможности для экотуризма, горного и культурного туризма. Развитие туристической инфраструктуры стимулирует создание новых рабочих мест, способствует развитию малого и среднего бизнеса (гостиницы, кафе, ремесленные мастерские, транспортные услуги) и привлекает инвестиции как внутренних, так и иностранных предпринимателей. При поддержке государства и инвесторов, внедрении современных технологий в сельское хозяйство и организации туристических проектов регион способен повысить уровень экономической активности, создать устойчивую основу для доходов населения и стимулировать инновационное развитие.

Развитие инфраструктуры является критическим фактором устойчивого экономического роста региона. Транспортная сеть, включая дороги и мосты, требует модернизации для обеспечения безопасного и эффективного сообщения между населёнными пунктами и с внешними рынками. Развитие транспортной инфраструктуры улучшает доступность для туристов, облегчает логистику сельскохозяйственной продукции и стимулирует экономическую активность.

Энергетическая инфраструктура требует внедрения современных технологий и устойчивых источников энергии, включая возобновляемые ресурсы (солнечные и ветровые электростанции). Это позволит обеспечить надежное энергоснабжение населения и предприятий, снизить зависимость от импортной энергии и поддержать экологическую устойчивость [1–3].

Восстановление Карабаха и Восточного Зангезура представляет собой один из наиболее масштабных проектов регионального социально-экономического развития Азербайджана. Его специфика заключается в необходимости одновременного решения нескольких взаимосвязанных задач: восстановления разрушенной инфраструктуры, разминирования территорий, создания безопасной среды проживания, возвращения населения, формирования новых производственных мощностей и обеспечения долгосрочной экономической самостоятельности регионов.

В этой связи традиционная модель восстановления, основанная преимущественно на государственных капиталовложениях и восстановлении материальных объектов, является недостаточной. Современный подход предполагает переход от простой реконструкции к формированию новой модели регионального развития, в которой экономические, социальные и экологические цели рассматриваются во взаимосвязи.

Данная позиция соответствует современным подходам к развитию Азербайджана. В документах Всемирного банка среди ключевых направлений развития страны вы-

деляются повышение производительности и создание качественных рабочих мест, повышение устойчивости, развитие частного сектора, человеческого капитала, цифровой и транспортной связанности, а также переход к более зелёной экономике.

Следовательно, восстановление Карабаха и Восточного Зангезура целесообразно рассматривать не только как территориальную реконструкцию, но и как возможность формирования инновационной, экологически устойчивой и социально ориентированной региональной экономики.

Концепция устойчивого развития предполагает такое развитие экономики, при котором удовлетворение потребностей нынешнего поколения не ограничивает возможности будущих поколений. В региональном контексте устойчивость означает обеспечение сбалансированного взаимодействия трёх основных компонентов:

1. экономического;
2. социального;
3. экологического.

Экономическая устойчивость Карабаха и Восточного Зангезура должна обеспечиваться посредством диверсифицированной структуры экономики, развития предпринимательства, инвестиционной активности, повышения производительности труда и создания устойчивых источников занятости.

Социальная устойчивость предполагает доступ населения к образованию, здравоохранению, жилью, социальным услугам и рынку труда. При этом особое значение имеет создание условий для полноценной экономической интеграции возвращающегося населения.

Экологическая устойчивость предусматривает рациональное использование природных ресурсов, развитие возобновляемой энергетики, эффективное управление водными ресурсами, восстановление экосистем и внедрение ресурсосберегающих технологий.

Инклюзивное развитие, в свою очередь, означает, что результаты экономического роста должны быть доступны широким группам населения, а сами граждане должны иметь возможность участвовать в создании экономической ценности.

Поэтому для Карабаха и Восточного Зангезура принцип инклюзивности должен выражаться не только в увеличении числа рабочих мест, но и в создании условий для предпринимательства, профессионального обучения, развития местных предприятий и участия населения в экономических процессах.

Государственная программа «Великое возвращение» предусматривает комплексное восстановление освобождённых территорий, возвращение населения и создание условий для устойчивого социально-экономического развития. В рамках программы предусмотрены строительство жилья, образовательной и социальной инфраструктуры, а также масштабное разминирование территорий.

По данным ООН, восстановление освобождённых территорий требует инвестиций не только в инфраструктуру, но также в образование, здравоохранение и источ-

ники средств к существованию. Отдельно подчёркивается необходимость участия женщин, молодёжи и людей с инвалидностью в экономической жизни, а также интеграции экологической устойчивости и климатической адаптации в постконфликтное восстановление. Таким образом, современный этап восстановления характеризуется переходом от преимущественно строительной стадии к формированию полноценной экономической системы.

Важным фактором является создание условий для предпринимательской деятельности. В освобождённых территориях уже используются механизмы стимулирования бизнеса, включая налоговые и иные льготы, направленные на развитие производства и сферы услуг. Одновременно реализуются проекты «умных городов», «умных сёл», зелёных технологий, транспортной и цифровой инфраструктуры. Человеческий капитал является одним из центральных факторов долгосрочного восстановления. Строительство инфраструктуры само по себе не гарантирует устойчивого экономического роста, если население не обладает необходимыми профессиональными компетенциями.

Поэтому необходимы:

- развитие профессионального образования;
- программы переподготовки и повышения квалификации;
- подготовка кадров для строительства, сельского хозяйства, энергетики, туризма и цифровой экономики;
- развитие предпринимательских компетенций;
- стимулирование занятости молодёжи;
- расширение возможностей для женщин;

Человеческий капитал является одним из центральных факторов долгосрочного восстановления. Строительство инфраструктуры само по себе не гарантирует устойчивого экономического роста, если население не обладает необходимыми профессиональными компетенциями.

Поэтому необходимы:

- развитие профессионального образования;
- программы переподготовки и повышения квалификации;
- подготовка кадров для строительства, сельского хозяйства, энергетики, туризма и цифровой экономики;
- развитие предпринимательских компетенций;
- стимулирование занятости молодёжи;
- расширение возможностей для женщин;

Карабах и Восточный Зангезур обладают значительным потенциалом для внедрения низкоуглеродной модели развития.

Развитие возобновляемой энергетики позволяет одновременно решать несколько задач:

- снижать экологическую нагрузку;
- повышать энергетическую безопасность;
- формировать новые отрасли;
- создавать квалифицированные рабочие места;
- привлекать частные инвестиции;
- повышать конкурентоспособность региона.

Переход к зелёной экономике должен включать не только производство электроэнергии из возобновляемых

источников, но и энергоэффективное строительство, экологичный транспорт, рациональное водопользование,

переработку отходов и климатически устойчивое сельское хозяйство.

Всемирный банк рассматривает развитие возобновляемой энергетики, зелёных технологий, энергоэффективности, климатически устойчивой инфраструктуры и эффективного использования воды как важные элементы перехода Азербайджана к более устойчивой экономической модели.

Одной из особенностей восстановления является возможность избежать воспроизводства устаревших инфраструктурных моделей.

При строительстве новых населённых пунктов целесообразно изначально использовать:

- интеллектуальные системы управления энергией;
- цифровые системы водоснабжения;
- электронные государственные услуги;
- цифровой мониторинг инфраструктуры;
- высокоскоростной интернет;
- интеллектуальные транспортные системы;
- технологии точного сельского хозяйства.

Таким образом, цифровизация может стать не дополнительным элементом, а основой новой региональной экономической модели.

Коммуникационная инфраструктура, включая высокоскоростной интернет и мобильную связь, играет важную роль в привлечении инвестиций, развитии дистанционного образования, телемедицины и электронной коммерции. Развитие цифровой инфраструктуры позволит предпринимателям расширять бизнес, молодежи получать образование без отрыва от региона, а органам управления — эффективно реализовывать программы поддержки населения. Развитие образовательных и медицинских учреждений также является неотъемлемой частью инфраструктурного потенциала. Современные школы, колледжи и медицинские центры обеспечивают подготовку квалифицированных кадров, повышают уровень здоровья населения и создают благоприятные условия для долгосрочного социально-экономического развития.

Социальная устойчивость региона напрямую зависит от качества образования, здравоохранения и возможностей для профессионального роста населения. Современные образовательные учреждения и программы повышения квалификации позволяют молодежи получать необходимые навыки для работы в сельском хозяйстве, туризме, малом бизнесе и управлении. Развитие здравоохранения обеспечивает долгую и продуктивную жизнь населения, снижает социальные риски и повышает привлекательность региона для проживания. Удержание

и привлечение квалифицированных кадров требует комплексной системы стимулов, включая создание рабочих мест, улучшение условий жизни и обеспечение социальной защиты.

Экономическая устойчивость обеспечивается диверсификацией отраслей и поддержкой предпринимательства. Сельское хозяйство и животноводство остаются ключевыми источниками занятости и дохода. Развитие туристической отрасли, включая экотуризм и культурный туризм, создаёт новые рабочие места и стимулирует местный малый бизнес. Государственная поддержка и привлечение инвестиций способствуют модернизации производства, внедрению инновационных технологий и формированию устойчивой экономической базы региона.

Экологическая устойчивость является ключевым элементом комплексного развития горных регионов Карабаха. Рациональное использование природных ресурсов включает контроль за вырубкой лесов, сохранение водных источников, защиту почв и биоразнообразия. Сохранение лесных массивов предотвращает эрозию почв, регулирует водный режим и поддерживает биоразнообразие. Внедрение органического земледелия, технологий борьбы с эрозией почв и систем капельного орошения повышает продуктивность сельского хозяйства при минимальном воздействии на окружающую среду. Развитие экотуризма создаёт рабочие места, формирует положительный имидж региона и привлекает инвестиции в «зелёные» проекты.

Заключение

Эффективная государственная поддержка и развитие местного самоуправления создают условия для реализации социально-экономических и экологических инициатив. Прозрачная институциональная среда, поддержка предпринимательства, стимулирование инновационных проектов и вовлечение населения повышают эффективность стратегий устойчивого развития.

Социальные, экономические, экологические и политические факторы взаимосвязаны и усиливают друг друга. Комплексная реализация этих факторов формирует условия для устойчивого развития региона и повышения качества жизни населения [3–6].

Комплексная работа над социальными, экономическими и экологическими аспектами создаёт основу для устойчивого развития горных регионов Карабаха. Реализация предложенных мер позволит улучшить качество жизни населения, стимулировать инвестиции и предпринимательство, а также привлечь квалифицированные кадры, обеспечивая долгосрочную устойчивость региона.

Литература:

1. Алиев Т. Н. Восстановление экономики Карабаха и Восточного Зангезура на основе коопераций устойчивого и инклюзивного развития // The Scientific Heritage, 2022, № 82–4, с. 19–33.

2. Aliyev T. N. Directions for entrepreneurship development on the basis of advanced managements in Azerbaijan's territories liberated from occupation. // Economic Growth and Social Welfare, Issue I, Baku, 2021, pp. 10–19.
3. Регионы Азербайджана. Статистический сборник // Баку, «ЦСУ», 2020, 825 с.
4. Алиев, Ш. (2023). Важные аспекты восстановления и социально-экономического развития Карабахского экономического района. // Scientific Collection «InterConf+», (36(167)). <https://doi.org/10.51582/interconf.19-20.08.2023.003>
5. Алиев, Ш.Т., Аббасова, Ч.И., Гамидова, А. М. Оценка потенциала и пути развития Карабахского экономического района Азербайджана // VIII International Scientific and Practical Conference International forum: problems and scientific solutions held in Melbourne, Australia. Scientific collection «interconf», 2021, № 73, p. 7–15.
6. Алиев Ш. Т. Стратегическая важность возрождения Шуша в интенсификации социально-экономического развития Карабахского экономического района // Современные тенденции развития науки и мирового сообщества в эпоху цифровизации: Сборник материалов VII Международной научно-практической конференции, Москва, 2022, с. 321–329.

Государственно-частное партнерство как инструмент государственной инвестиционной политики

Борисенко Елена Александровна, студент магистратуры
Российский новый университет (г. Москва)

В статье рассматривается государственно-частное партнерство как один из значимых инструментов реализации государственной инвестиционной политики. Раскрывается сущность государственно-частного партнерства, его правовая и экономическая природа, основные формы, преимущества и риски применения. Особое внимание уделяется роли государственно-частного партнерства в развитии инфраструктуры, привлечении частных инвестиций, повышении эффективности использования бюджетных средств и реализации социально значимых проектов. Сделан вывод о том, что государственно-частное партнерство выступает важным механизмом согласования публичных и частных интересов, однако его эффективность зависит от качества нормативного регулирования, прозрачности процедур, обоснованного распределения рисков и устойчивости институциональной среды.

Ключевые слова: государственно-частное партнерство, инвестиционная политика, частные инвестиции, инфраструктура, концессионные соглашения, публичные интересы, инвестиционные проекты, бюджетная эффективность.

Актуальность темы обусловлена тем, что государственно-частное партнерство в настоящее время рассматривается не только как способ финансирования отдельных инфраструктурных объектов, но и как комплексный инструмент государственной инвестиционной политики. Через систему государственно-частного партнерства государство может направлять инвестиционные потоки в приоритетные отрасли, повышать качество предоставляемых общественных услуг, развивать территории и стимулировать инновационное развитие экономики.

В современных условиях развитие национальной экономики во многом зависит от способности государства формировать благоприятную инвестиционную среду, обеспечивать модернизацию инфраструктуры, стимулировать предпринимательскую активность и создавать условия для долгосрочного экономического роста. При этом бюджетные ресурсы государства являются ограниченными, а потребности общества в развитии транспортной, коммунальной, социальной, цифровой, энергетической и иной инфраструктуры постоянно возрастают. В связи с этим особое значение приобретают механизмы привлечения частного капитала к решению задач публичного значения [2].

Одним из таких механизмов является государственно-частное партнерство [12]. Оно позволяет объединить ресурсы государства и бизнеса для реализации проектов, имеющих общественную значимость и инвестиционную привлекательность. Публичной стороне такие инструменты дают возможность наращивать инфраструктуру, не покрывая всю стоимость проектов за счет бюджетных средств, а частному инвестору — возможность участвовать в долгосрочных проектах с прозрачными правилами, правовыми гарантиями и перспективой получения дохода [2].

Целью настоящей статьи выступает анализ государственно-частного партнерства как инструмента государственной инвестиционной политики с раскрытием его сущности, функций, преимуществ, проблем и перспектив развития.

Под государственно-частным партнерством понимается долгосрочное сотрудничество публичного и частного субъектов, предметом которого выступает создание, реконструкция, эксплуатация или обслуживание объектов общественного значения. Такое сотрудничество строится на том, что ресурсы, обязанности, риски и ре-

зультаты распределяются между государством и частным партнером [5, с.38].

Государственно-частное партнерство представляет собой, если рассматривать вопрос в широком контексте, совокупность отношений между публичной властью и предпринимательским сообществом, при которых частному сектору доверяется реализация задач, традиционно относившихся к сфере государственной ответственности. Регулирующая, контрольная и координирующая функция при этом остается за государством [8, с.66]. Частный партнер, вступая в такие отношения, берет на себя обязательства финансового, организационного, технологического либо эксплуатационного характера — и это существенно отличает партнерство от простого подряда.

Экономическая сущность подобного взаимодействия заключается в объединении публичных и частных ресурсов ради достижения социально значимого результата. Интересы сторон здесь неодинаковы: государство стремится к созданию общественно полезной инфраструктуры и повышению качества услуг, тогда как частный инвестор рассчитывает на прибыль, возврат вложенных средств и стабильность договорных условий [10, с.79]. Отсюда и вытекает необходимость баланса между публичным интересом и коммерческой мотивацией — без него партнерство теряет смысл.

Правовая природа таких отношений раскрывается через договорную конструкцию, объединяющую публичного и частного участника на условиях взаимного распределения обязательств. Базовым регулятором служит Федеральный закон от 13 июля 2015 г. № 224-ФЗ [4]. Наряду с ним применяется Федеральный закон от 21 июля 2005 г. № 115-ФЗ «О концессионных соглашениях» [3]. Эти акты закрепляют порядок подготовки, заключения, исполнения и прекращения соглашений, определяя объем прав, обязанностей сторон и механизмы защиты их интересов.

Существенное отличие партнерства от обычных государственных закупок заключается в характере вовлеченности частного субъекта: он участвует в проекте на протяжении длительного срока, а не ограничивается разовым выполнением работы или поставкой. При этом частный партнер добровольно принимает на себя часть рисков, поскольку заинтересован в результативной эксплуатации создаваемого объекта. Особую роль здесь играет понятие жизненного цикла объекта — проектирование, строительство, финансирование, эксплуатация, обслуживание и последующая передача либо использование в соответствии с условиями соглашения [8, с. 75].

Государственная инвестиционная политика, в свою очередь, представляет собой систему целей, принципов, методов и инструментов, направленных на стимулирование инвестиционной активности, привлечение капитала, развитие приоритетных отраслей и повышение эффективности использования финансовых ресурсов. Она охватывает нормативное регулирование, налоговые и финансовые стимулы, бюджетное финансирование, поддержку инфраструктурных проектов, формирование

особых экономических режимов и развитие институтов проектного финансирования [7, с. 92].

В данной системе государственно-частное партнерство занимает особое место, поскольку позволяет государству не только привлекать частные инвестиции, но и формировать долгосрочную модель взаимодействия с бизнесом. ГЧП является инструментом, который соединяет инвестиционную, бюджетную, инфраструктурную и социальную политику государства [5, с.98].

Во-первых, государственно-частное партнерство способствует увеличению общего объема инвестиций в экономику. За счет участия частных инвесторов государство получает возможность реализовывать проекты, которые не могли бы быть профинансированы исключительно за счет бюджетных средств либо были бы отложены на неопределенный срок.

Во-вторых, ГЧП позволяет повысить эффективность государственных расходов. При грамотной подготовке проекта часть финансовых и эксплуатационных рисков передается частному партнеру, который заинтересован в соблюдении сроков, снижении издержек и обеспечении качества объекта. Это может способствовать более рациональному использованию бюджетных ресурсов.

Государственно-частное партнерство представляет собой механизм, позволяющий решать задачу инфраструктурного развития там, где отдельно государственный бюджет не справляется. Инфраструктурные объекты — дороги, инженерные сети, объекты энергетики — требуют значительных долгосрочных вложений с растянутым сроком возврата инвестиций. Участие государства в таких проектах снижает риски частных инвесторов и делает подобные вложения экономически оправданными.

Помимо инфраструктурной функции, ГЧП выполняет роль рычага территориального развития. Проекты в транспортной сфере, коммунальном хозяйстве, здравоохранении, образовании, туризме, спорте и цифровой инфраструктуре формируют привлекательность региона для инвесторов, создают рабочие места, повышают качество жизни населения. Это далеко не абстрактная задача — именно через такие проекты регионы конкурируют друг с другом за капитал.

Отдельного внимания заслуживает инновационный потенциал ГЧП. Частный сектор обладает гибкостью, технологическими компетенциями и управленческой эффективностью, которых часто недостает публичному сектору. Вовлечение бизнеса в реализацию государственных задач открывает дорогу современным технологиям и цифровым решениям.

Среди форм ГЧП в российской практике доминирует концессионное соглашение: частный партнер создает или реконструирует объект за собственные средства, при этом собственность принадлежит либо переходит публичной стороне, а инвестор эксплуатирует объект в установленный срок [8, с.77]. Взамен вложений он получает доход от эксплуатации либо предусмотренные договором

платежи [8, с.77]. Соглашения по Федеральному закону № 224-ФЗ [4] устроены иначе, предполагая более гибкое распределение прав между сторонами.

Близкими по экономической природе выступают спецконтракты, СЗПК, инфраструктурные облигации, проектное финансирование с участием государства и контракты жизненного цикла [1]. Все эти инструменты, при различии правовой природы, служат одной цели — привлечению частных инвестиций для решения задач социально-экономического развития [1]. На практике же выбор конкретной формы зависит от отрасли, срока проекта и готовности сторон делить риски.

В международной практике используются такие модели, как BOT — build, operate, transfer, то есть строительство, эксплуатация и передача объекта; BOO — build, own, operate, то есть строительство, владение и эксплуатация; DBFO — design, build, finance, operate, то есть проектирование, строительство, финансирование и эксплуатация. Выбор конкретной модели зависит от целей проекта, характера объекта, источников возврата инвестиций, распределения рисков и степени участия государства.

Государственно-частное партнерство обладает рядом преимуществ, которые объясняют его востребованность в системе государственной инвестиционной политики [6, с.105].

Прежде всего, ГЧП позволяет привлечь дополнительные финансовые ресурсы в развитие общественно значимых объектов. Для государства это особенно важно в условиях ограниченности бюджета и необходимости одновременного финансирования большого количества социальных и инфраструктурных направлений.

Вторым преимуществом является возможность использования управленческого и технологического опыта частного сектора. Частные компании, ориентированные на возврат инвестиций и получение прибыли, заинтересованы в том, чтобы оптимизировать процессы, внедрять современные технологии, снижать издержки и улучшать качество услуг.

Государственно-частное партнерство обладает рядом преимуществ, среди которых распределение рисков между сторонами занимает особое место. При бюджетной модели финансирования все риски строительства, проектирования и последующей эксплуатации ложатся на государство целиком. Механизм ГЧП устроен иначе: часть рисков передается частному партнеру — при условии, что именно он способен управлять ими эффективнее государственного заказчика. Строительные риски, превышение сметной стоимости, нарушение сроков возведения объекта — всё это логично закрепляется за частной стороной. За государством же остаются риски изменения регулирования и обеспечения земельными участками, поскольку данные вопросы находятся в его исключительной компетенции.

Долгосрочный характер взаимодействия сторон представляет собой ещё одно достоинство подобных проектов. Частный партнер, отвечающий одновременно за строи-

тельство и за последующую эксплуатацию объекта, объективно заинтересован в качестве возводимой инфраструктуры. Формальный подход к строительным работам при такой схеме теряет смысл: экономить на материалах и технологиях невыгодно самому инвестору, поскольку именно ему предстоит эксплуатировать объект долгие годы.

Нельзя обойти вниманием и социально-экономический эффект ГЧП. Такие проекты создают новые рабочие места, дают импульс развитию малого и среднего бизнеса, повышают доступность услуг для населения, увеличивают налоговые поступления в бюджеты различных уровней и в целом улучшают инвестиционный климат территории.

Однако потенциал государственно-частного партнерства реализуется не всегда. Существует ряд проблем и рисков, снижающих его практическую эффективность [9, с.89].

Первая из них связана с трудоёмкостью подготовки проектов. Необходимы финансово-экономическое обоснование, правовая экспертиза, оценка рисков, анализ спроса, прогноз доходов, определение источников возврата инвестиций. Поверхностная подготовка на данном этапе почти неизбежно оборачивается неэффективным распределением обязательств между сторонами, завышением стоимости проекта или вовсе его нереализуемостью.

Вторая проблема — несбалансированное распределение рисков. Чрезмерная нагрузка на частного партнера отталкивает потенциальных инвесторов от участия в проекте. Обратная ситуация не менее опасна: концентрация рисков у государства фактически превращает ГЧП в скрытую форму бюджетного финансирования, лишая механизм его исходного смысла.

Третья проблема — длительность процедур согласования и заключения соглашений. Бюрократическая сложность, слабая координация между органами власти, неопределённость установленных процедур снижают заинтересованность бизнеса в участии.

Четвёртый риск заключается в недостаточной прозрачности отбора проектов и партнеров. Доверие инвесторов и общества обеспечивается лишь открытыми конкурсными процедурами, понятными критериями оценки, доступностью информации и контролем исполнения соглашений на всех этапах.

Пятая проблема связана с зависимостью проектов от качества институциональной среды. Инвестор оценивает стабильность законодательства, судебную защиту своих интересов, предсказуемость тарифной политики, гарантии возврата инвестиций.

Существенным остаётся риск социальной чувствительности проектов — особенно в сферах коммунальных услуг, транспорта, здравоохранения и образования, где важно балансировать окупаемость вложений и доступность услуг населению, не допуская чрезмерной коммерциализации социально значимых сфер.

Наиболее заметная роль государственно-частного партнерства проявляется в инфраструктурной сфере. Инфраструктура является основой экономического роста,

поскольку обеспечивает функционирование производства, торговли, социальной сферы и территориального развития. Без современной транспортной, энергетической, коммунальной и цифровой инфраструктуры невозможно обеспечить устойчивое развитие экономики [11, с.114].

ГЧП позволяет ускорить реализацию инфраструктурных проектов, поскольку частный капитал дополняет бюджетное финансирование. Особенно актуально это для крупных капиталоемких проектов, требующих значительных инвестиций и профессионального управления. К таким проектам могут относиться строительство автомобильных дорог, мостов, объектов теплоснабжения и водоснабжения, медицинских учреждений, образовательных объектов, спортивных сооружений, транспортно-пересадочных узлов, объектов переработки отходов и цифровой инфраструктуры [12].

Для регионов государственно-частное партнерство является важным инструментом повышения конкурентоспособности. Наличие развитой инфраструктуры влияет на решение инвесторов о размещении производств, логистических центров, туристических объектов и иных предприятий. Отсюда заинтересованность региональных органов власти в применении механизмов ГЧП ради притока инвестиций и улучшения качества городской и социальной среды.

В то же время инфраструктурные проекты нуждаются в особенно тщательной проработке. Учету подлежат долгосрочный спрос, платежеспособность пользователей, тарифное регулирование, экологические требования, технические стандарты и вероятные сдвиги социально-экономической ситуации. Просчеты, допущенные при планировании, способны подорвать финансовую устойчивость проекта.

Чтобы ГЧП как инструмент государственной инвестиционной политики действовало эффективнее, работу следует вести по нескольким направлениям [5, с.143].

Во-первых, нормативно-правовая база нуждается в дальнейшем развитии. От законодательства требуется обеспечить равновесие интересов публичной и частной сторон, стабильность условий реализации проектов и понятные механизмы разрешения споров. Не менее важно устранять расхождения между нормативными актами, которыми регулируются инвестиционная, бюджетная, земельная, градостроительная и тарифная сферы [2].

Во-вторых, следует поднимать качество проектной подготовки. Реализация каждого проекта государственно-частного партнерства предполагает необходимость всесторонней оценки, охватывающей построение финансовой модели, анализ сопутствующих рисков, определение бюджетной эффективности, установление социально-экономического эффекта и подтверждение правовой реализуемости замысла. Отсутствие хотя бы одного из перечисленных элементов способно поставить под сомнение целесообразность всего проекта на стадии его практического воплощения.

Отдельного внимания заслуживает кадровый вопрос. Органам власти требуются специалисты, обладающие достаточной квалификацией для сопровождения проектов ГЧП на всех стадиях — от подготовки конкурсной документации до контроля исполнения соглашения. Без такой подготовки риски принятия ошибочных управленческих решений возрастают многократно.

Конкурсные процедуры отбора частного партнера должны оставаться прозрачными и подлинно конкурентными. Именно такой подход снижает вероятность недобросовестных практик, укрепляет доверие инвесторов и позволяет выбирать наиболее эффективные предложения из числа представленных на рынке.

Механизмы государственной поддержки нуждаются в дальнейшем развитии, однако превращать их в необоснованное субсидирование бизнеса недопустимо. Земельные участки, софинансирование, гарантии минимальной доходности, компенсационные платежи, налоговые стимулы, инфраструктурная поддержка — все эти формы должны применяться исключительно при подтвержденной общественной и бюджетной эффективности. Иное подходы способно дискредитировать саму идею партнерства государства и бизнеса.

Требуется также система мониторинга и оценки результатов проектов. Она должна контролировать не только формальное соблюдение условий соглашения, но и фактическое достижение общественно значимых целей — качество предоставляемых услуг, доступность объектов, соблюдение установленных сроков, эксплуатационную надежность, удовлетворенность пользователей и итоговый экономический эффект.

Государственно-частное партнерство представляет собой один из наиболее устойчивых инструментов современной инвестиционной политики, посредством которого объединяются ресурсы, компетенции и интересы публичного и частного секторов для реализации проектов, значимых для общества в целом. Функционал такого партнерства раскрывается через несколько взаимосвязанных направлений: привлечение частного капитала в отрасли, требующие масштабных вложений, развитие инфраструктуры, повышение эффективности расходования бюджетных средств, внедрение современных технологических решений и, как следствие, улучшение качества предоставляемых услуг конечному потребителю.

Природа ГЧП носит двойственный характер, и в этом заключается его теоретическая сложность. С экономической стороны механизм выступает способом привлечения инвестиций и повышения эффективности управления проектами. С правовой же точки зрения ГЧП представляет собой форму продолжительного взаимодействия государства и предпринимательских структур, выстроенную на договорной основе, где четко распределены права, обязательства, риски и конечные результаты сторон. Попытка разделить эти два аспекта — экономический и правовой — искусственно обедняет объяснительную силу самой конструкции: без правовой формы

экономическое содержание остается декларацией, а без экономического наполнения правовая форма превращается в пустую оболочку. Именно синтез этих начал придает партнерству статус значимого элемента инвестиционной политики современного государства.

Среди преимуществ партнерства следует особо выделить возможность реализации капиталоемких проектов, которые государство самостоятельно профинансировать не в состоянии либо не готово по соображениям бюджетной дисциплины. Немаловажно и применение управленческого опыта частного сектора, распределение рисков между участниками соглашения, а также долгосрочная ответственность инвестора за качество созданного объекта — параметр, который зачастую выпадает из поля зрения при поверхностном анализе ГЧП.

Отдельного упоминания заслуживает развитие цифровых платформ сопровождения проектов ГЧП. Данный процесс представляется закономерным шагом, повышающим прозрачность процедур, облегчающим доступ инвесторов к необходимой информации, ускоряющим согласования и обеспечивающим контроль за реализацией проектов в режиме реального времени. Социально-экономический эффект в конструкции ГЧП изначально заложен как цель, а не возникает случайным образом в качестве побочного результата взаимодействия сторон.

Однако практика применения ГЧП сталкивается с рядом затруднений. Подготовка проектов оказывается сложной процедурой, согласования затягиваются, распределение обязательств порой оказывается несбалансированным. Прозрачность процедур недостаточна, а результат во многом зависит от качества институциональной среды конкретного региона или отрасли. По собственному наблюдению, именно институциональная слабость — а не отсутствие финансовых ресурсов — чаще всего становится главным препятствием для успешной реализации проектов ГЧП в российских условиях.

Повышение эффективности данного механизма требует нескольких направлений работы одновременно. Совершенствование нормативно-правового регулирования должно сопровождаться развитием проектной экспертизы. Конкурсные процедуры нуждаются в прозрачности,

меры государственной поддержки — в обоснованности, а сопровождение проектов — во внедрении цифровых инструментов. Формирование системы мониторинга результатов замыкает этот перечень, придавая всей конструкции завершенность.

Первостепенное значение приобретает равновесие между инвестиционной привлекательностью проектов для бизнеса и защитой публичных интересов. Доступность и качество общественно значимых услуг не должны приноситься в жертву коммерческой выгоде — это принципиальная позиция, без соблюдения которой партнерство утрачивает свой публично-правовой смысл.

ГЧП следует рассматривать как важный инструмент государственной инвестиционной политики, объединяющий ресурсы государства и бизнеса для реализации общественно значимых проектов. Его роль особенно весома при модернизации инфраструктуры, повышении отдачи от бюджетных расходов и привлечении долгосрочных частных инвестиций — три задачи, которые редко решаются столь эффективно иными механизмами.

За ГЧП закреплено несколько ключевых функций: инвестиционная, инфраструктурная, социальная, инновационная и управленческая. Они содействуют развитию территорий, росту качества общественных услуг, освоению современных технологий и становлению более эффективной модели взаимодействия публичного и частного секторов.

Эффективность партнерства не возникает автоматически. Её определяют качество правового регулирования, прозрачность процедур, профессиональная подготовка проектов, справедливое распределение рисков, устойчивость институциональной среды и контроль за достижением общественно значимых результатов — каждый из перечисленных факторов способен как усилить, так и обесценить весь механизм.

ГЧП нельзя считать универсальной заменой бюджетному финансированию. Это целостный инвестиционно-правовой механизм, грамотное применение которого способно повысить результативность государственной инвестиционной политики и обеспечить устойчивое социально-экономическое развитие страны.

Литература:

1. Бюджетный кодекс Российской Федерации: Федеральный закон № 145-ФЗ: принят Государственной Думой 17 июля 1998 года: одобрен Советом Федерации 17 июля 1998 года: [ред. от 26.06.2026]. — Текст: электронный // Справочно-правовая система «Гарант»: [сайт]. — URL: <https://base.garant.ru/12112604/> (дата обращения: 21.08.2026).
2. Градостроительный кодекс Российской Федерации: Федеральный закон № 190-ФЗ: принят Государственной Думой 22 декабря 2004 года: одобрен Советом Федерации 24 декабря 2004 года: [ред. от 10.06.2026] // Собрание законодательства Российской Федерации. — 2005. — № 1 (ч. 1). — Ст. 16. — Текст: непосредственный.
3. О концессионных соглашениях: Федеральный закон № 115-ФЗ: принят Государственной Думой 6 июля 2005 года: одобрен Советом Федерации 13 июля 2005 года: [ред. от 26.06.2026]. — Текст: электронный // Справочно-правовая система «Гарант»: [сайт]. — URL: <https://base.garant.ru/12141176/> (дата обращения: 21.08.2026).
4. О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации: Федеральный закон № 224-ФЗ:

- принят Государственной Думой 1 июля 2015 года: одобрен Советом Федерации 8 июля 2015 года: [ред. от 26.06.2026]. — Текст: электронный // Справочно-правовая система «Гарант»: [сайт]. — URL: <https://base.garant.ru/71129190/> (дата обращения: 21.08.2026).
5. Борщевский Г. А. Государственно-частное партнерство: учебник и практикум для вузов / Г. А. Борщевский. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 314 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17272-0. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт: [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/583491> (дата обращения: 21.08.2026).
 6. Васильева В. М. Государственная политика и управление: учебник и практикум для вузов / В. М. Васильева, Е. А. Колеснева, И. А. Иншаков. — Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 441 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-04621-2. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт: [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/584245> (дата обращения: 21.08.2026).
 7. Государственная политика и управление. Концепции и проблемы: учебник для вузов / под редакцией Л. В. Сморгунова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 395 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-06730-9. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт: [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/585155> (дата обращения: 21.08.2026).
 8. Государственно-частное партнерство: учебник для вузов / под редакцией И. Н. Ткаченко. — Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 188 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00518-9. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт: [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/584098> (дата обращения: 21.08.2026).
 9. Лукасевич И. Я. Инвестиционная политика: учебник и практикум для вузов / И. Я. Лукасевич. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 137 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-19131-8. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт: [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/589760> (дата обращения: 21.08.2026).
 10. Механизмы государственно-частного партнерства. Теория и практика: учебник и практикум для вузов / под общей редакцией Е. И. Марковской. — Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 491 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-11317-4. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт: [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/587072> (дата обращения: 21.08.2026).
 11. Одегов Ю. Г. Кадровая политика в системе государственной службы: учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, В. В. Павлова. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 211 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-20314-1. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт: [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/590418> (дата обращения: 21.08.2026).
 12. Национальный центр ГЧП: официальный сайт. — Москва. — URL: <https://pppcenter.ru/> (дата обращения: 21.08.2026). — Текст: электронный.

Слепое пятно Net Promoter Score: почему высокая лояльность может скрывать проблемы клиентского опыта в цифровом ритейле

Маметекова Майя Сабеткановна, студент магистратуры;
Сабитова Ляйля Болатовна, студент магистратуры
Казахстанско-Британский технический университет (г. Алматы)

В статье проверяется, способен ли индекс потребительской лояльности NPS адекватно отражать реальные проблемы клиентского опыта на маркетплейсе. На данных онлайн-опроса покупателей категории «одежда, обувь и аксессуары» (n = 112) показано, что при умеренно-положительном общем NPS почти половина респондентов сталкивалась с возвратом товара, а метрика клиентских усилий CES точнее предсказывает это поведение, чем NPS. Обосновывается «слепое пятно» NPS к усилию клиента и предлагается гибридная система метрик, дополняющая реляционный NPS транзакционным CES.

Ключевые слова: клиентский опыт, Net Promoter Score, Customer Effort Score, клиентские усилия, лояльность, маркетплейс, возвраты товаров.

Индекс чистой поддержки, или Net Promoter Score (NPS), остаётся одной из самых распространённых метрик оценки отношения клиентов к компании. Пред-

ложенный Ф. Райхельдом, он строится на единственном вопросе о готовности рекомендовать компанию и вычисляется как разность долей промоутеров и критиков [1].

Простота сделала NPS корпоративным стандартом, однако она же порождает риск: единственное число способно демонстрировать благополучие, оставляя скрытыми конкретные трудности, с которыми клиент сталкивается на пути покупки. Особенно остро это проявляется в цифровом ритейле, где путь клиента распадается на множество слабо контролируемых точек: выбор товара, поиск информации, оформление, доставка и возврат [9].

Цель статьи — показать на эмпирических данных, что высокий NPS может сосуществовать с системными проблемами клиентского опыта, и обосновать дополнение NPS метрикой клиентских усилий (Customer Effort Score, CES). Актуальность вопроса усиливается тем, что в цифровых экосистемных продуктах именно совокупный опыт, а не отдельная покупка, формирует удержание клиента [17], а взаимосвязь лояльности и оттока становится самостоятельным предметом управленческого анализа [14].

NPS как реляционная метрика и его ограничения

NPS относится к реляционным метрикам: он измеряет отношение к бренду в целом и лояльность во времени, а не лёгкость или качество отдельной транзакции [8]. Именно это свойство лежит в основе его критики. Кейнингом с соавторами на продолжительных данных не смогли воспроизвести заявленное «превосходство» NPS над альтернативными метриками [3]. Заки с коллегами показали, что высокая доля промоутеров может ужиться с реальным оттоком клиентов, то есть NPS не всегда соответствует поведению [4]. Бэре с соавторами установили, что рост продаж предсказывает лишь NPS, измеренный по всему рынку, тогда как NPS текущих клиентов такой силы не имеет [5]. Каццаро и Чиодини обращают внимание на статистическую сторону: одно и то же значение индекса может скрывать разную структуру клиентской базы [6]. Показательно, что и сами авторы концепции различают реляционный и транзакционный NPS, признавая, что отношение к бренду и оценка конкретной сделки — не одно и то же [2].

Ответом на потребность измерять именно транзакционную сторону опыта стала метрика клиентских усилий CES, предложенная Диксоном, Фриманом и Томаном: она фиксирует, сколько усилий потребовалось клиенту для решения его задачи, и, по утверждению авторов, предсказывает лояльность лучше традиционных метрик [7]. Однако и CES не является универсальным решением. Парди-Кьюик в B2B-контексте не обнаружил значимой связи CES с намерением повторной покупки [11]; Ким и Джун по итогам межотраслевого сравнения заключают, что ни одна метрика не является лучшей для всех случаев [10]; Норузи показывает, что в модели пожизненной ценности клиента вклад NPS может превосходить вклад CES [13]. Ценность CES, таким образом, контекстна и зависит от отрасли, канала и типа покупки.

Из сопоставления следует вывод, который разделяет большинство современных работ: метрики комплементарны, и продуктивно не заменять одну другой, а применять их совместно. Чанг формулирует это прямо: NPS отражает лояльность и отношение во времени, тогда как CSAT и CES фокусируются на каждой транзакции в конкретной точке контакта [8]. Ким и Джун отмечают, что комбинированное использование метрик повышает предсказуемость лояльности сильнее, чем любая из них по отдельности [10]. Пирес с соавторами описывают метрики как звенья единой цепочки, в которой усилие, целостное качество пути, удовлетворённость и лояльность измеряют разные её участки [12]. В отечественной литературе близкие идеи развиваются применительно к измерению потребительского опыта [16] и к контент-анализу клиентских коммуникаций как источнику диагностики опыта [15].

Данные и методы

Эмпирической базой послужил онлайн-опрос покупателей крупного маркетплейса в категории «одежда, обувь и аксессуары», проведённый в июле–августе 2026 года. Из 163 полученных ответов 112 прошли квалификацию (покупка в категории за последние три месяца) и составили рабочую выборку. Анкета давала на одних и тех же респондентах парные значения NPS (шкала 0–10), CES (1–7) и CSAT (1–5), оценки лёгкости по пяти точкам пути клиента, а также поведенческий блок — факт возврата или переоформления товара. Для анализа применялись корреляции, логистическая регрессия факта возврата и сравнение прогностической точности метрик по площади под ROC-кривой (AUC); метрики предварительно стандартизировались для сопоставимости коэффициентов. В соответствии с условиями конфиденциальности внутренние операционные показатели площадки в тексте не раскрываются и приводятся в обобщённом виде.

Результаты: благополучный индекс и скрытое трение

Общий по выборке NPS составил +28,6 (промоутеров 53,6 %, критиков 25,0 %) — умеренно-положительный фон, который на уровне единственного числа выглядит благополучно. Однако тот же массив данных обнаруживает существенное трение: 49,1 % респондентов возвращали или переоформляли товар, средний CES составил лишь 5,21 из 7, а самыми трудными точками пути оказались возврат и обмен (доля оценивших их как тяжёлые составила 40,9 %) и выбор товара и размера (27,3 %). Иными словами, положительный NPS сосуществует с массовым и вполне конкретным затруднением.

Различия метрик между теми, кто возвращал товар, и теми, кто не сталкивался с возвратом, приведены в таблице 1.

Таблица 1. Средние значения метрик по группам клиентов (опрос 2026, n = 112)

Метрика (шкала)	Без возврата (n = 57)	С возвратом (n = 55)
NPS (0–10)	8,82	6,64
CES (1–7)	5,98	4,42
CSAT (1–5)	4,44	3,18

Как видно, у клиентов с возвратом снижаются все три метрики, но за средними значениями скрывается важная деталь. Разброс NPS в группе возврата заметно выше, чем в группе без возврата (стандартное отклонение 3,23 против 1,63): часть клиентов ставит высокую оценку готовности рекомендовать, несмотря на то что им пришлось возвращать товар. Лояльность к бренду в этих случаях сохраняется, а пережитое усилие в NPS попросту не отражается — это и есть его «слепое пятно».

Прямое сравнение прогностической силы подтверждает вывод. По точности предсказания факта возврата CES превосходит NPS (AUC 0,739 против 0,690). При включении обеих метрик в одну модель CES остаётся статистически значимым предиктором ($p = 0,010$), тогда как

NPS значимость теряет ($p = 0,105$). Усилие клиента объясняет реальное поведение лучше, чем декларируемая лояльность.

Наконец, «слепое пятно» видно и в качественных данных. Контент-анализ около 1,4 тыс. клиентских отзывов с высокими оценками (4–5 баллов) показал, что даже в положительных отзывах доминируют жалобы, связанные с усилием: несоответствие размера и посадки (45,5 %) и нехватка информации о товаре (18,5 %). Высокая оценка и позитивное отношение, таким образом, вполне уживаются с ощутимым трением, которое метрики удовлетворённости и лояльности сами по себе не показывают. Клиенты с возвратом дают ниже все три метрики — резче всего проседает CES/CSAT

Клиенты с возвратом дают ниже все три метрики — резче всего проседает CES/CSAT

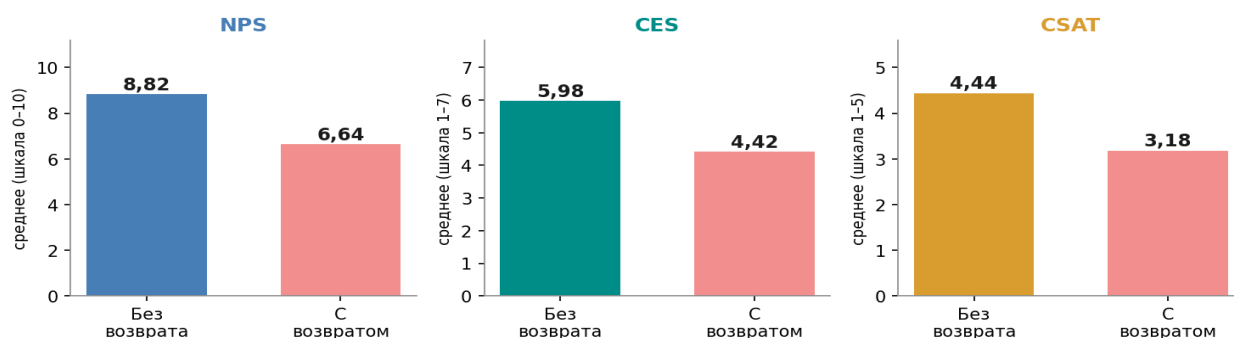


Рис. 1. Средние значения метрик по группам клиентов с возвратом и без (опрос 2026, n = 112)

Обсуждение и выводы

Полученные результаты не отвергают NPS как инструмент, но точно очерчивают границы его применимости. NPS обоснованно служит индикатором здоровья бренда и реляционного отношения клиента, однако он не локализует точки трения и, как показывают данные, способен оставаться высоким там, где клиент испытывает значительные усилия. На маркетплейсе, где качество каждой точки пути зависит от множества независимых продавцов, а площадка управляет опытом лишь косвенно, одномерное измерение особенно рискованно.

Практический вывод состоит в переходе к гибридной системе метрик по принципу «NPS над путём, CES в точках»: реляционный NPS сохраняется как индикатор бренда, а транзакционные замеры усилий регулярно проводятся в наиболее проблемных точках, а именно при воз-

врате и обмене, выборе размера и поиске информации о товаре. Такой контур не только фиксирует уровень отношения, но и показывает, что именно требует исправления, связывая измерение с конкретными управленческими действиями.

Исследование имеет ограничения. Выборка невелика ($n = 112$), данные одномоментны, что создаёт риск смещения общего метода, а сам опрос основан на самоотборе и смещён по полу, возрасту и географии, поэтому выводы о генеральной совокупности следует делать осторожно. Кроме того, как показывает литература, предсказательная ценность CES контекстна и не универсальна, поэтому предлагается именно совместное применение метрик, а не отказ от NPS. Проверка устойчивости выводов на более крупных и репрезентативных выборках, а также в других товарных категориях, составляет направление дальнейшей работы.

Литература:

1. Reichheld F. F. The One Number You Need to Grow // Harvard Business Review. — 2003. — Vol. 81, № 12.
2. Райхельд Ф., Марки Р. Искренняя лояльность. Ключ к завоеванию клиентов на всю жизнь. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. — 352 с.
3. Keiningham T. L., Cooil B., Andreassen T. W., Aksoy L. A Longitudinal Examination of Net Promoter and Firm Revenue Growth // Journal of Marketing. — 2007. — Vol. 71, № 3. — P. 39–51.
4. Zaki M., Kandeil D., Neely A., McColl-Kennedy J. R. The Fallacy of the Net Promoter Score: Customer Loyalty Predictive Model. — Cambridge Service Alliance, 2016.
5. Baehre S., O'Dwyer M., O'Malley L., Lee N. The use of Net Promoter Score (NPS) to predict sales growth: insights from an empirical investigation // Journal of the Academy of Marketing Science. — 2022. — Vol. 50. — P. 67–84.
6. Cazzaro M., Chiodini P. M. Statistical validation of critical aspects of the Net Promoter Score // The TQM Journal. — 2022. — DOI: 10.1108/TQM-05-2022-0170.
7. Dixon M., Freeman K., Toman N. Stop Trying to Delight Your Customers // Harvard Business Review. — 2010. — July–August.
8. Chang D. Y. L. Managing Customer Experiences through Digital Disruption // Leading in a Digitally Disruptive World. — World Scientific, 2024. — Ch. 5. — P. 95–114.
9. Lemon K. N., Verhoef P. C. Understanding Customer Experience throughout the Customer Journey // Journal of Marketing. — 2016. — Vol. 80, № 6. — P. 69–96.
10. Kim J., Jung B. Сравнительное исследование методов измерения (CFM) для повышения предсказуемости лояльности клиентов // Journal of Venture Innovation. — 2018. — Vol. 1, № 2. — P. 61–73.
11. Pardi-Cusick J. The Relationship Between Repurchase Intention and Common Customer Experience Metrics in the B2B Context: Doctoral dissertation. — National University, 2023.
12. Pires P. B., Perestrelo B. M., Santos J. D. Measuring Customer Experience in E-Retail // Administrative Sciences. — 2025. — Vol. 15. — DOI: 10.3390/admsci15110434.
13. Norouzi V. Predicting e-commerce CLV with neural networks: The role of NPS, ATV, and CES // Journal of Economy and Technology. — 2024. — Vol. 2. — P. 174–189.
14. Мунджишвили И. И., Иванов В. В. Оценка взаимосвязи индекса лояльности клиентов и оттока клиентов с последующей оценкой показателей, влияющих на индекс лояльности клиентов // Индустриальная экономика. — 2024. — № S2.
15. Калабихина И. Е., Чесноков А. А. Использование контент-анализа коммуникаций в онлайн-консультанте для улучшения клиентского опыта // Государственное управление. Электронный вестник. — 2020. — № 80.
16. Сержантов А. А., Орлова М. В. Маркетинговые подходы к измерению и оценке потребительского опыта // Вестник университета. — 2017. — № 3. — С. 87–92.
17. Халиф Е. И., Российская М. В. Формирование лояльности потребителя в сфере цифровых экосистемных продуктов // Путеводитель предпринимателя. — 2024. — № 3.

Цифровые платформы и пользователи: кому принадлежит создаваемая стоимость?

Сергеева Полина Евгеньевна, студент магистратуры;
Иващенко София Марковна, студент магистратуры
Южный федеральный университет (г. Ростов-на-Дону)

В статье рассматривается проблема создания и распределения стоимости в условиях цифровой экономики. Анализируется взаимодействие основных участников платформенной экономики. Особое внимание уделяется роли пользовательских данных, контента и внимания в формировании экономической ценности. Рассматриваются особенности бизнес-моделей цифровых платформ и проблема неравномерного распределения получаемой стоимости. Отдельно затрагиваются вопросы регулирования платформенной экономики в Российской Федерации и концепция «данных как труда».

Ключевые слова: цифровая экономика, цифровые платформы, платформенная экономика, пользовательские данные, алгоритмы, цифровая стоимость, монетизация данных.

Вопрос о том, кем создаётся и кому принадлежит стоимость в цифровой экономике, становится всё более сложным. В традиционной модели предприятие производит товар или услугу, реализует их и получает прибыль. В цифровой среде этот процесс включает сразу несколько участников. Пользователь создаёт контент, формирует спрос и оставляет данные о своём поведении, платформа организует пространство взаимодействия, а алгоритмы обрабатывают информацию и влияют на видимость товаров, услуг и контента. Поэтому стоимость возникает в результате взаимодействия всех элементов системы.

Развитие платформенной экономики меняет экономические отношения [6, с. 31]. Платформа выступает в качестве нового (виртуального) пространства, где люди, выражаясь словами Маркса, соединяются «известным образом для совместной деятельности и для взаимного обмена своей деятельностью» [3, с. 193]. Другими словами, подобно фабрике или офису, платформа представляет собой место, где осуществляется организация труда и формируются социальные отношения [7, с. 1039]. Это проявляется во многих сферах. Социальные сети и мессенджеры изменяют способы коммуникации, маркетплейсы Ozon и Wildberries формируют новые механизмы торговли, сервисы совместного пользования упрощают доступ к товарам и услугам, а поисковые системы предоставляют пользователям доступ к огромным объёмам информации. При этом все перечисленные модели объединяет общий принцип: экономическая ценность возникает благодаря взаимодействию участников и обработке данных об их действиях [1, с. 22].

Во всех этих примерах можно увидеть одну и ту же логику, цифровые платформы создают ценность через организацию взаимодействий и обработку данных. Если начать с пользователя, то именно он обеспечивает базовый поток данных. Любое его действие превращается в цифровой след. На уровне повседневной практики это выглядит довольно естественно для 21 века и почти незаметно. Но на стороне платформы эти действия превращаются в набор параметров, который можно анализировать, а после — продавать рекламодателям и зарабатывать. Социальные сети, например, ВКонтакте строят свою бизнес-модель именно на этом.

Здесь возникает первый сдвиг по сравнению с индустриальной экономикой. Пользователь формально не участвует в производстве, но при этом без него система не работает. Контент создаётся пользователями, обсуждения разворачиваются между ними, тренды формируются в их взаимодействии. В этой системе платформе отведена другая роль. Платформа — создает условия для размещения контента. Если мы посмотрим на современный интерфейс большинства сайтов, то увидим, что определенные элементы специально выносятся на первый план. Дополнительно подключаются алгоритмы, которые сортируют информацию и формируют рекомендации. Именно платформа позволяет монетизировать данные, собранные благодаря пользователям. Поэтому мы не можем назвать

платформу посредником. Сегодня она является самым организатором этого рынка.

Wildberries — отечественная платформа, которая помогает продавцам находить своих покупателей. Она контролирует доступ к аудитории, определяет комиссию. В такой ситуации даже сильный продавец зависит от того, как его предложение «видит» алгоритм внутри платформы. В этом случае конкуренция начинает идти между тем, насколько хорошо продавец понимает работу алгоритма. Алгоритм добавляет ещё один уровень сложности. Платформа задаёт общие правила, но именно алгоритм применяет их в конкретной ситуации. Он определяет, какой контент увидит пользователь и как этот контент будет выстроен в ленте. Не случайно самым дорогим и пока ещё дефицитным ресурсом в цифровой экономике становится внимание и потребительские предпочтения целевой аудитории [5, с. 108]. Рекламные модели напрямую зависят от вовлечённости аудитории. Поэтому алгоритм фактически распределяет потоки внимания, а вместе с ними и экономическую выгоду. Рассмотрим пример стриминговых сервисов. На Кинопоиске пользователь выбирает фильм или сериал, но выбор во многом определяется рекомендациями. В это время алгоритм: анализирует историю просмотров, поведение похожих пользователей, предлагает контент, который с большей вероятностью удержит внимание. Продюсер вкладывает средства в создание сериала, но его успех зависит от того, как часто алгоритм показывает его аудитории. Получается, что часть стоимости фактически «перехватывается» на уровне алгоритмического отбора.

Похожая ситуация наблюдается в электронной коммерции. На маркетплейсах товары конкурируют за позиции в выдаче. Алгоритм ранжирования учитывает множество факторов: отзывы, скорость доставки, конверсию. Продавец может улучшать свой продукт, но без понимания логики алгоритма он рискует остаться вне поля зрения покупателя. В этом смысле алгоритм выступает как скрытый регулятор рынка. И в этом есть важная особенность, в отличие от привычных правил или законов, алгоритмы работают не всегда прозрачно. Пользователь или продавец не до конца понимает, почему именно одно решение было принято, а другое нет.

Определить единственного владельца стоимости в цифровой экономике сложно. Пользователь создаёт данные, платформа организует их использование, а алгоритм распределяет внимание и ресурсы. При этом основная прибыль концентрируется у платформ, тогда как пользователь, участвующий в создании стоимости, чаще всего не получает прямой компенсации.

Как видно из таблицы 1, несмотря на совместное участие всех элементов в создании стоимости, распределение доходов между ними остаётся неравномерным. Ключевая доля экономического результата концентрируется на стороне платформ. Данная асимметрия с недавних пор стала предметом обсуждения на уровне государственной политики, примером тому в РФ принят Федеральный закон № 289-ФЗ от 31 июля 2025 года «Об отдельных вопросах регулиро-

Таблица 1. Распределение ролей в создании стоимости в цифровой экономике

Элемент системы	Что вносит в создание стоимости	Как участвует в монетизации	Основная проблема
Пользователь	Создаёт контент, генерирует данные, формирует вовлечённость	Напрямую, как правило, не получает доход; его данные и внимание используются платформой	Отсутствие прямой компенсации за создаваемую стоимость
Платформа	Организует пространство взаимодействия, управляет доступом к аудитории, задаёт правила	Получает основную долю дохода через рекламу, комиссии, подписки	Концентрация власти и контроля над рынком
Алгоритм	Сортирует контент, распределяет внимание, влияет на видимость товаров и услуг	Косвенно участвует в извлечении прибыли через повышение вовлечённости, продаж и конверсии	Непрозрачность логики работы и скрытое влияние на рынок

вания платформенной экономики в Российской Федерации» [4]. Нормативно-правовой акт устанавливает правила функционирования цифровых платформ. Закон вступает в силу с 1 октября 2026 года. Документ вводит единый набор правил: от заключения договоров и проверки партнёров до регулирования скидок, карточек товаров и возвратов.

Но при этом возникает вопрос: как обеспечить баланс между регулированием и сохранением инноваций? Если будут вводиться слишком жесткие ограничения, то снизятся темпы развития технологий. Однако отсутствия ограничений вовсе усиливает неравенство в распределении стоимости.

Схожие подходы прослеживаются и в России. Информационное законодательство содержит разный объем требований к крупным и мелким/средним цифровым платформам. Для организаторов распространения информации обязательные требования вводятся только при условии превышения объема ежедневной аудитории цифровой платформы над минимально предусмотренной законом [2, с. 25].

В последнее время всё чаще обсуждается идея «данных как труда». В чем же ее суть? Пользователь выполняет работу и генерирует информацию, которая в последствии монетизируется. Отсюда появляются предложения о выплатах за использование данных или о создании коллективных механизмов управления ими. На практике такие модели пока находятся в стадии эксперимента. Например, некоторые стартапы предлагают пользователям контро-

лировать свои данные и получать вознаграждение за их использование. Но на практике реализовать это не так просто. Возникают вопросы: как оценить данные, как распределить доход, кто будет этим управлять. Пока на эти вопросы нет однозначного ответа.

Платформы используют разные бизнес-модели. В подписочных сервисах пользователь платит напрямую, как, например, в Яндекс.Музыке. В рекламных моделях доход поступает от рекламодателей, а пользователь фактически «расплачивается» своим вниманием. На маркетплейсах стоимость создаётся продавцами, логистикой и самой платформой. Несмотря на различия, ключевая роль обычно сохраняется за платформой, поскольку она контролирует доступ к аудитории и данным. Развитие искусственного интеллекта ещё сильнее усложняет распределение стоимости. Алгоритмы уже создают контент и участвуют в принятии решений. В результате граница между платформой и алгоритмом постепенно размывается.

Таким образом, стоимость в цифровой экономике создаётся совместно, но распределяется неравномерно. Пользователь формирует данные и контент, алгоритм влияет на распределение внимания и спроса, а платформа организует взаимодействие и контролирует ключевые ресурсы системы. Поэтому сегодня основная экономическая выгода концентрируется у цифровых платформ. Однако развитие законодательства, искусственного интеллекта и новых моделей управления данными может изменить сложившийся баланс.

Литература:

1. Гелисханов И. З., Юдина Т. Н., Бабкин А. В. Цифровые платформы в экономике: сущность, модели, тенденции развития // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. 2018. Т. 11, № 6. С. 22–36.
2. Дворянкин, О. А. Борьба за информационные (цифровые) платформы в интернете / О. А. Дворянкин // Национальная ассоциация ученых. — 2021. — Том 2, № 66. — с. 25–33
3. Маркс К. (1985) Наемный труд и капитал. Маркс Ф. Энгельс. Избранные сочинения в 9 томах. Т. 3: 193–217
4. Федеральный закон от 31.07.2025 N 289-ФЗ «Об отдельных вопросах регулирования платформенной экономики в Российской Федерации»
5. Шафиева Э. Т., Хамурзов А. Т., Кокурхаева Р. М.-Б. Цифровые платформы как инструмент трансформации экономики // Журнал прикладных исследований. 2022. № 9. С. 108
6. Шевчук, А. В. От фабрики к платформе: автономия и контроль в цифровой экономике / А. В. Шевчук; НИУ ВШЭ, Москва, Россия // Мир России. Социология. Этнология. — 2020. — № 1. — С. 30–54.
7. Gandini A. (2019) Labour process theory and the gig economy. Human Relations, 72 (6): 1039–1056.

Как воспитать будущее нации: институциональные механизмы государственной поддержки детского кинематографа

Харламов Никита Андреевич, студент магистратуры
Государственный университет управления (г. Москва)

В статье детский кинематограф рассматривается как особый объект государственного управления, находящийся на пересечении культурной политики, искусства и механизмов государственной поддержки. Актуальность исследования обусловлена разрывом между ростом государственного финансирования детского кино и отсутствием системных критериев оценки его культурного, образовательного и воспитательного результата. Цель — выявить особенности институциональной организации государственной поддержки и управления детским кинематографом в РФ. На основе анализа нормативных документов и научных публикаций прослеживается эволюция роли государства в данной сфере. Обосновывается положение о том, что специфика детского кинематографа требует оценки государственной поддержки не только по производственным и финансовым показателям, но и с учетом его культурного, образовательного и социального результата. Предлагается рассматривать государственную поддержку детского кинематографа как долгосрочный инструмент культурной политики, направленный на создание качественной отечественной экранной среды для подрастающего поколения.

Ключевые слова: государственное управление, государственная культурная политика, детский кинематограф, институциональные механизмы, государственная поддержка, анимация, социализация, национальное кино, эффективность, оценка результата.

Nurturing the nation's future: institutional mechanisms of state support for children's cinema

Keywords: public administration, state cultural policy, children's cinema, institutional mechanisms, state support, animation, socialization, national cinema, efficiency, performance evaluation.

1. Введение

Проблема государственного управления кинематографом возникла практически одновременно с формированием советской кинематографической системы. Документальные материалы, включенные в сборник «Кино: организация управления и власть. 1917–1938 гг». [5], последовательно раскрывают процесс становления отечественного кино, характеризуют процессы институциональной организации отрасли, взаимодействия органов власти и кинематографических организаций, а также формирования механизмов государственного воздействия на кинопроизводство. Представляя собой самостоятельный вид искусства и отрасль экономики, связанную с производством, прокатом и показом аудиовизуальной продукции, кинематограф является в том числе и важным каналом социальной коммуникации, посредством которого формируются и передаются представления об историческом прошлом, семье, обществе, человеческих отношениях и культурных образцах поведения. Поэтому государственная политика в сфере кинематографии не может ограничиваться регулированием экономических условий деятельности производителей и прокатчиков. Она неизбежно затрагивает вопросы содержания, доступности и воспитательного воздействия экранной продукции.

Особенно отчетливо, с нашей точки зрения, эта проблема проявляется применительно к детскому кинематографу.

Как замечает Бессолицын А. А., еще в 1913 г. в России поднимался вопрос о негативном воздействии, которое оказывает кинематограф на молодое поколение [1]. Граф Д. П. Капнист указывал, что: «почти во всех кинематографах России широко распространены представления, оказывающие весьма вредное влияние на детей (убийства, жизнь в домах терпимости и т. п.). Правительство должно запретить детям ниже известного возраста посещать вообще кинематографы, как это принято во многих государствах Западной Европы, а также установить строгую цензуру, с целью борьбы с развращающими и безнравственными представлениями в кинематографах» [15].

Проблема «вредного» влияния кино на юношество активно обсуждалась и в публицистике того времени. В 1916 году Н. Никольский на страницах журнала «Пегас» писал о том, что, несмотря на признание кино «могучим культурным фактором» на уровне министерства, на практике «почти повсеместно вход учащимся воспрещён, ибо, по мнению господ педагогов, кинематограф — дело не только не развивающее, не облагораживающее и не поучающее, но даже вредное» [8]. По мнению автора, причина такого разрыва между возвышенными декларациями и реальной практикой заключалась в содержании экранных произведений: «кинематография топчется на грязных улицах», вместо того чтобы нести просвещение, она «живописует воровские «вольты»» и «подробные истории «падений», грязных ласк и вожделений»; её репертуар состоит из «архиглупости» и «лубков» вроде «На ложе смерти и любви» или «Невольник разгула» [8].

Этот исторический эпизод показывает, что проблема государственного контроля в детском кино имеет глубокие корни и не является исключительно современным вызовом. Дискуссия о том, каким должно быть кино для детей и кто должен определять его содержание, велась уже более века назад, и основные её контуры — воспитательная функция, допустимый контент, роль государства — остаются актуальными и сегодня.

В отличие от взрослой аудитории ребенок обладает меньшим социальным опытом и находится в процессе активного формирования представлений о мире. Экранный контент становится одним из ключевых элементов культурной среды, в которой происходит социализация подрастающего поколения. Поэтому детский кинематограф обладает двойственной природой: он является одновременно результатом государственной культурной политики и инструментом ее реализации. От того, каким образом государство определяет цели поддержки, организует отбор проектов, распределяет финансовые ресурсы и обеспечивает доступ аудитории к произведениям, зависит не только состояние соответствующего сегмента кинопроизводства, но и культурная среда, в которой происходит взросление детей.

Именно в этом состоит одна из ключевых особенностей детского кино как объекта государственного управления. Производство качественного фильма для детей требует профессионального сценария, режиссуры, актерской работы, визуального решения и последующего продвижения. Однако потенциальная коммерческая отдача проекта далеко не всегда соответствует его культурной и социальной значимости. Следовательно, государственная поддержка здесь имеет не только экономическое, но и общественное назначение и не может сводиться к субсидированию производства без учета содержательных и воспитательных результатов.

Современная система государственной поддержки кинематографии в России прошла длительный путь трансформации — от полного государственного контроля в советский период до смешанной модели, сочетающей бюджетное финансирование с рыночными механизмами. Основой этой системы является Федеральный закон от 22 августа 1996 г. № 126-ФЗ «О государственной поддержке кинематографии Российской Федерации» [14]. В последние годы законодательство активно развивается: принимаются новые нормы, направленные на расширение финансовой поддержки детского кино и усиление контроля за его содержанием. Однако, как показывает анализ, расширение финансирования само по себе не гарантирует повышения качества и доступности детского контента. Сохраняется разрыв между объемом государственных вложений и реальным культурным, образовательным и воспитательным эффектом.

Цель исследования — определить особенности институциональных механизмов государственной поддержки и управления детским кинематографом в Российской Федерации и предложить направления их совершенствования.

Для достижения цели поставлены следующие **задачи**:

- рассмотреть эволюцию государственного управления отечественным кинематографом;
- определить специфику детского кино как объекта государственной культурной политики;
- выявить институциональные механизмы государственной поддержки и управления детским кинематографом в РФ;
- проанализировать современные механизмы государственной финансовой поддержки детского кинематографа и их результативность.

Объект исследования — система государственного управления отечественной кинематографией.

Предмет исследования — институциональные механизмы государственной поддержки и управления детским кинематографом.

2. Обзор литературы

Научную литературу по проблеме целесообразно разделить на несколько взаимосвязанных направлений.

Первое направление связано с исследованием государственного управления кинематографом. Для него принципиальное значение имеет историко-институциональный материал, представленный в сборнике документов «Кино: организация управления и власть. 1917–1938 гг.». [5]. Использование данного источника позволяет рассматривать государственное управление кинематографом как устойчивый предмет научного анализа, а не как исключительно современную проблему. Современное осмысление взаимодействия государства и кинематографа представлено, в частности, в монографии Г. М. Юсуповой «Кинематограф и государство: механизмы взаимодействия. Европейский опыт» [17]. Автор рассматривает различные формы государственной поддержки и правового воздействия на аудиовизуальную сферу, уделяя внимание специфике кинорынка и особенностям государственного вмешательства в условиях высокой степени экономического риска. Исследование Воронцовой, посвященное проблемам получения государственной поддержки при создании кинопроекта, также позволяет обратить внимание на практическую сторону взаимодействия производителей с существующей системой государственной поддержки [3].

Второе направление составляют исследования воспитательной и культурной функции кинематографа. Здесь особого внимания заслуживает статья В. С. Малышева [7], в которой воспитательный потенциал кино рассматривается через конкретный художественный материал. Автор рассматривает исторический фильм не только как художественное произведение, но и как средство актуализации исторического материала для современной молодёжи. Исследования детского кинематографа показывают, что экранные образы способны участвовать в конструировании идентичности.

О. В. Князюк и В. В. Сенникова, сопоставляя советский и современный российский детский кинематограф, обращают внимание на связь экранных образов с процессами формирования идентичности [6].

Важным источником является сборник «Кинематограф для подростков и молодежи: история формирования в советский и постсоветский периоды» [4]. В состав сборника входит, в частности, работа В. Бузенковой, в которой детский кинематограф рассматривается как форма осмысления социальных процессов, а не как развлекательный продукт [2]. К этому же направлению относится работа С. А. Смагиной об образе семьи в современных киносказках [16]. Ее обращение к фильмам «По щучьему веленью», «Бременские музыканты» и «Летучий корабль» позволяет рассматривать современное детское и семейное кино как пространство репрезентации социальных и культурных представлений.

Таким образом, существующая литература позволяет обосновать три исходных положения. Во-первых, кинематограф является самостоятельным объектом государственного регулирования. Во-вторых, экранное искусство обладает культурным и воспитательным потенциалом. В-третьих, детский кинематограф имеет специфику, связанную с возрастом аудитории и процессами социализации.

3. Методы исследования

Методологическую основу исследования составили положения институционального подхода к государственному управлению и системного анализа государственной культурной политики.

В работе использованы следующие методы:

- нормативно-правовой анализ применялся для исследования изменений законодательства о государственной поддержке кинематографии;
- институциональный анализ использовался для определения субъектов государственной поддержки, их полномочий и характера взаимодействия;
- историко-сравнительный метод позволил сопоставить различные этапы государственного управления отечественным кинематографом — от централизованной модели до современной смешанной системы;
- контент-анализ научных публикаций применялся при изучении исследований детского кинематографа, воспитательной функции кино и механизмов государственной поддержки;
- системный подход использован для рассмотрения государственной поддержки как совокупности взаимосвязанных элементов: нормативного регулирования, финансирования производства, поддержки проката, определения приоритетов и обеспечения доступа аудитории к национальному контенту.

4. Результаты исследования

4.1. Государственное управление кинематографом: от централизованной модели к современной системе

Историческое развитие российского кинематографа показывает, что характер государственного управления отраслью изменялся вместе с политической и экономической системой страны.

В советский период кинематограф формировался как институционально организованная сфера государственной культурной политики. Государство определяло организационные условия производства и распространения кинопродукции, а кино рассматривалось одновременно как искусство и средство воздействия на массовую аудиторию [5].

После перехода к рыночной экономике эта система была преобразована. Государство отказалось от полного административного контроля над производством и прокатом, однако сохранило участие в отрасли посредством законодательства, бюджетного финансирования и создания специализированных институтов поддержки.

В настоящее время ключевым законодательным актом, определяющим формы и механизмы государственной поддержки кинематографии является Федеральный закон от 22 августа 1996 г. № 126-ФЗ «О государственной поддержке кинематографии Российской Федерации». Уже в его преамбуле кинематография определяется как неотъемлемая часть культуры и искусства, которая должна сохраняться и развиваться при поддержке государства [14]. Действующая редакция закона продолжает закреплять государственную поддержку как необходимый элемент развития отечественной кинематографии.

Таким образом, современная модель не является ни чисто рыночной, ни административной. Она представляет собой смешанную институциональную систему, в которой государство использует нормативные, финансовые и организационные инструменты для достижения общественно значимых целей.

4.2. Специфика детского кинематографа как объекта государственного управления

Особенность детского кинематографа заключается прежде всего в специфике аудитории.

Коммерческая эффективность фильма определяется возможностью привлечь зрителя и обеспечить возврат вложенных средств. Для детского кино эта логика оказывается недостаточной. Фильм может иметь значительный образовательный, культурный или воспитательный потенциал, но ограниченный коммерческий рынок.

Следовательно, государственное управление детским кинематографом должно учитывать многомерный результат.

Его можно представить следующим образом: производственный результат → доступность фильма → зрительский охват → культурный результат → образовательный и социальный эффект.

В данном случае государственная поддержка не подменяет рынок, а компенсирует те ограничения рынка, которые обусловлены общественной значимостью продукта.

Это положение подтверждается исследованиями содержания детского кинематографа, в том числе в контексте формирования идентичности [6] и возможности использования для исторического просвещения и воспитания молодежи [7]. Следовательно, общественный результат кинематографического произведения не сводится к его финансовому результату.

4.3. Институциональная трансформация государственной поддержки в 2022–2026 гг.

Наиболее наглядно изменение современной модели проявляется в последовательности законодательных изменений.

Таблица 1. Эволюция институциональных механизмов государственной поддержки и контроля детского кинематографа в РФ (2022–2026 гг.)

Закон	Суть изменений для детского кинематографа	Нормативное закрепление
01.04.2022 № 79-ФЗ	В перечень целей государственной поддержки включено «создание национальных фильмов, в том числе для детей и юношества, и национальных фильмов-дебютов» (Статья 6).	Частичное или полное госфинансирование стало возможным для дебютных фильмов, включая анимационные.
29.12.2022 № 632-ФЗ	Введена возрастная маркировка в прокатном удостоверении, закреплено требование о включении в прокатное удостоверение сведений о запрете или ограничении распространения фильма среди детей, в соответствии с ФЗ-436 «О защите детей от информации...» (Статья 5.1).	Ужесточение контроля за доступом детей к контенту на этапе выдачи прокатного удостоверения.
03.04.2023 № 105-ФЗ	Введено понятие «фильм для детей и юношества» (Статья 3). Установлена возможность 100 % госфинансирования производства (Статья 8) и проката (Статья 9) игровых фильмов для детей и юношества. Специализирующиеся на показе детских фильмов, не подлежат приватизации (Статья 17).	Законодательное признание детского кино как особого объекта господдержки с полным финансированием.
31.07.2025 № 324-ФЗ	Введение идеологического фильтра при выдаче прокатного удостоверения. Наличие в фильме материалов, дискредитирующих традиционные российские духовно-нравственные ценности, стало основанием для отказа в выдаче прокатного удостоверения. Также установлена возможность внесения изменений в ранее выданное удостоверение (Статья 5.1).	Ужесточение государственного контроля над содержанием фильмов, допускаемых в прокат, с акцентом на соответствие государственной идеологической повестке.
25.04.2026 № 106-ФЗ	Распространение возможности 100 % госфинансирования производства (Статья 8) и проката (Статья 9) на анимационные фильмы для детей и юношества.	Устранение неравенства между игровым и анимационным кино.

Источник: составлено автором по [9, 10, 11, 12, 13, 14].

Как видно из таблицы 1, с 2022 года государство последовательно расширяло меры поддержки детского кинематографа:

- 2022 г. — включение детского кино в число приоритетных целей государственной поддержки.
- 2023 г. — законодательное закрепление самого понятия «фильм для детей и юношества» и введение для него государственного финансирования в размере 100 процентов сметной стоимости производства/проката (для игровых фильмов).
- 2026 г. — распространение государственного финансирования в размере 100 процентов сметной стоимости производства/проката на анимационные фильмы для детей, что уравнивало их в правах с игровым кино.

Такие изменения демонстрирует поэтапное формирование институциональной основы для поддержки детского кинематографа, начиная с общих деклараций и заканчивая конкретными финансовыми механизмами.

Помимо изменений, связанных с финансированием и понятийным аппаратом, в контексте государственного управления детским кинематографом особого внимания заслуживает статья 5.1, регулирующая выдачу прокатных удостоверений. Ее эволюция демонстрирует принципиальную трансформацию роли государства: от технического регулятора до проводника идеологической политики:

– 2022 г. — введение возрастного фильтра, прокатное удостоверение стало инструментом защиты детей от нежелательного контента.

– 2025 г. — введение идеологического фильтра, прокатное удостоверение стало инструментом государственной культурной политики, позволяющим фильмам, не соответствующим официальным ценностям, отказывать в допуске к зрителю.

Отметим также, что Закон № 106-ФЗ закрепил полномочия Министерства культуры ежегодно утверждать приоритетные темы государственной поддержки. Речь идет не об одном законодательном изменении, а о последовательной дифференциации объекта государственной поддержки.

Особого внимания заслуживает механизм внесения изменений в ранее выданное прокатное удостоверение. Он создает прецедент, когда государство может пересмотреть свое решение *post factum*, что существенно меняет управленческую логику. Прокатное удостоверение перестает быть «разовым пропуском» и становится документом, требующим постоянного подтверждения соответствия государственной политике. Это особенно важно в контексте детского кино, где требования к содержанию могут меняться вместе с государственной идеологической повесткой.

Таким образом, статья 5.1 в ее современной редакции должна рассматриваться не как техническая норма, а как ключевой элемент системы государственного управления детским кинематографом, обеспечивающий не только финансовую, но и содержательную поддержку отечественного кино для детей и юношества.

4.4. Государственная поддержка детского кино и проблема оценки результата

Расширение государственного финансирования само по себе не гарантирует повышения качества детского кинематографа. Государственное управление должно решать более сложную задачу — обеспечивать результативность использования общественных ресурсов.

С нашей точки зрения, при оценке проектов целесообразно учитывать несколько групп показателей (табл. 2). Такой подход не предполагает отказа от экономических показателей. Напротив, кассовые сборы и зрительский охват остаются важными характеристиками эффективности. Однако для детского кино они должны рассматриваться наряду с культурными и социальными результатами, поскольку общественная полезность произведения не всегда непосредственно отражается в его финансовой отдаче.

Таблица 2. Показатели результативности

Группа	Возможные показатели
Производственная	соблюдение сроков, завершение проекта, качество производства
Финансовая	объем привлеченных средств, соблюдение бюджета
Аудиторная	количество зрителей, доступность для целевой возрастной группы
Культурная	обращение к отечественной истории, литературе, культуре и национальному художественному наследию
Образовательная	возможность использования произведения в образовательной и просветительской работе
Социальная	содержательная работа с проблематикой семьи, дружбы, ответственности, взаимопомощи и взросления
Инфраструктурная	доступность произведения в кинотеатрах и цифровой среде

Источник: составлено автором

Если государство рассматривает кино как часть культурной политики, то необходимо обеспечить не только производство фильма, но и его дальнейшую жизнь: прокат, показ в образовательной и культурной среде, доступность для семейной аудитории и возможность повторного обращения к произведению.

В этом смысле государственная поддержка должна представлять собой не разовую финансовую операцию, а полный управленческий цикл:

формирование приоритетов → отбор проекта → финансирование → производство → прокат и показ → доступ аудитории → оценка результатов.

Именно на уровне такого цикла проявляется эффективность государственной политики.

5. Выводы

Проведенное исследование позволяет сделать несколько выводов.

1. Детский кинематограф является особым объектом государственного управления. Его специфика определяется не только художественными особенностями, но и возрастом аудитории, социальной функцией экранного произведения и его участием в процессах культурной социализации.
2. Государственная поддержка отечественного кинематографа имеет длительную институциональную историю. Период 2022–2026 гг. следует рассматривать не как начало государственной политики в отношении детского кино, а как современный этап её трансформации.
3. Законодательные изменения последних лет демонстрируют последовательное повышение институционального внимания к детскому контенту.
4. Особое значение для государственного управления имеет закрепление за Министерством культуры полномочий ежегодно утверждать объёмы финансовой поддержки по категориям фильмов и приоритетные темы такой поддержки [11]. Это усиливает стратегический и программный подход к государственному финансированию кинематографии.
5. Результативность государственной поддержки детского кинематографа не должна оцениваться исключительно по объёмам производства и коммерческим показателям. Экономическая эффективность должна рассматриваться в сочетании с доступностью произведения, зрительским охватом, культурной и образовательной значимостью.
6. Детский кинематограф может рассматриваться как один из инструментов долгосрочной культурной политики государства. Его воздействие проявляется через формирование культурной среды, системы образов и возможностей для осмысления ребёнком истории, семьи, общества и человеческих отношений. Государство способно создавать институциональные условия, при которых отечественное детское кино и анимация получают возможность профессионально производиться, распространяться и становиться доступными своей аудитории.
7. Перспективная модель государственной политики должна быть ориентирована не только на поддержку производства детского кино, но и на формирование устойчивой экранной среды для детей и юношества. Именно такая постановка вопроса позволяет соединить задачи государственной культурной политики, развития отечественной кинематографии и долгосрочного общественного развития.

Литература:

1. Бессолицын А. А. Государственная политика в сфере кинематографии в дореволюционной России / А. А. Бессолицын // Вестник МГПУ. — Серия: Исторические науки. — 2024. — № 1 (53). — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/gosudarstvennaya-politika-v-sfere-kinematografii-v-dorevoljucionnoy-rossii> (дата обращения: 23.08.2026).
2. Бузенкова В. Пороки современного общества в зеркале детского кинематографа / В. Бузенкова // Кинематограф для подростков и молодежи: история формирования в советский и постсоветский периоды: сборник статей. — М.: ВГИК им. С. А. Герасимова, 2025. — С. 94–128.
3. Воронцова Ю. В. Исследование проблем получения государственной поддержки при создании кинопроекта / Ю. В. Воронцова // Вестник университета. — 2023. — № 6. — С. 39–47.
4. Кинематограф для подростков и молодежи: история формирования в советский и постсоветский периоды: сборник статей / ред. М. А. Пальшкова. — М.: ВГИК им. С. А. Герасимова, 2025. — 402 с. — ISBN 978–5–87149–331–1.
5. Кино: организация управления и власть. 1917–1938 гг.: документы / сост., предисл. и примеч. А. Л. Евстигнеевой. — М.: Политическая энциклопедия, 2016. — 606 с.
6. Князюк О. В. Конструирование идентичности в детском кинематографе: опыт кино СССР и практика современной России / О. В. Князюк, В. В. Сенникова // Вестник Томского государственного университета. Культурология и искусствоведение. — 2022. — № 46. — С. 53–72. — DOI: 10.17223/22220836/46/5.
7. Малышев В. С. Советские исторические фильмы как инструмент просвещения и воспитания современной молодежи / В. С. Малышев // Вестник ВГИК. — 2024. Т. 16, № 1 (59). — С. 6–14. — DOI: 10.69975/2074–0832–2024–59–1–6–14.
8. Никольский Н. Около экрана / Н. Никольский // Пегас. — 1916. — № 9–10. — С. 130–133.
9. Российская Федерация. Законы. О внесении изменений в Федеральный закон «О государственной поддержке кинематографии Российской Федерации»: Федеральный закон № 79-ФЗ: принят Государственной Думой 1 апреля 2022 г. // Официальный интернет-портал правовой информации. — URL: <http://pravo.gov.ru> (дата обращения: 28.08.2026).
10. Российская Федерация. Законы. О внесении изменений в Федеральный закон «О государственной поддержке кинематографии Российской Федерации»: Федеральный закон № 105-ФЗ: принят Государственной Думой 3 апреля 2023 г. // Официальный интернет-портал правовой информации. — URL: <http://pravo.gov.ru> (дата обращения: 28.08.2026).

11. Российская Федерация. Законы. О внесении изменений в Федеральный закон «О государственной поддержке кинематографии Российской Федерации»: Федеральный закон № 106-ФЗ: принят Государственной Думой 25 апреля 2025 г. // Официальный интернет-портал правовой информации. — URL: <http://pravo.gov.ru> (дата обращения: 28.08.2026).
12. Российская Федерация. Законы. О внесении изменений в Федеральный закон «О государственной поддержке кинематографии Российской Федерации»: Федеральный закон № 632-ФЗ: принят Государственной Думой 29 декабря 2022 г. // Официальный интернет-портал правовой информации. — URL: <http://pravo.gov.ru> (дата обращения: 28.08.2026).
13. Российская Федерация. Законы. О внесении изменений в Федеральный закон «О государственной поддержке кинематографии Российской Федерации»: Федеральный закон № 324-ФЗ: принят Государственной Думой 31 июля 2025 г. // Официальный интернет-портал правовой информации. — URL: <http://pravo.gov.ru> (дата обращения: 28.08.2026).
14. Российская Федерация. Законы. О государственной поддержке кинематографии Российской Федерации: Федеральный закон № 126-ФЗ: принят Государственной Думой 22 августа 1996 г.: [ред. от 04.08.2026] // Официальный интернет-портал правовой информации. — URL: <http://pravo.gov.ru> (дата обращения: 28.08.2026).
15. Российский государственный исторический архив (РГИА). Ф. 23. Оп. 7. Д. 637. Л. 15.
16. Смагина С. А. Образ семьи в современных киносказках как свидетельство кризиса традиционных ценностей в современном российском обществе (на примере «По щучьему веленью», «Бременские музыканты» и «Летучий корабль») / С. А. Смагина // Мифы и реальность: визуальные искусства как средство отражения глобальных процессов трансформации современного мира: коллективная монография. — М.: Всероссийский государственный университет кинематографии им. С. А. Герасимова, 2026. — С. 168–190. — EDN IJPXJB.
17. Юсупова Г. М. Кинематограф и государство: механизмы взаимодействия. Европейский опыт / Г. М. Юсупова. — СПб.: Алетей, 2025. — 288 с. — ISBN 978–5–00165–977–8.

Влияние человеческого фактора на эффективность системы управления качеством на предприятии ООО «ТОММАШ»

Шандрыгина Вера Сергеевна, студент

Национальный исследовательский Томский политехнический университет

Научный руководитель: Усольцева Марина Леонидовна, преподаватель профессиональных дисциплин

Томский экономико-промышленный колледж

Ключевые слова: интегрированная система менеджмента качества, стабильность качества, современные технологии, человеческий фактор.

Актуальность данной работы определяется тем, что человеческий фактор — один из ключевых элементов системы управления качеством. Грамотное управление позволяет не только минимизировать риски, но и превратить персонал в стратегический ресурс для достижения долгосрочных целей организации. Оценка влияния человеческого фактора должна стать неотъемлемой частью стратегии развития СМК, обеспечивая её адаптивность и устойчивость в условиях динамичной бизнес-среды, что является важной задачей для решения проблем предприятия ООО «ТОММАШ». Именно поэтому предприятие активно готовится к внедрению ИСМК.

Объектом исследования является управление качеством на предприятии ООО «ТОММАШ». Предметом исследования является влияние человеческого фактора на эффективность системы управления качеством. Цель:

оценить влияние человеческого фактора на качество на механическом участке. Задачи: провести анкетирование и интервью с персоналом, количественную оценку влияния человеческого фактора на брак, разработать практические рекомендации, оценить ожидаемый экономический эффект от предлагаемых мер.

Методы оценки человеческого фактора — это подходы и инструменты, позволяющие анализировать влияние человеческих характеристик (ошибок, компетенций, когнитивных способностей) на надёжность, безопасность и эффективность работы систем, процессов или производственных операций. Они могут быть качественными, количественными или комбинированными. Минимизировать влияние человеческого фактора невозможно за один раз — это всегда комплекс мер, которые ежедневно фокусируют внимание сотрудников на их деятельности. Для оценки

эффективности мер по снижению влияния человеческого фактора на производстве используют, например, способ описания пути развития опасного события от причин до последствий при помощи схемы с указанием барьеров (мер управления и/или контроля) между причинами и опасными событиями, а также опасными событиями и их последствиями. Это — анализ «галстук-бабочка», он может быть применен для управления рисками в производственном процессе в машиностроении. Схема наглядно показывает путь развития нежелательного события, а также барьеры, которые снижают вероятность его возникновения или смягчают последствия. Основная цель метода — разработать эффективные меры управления рисками, учитывая все возможные пути возникновения опасного события и его последствия. В центре «бабочки» расположено опасное событие (ключевое нежелательное событие): «приёмка ОТК несоответствующей партии деталей (пропуск дефекта)». Левое «крыло» (источники риска и предупреждающие меры) описывает, что может привести к этому событию и как это предотвратить до его наступления: источники риска (угрозы):

- Износ/загрязнение контрольного инструмента.
- Систематическая погрешность станка с ЧПУ (уход размеров после прогрева).
- Давление производственного плана («закреть наряд») и человеческий фактор.

Предупреждающие меры (проактивные барьеры), которые должны не допустить перехода угроз в опасное событие:

- Обязательная независимая приёмка первой детали.

- Статистическое управление процессами (SPC).
- Электронный журнал дефектов.
- Аттестованное и поверенное мерительное оборудование.

Эти барьеры призваны снизить вероятность наступления опасного события. Например, если выявлять систематическую погрешность станка через SPC, то партия деталей не дойдет до ОТК с несоответствующими размерами.

Правое «крыло» (последствия и защитные барьеры) описывает, что произойдёт, если опасное событие всё же случилось, и как минимизировать ущерб:

- Последствия:
- Рекламация и возврат бракованной партии.
- Финансовые убытки (штраф, замена, сортировка).
- Авария у заказчика из-за скрытого дефекта.

Защитные барьеры (реактивные меры), которые срабатывают после события, чтобы предотвратить или смягчить последствия:

- Карантинная зона (изоляция подозрительной продукции).
- Процедура «стоп-отгрузка» (остановка отгрузки готовой продукции).
- Анализ коренных причин (расследование, чтобы не допустить повторения).
- Прослеживаемость по номеру партии (возможность отзыва конкретных деталей).

Эти барьеры не предотвращают сам факт брака, но снижают тяжесть последствий. Например, карантинная зона не дает отправить бракованную партию клиенту, тем самым предотвращая рекламацию или аварию у заказчика. Метод



Рис. 1. Применение метода «галстук — бабочка» на предприятии машиностроения

«галстук-бабочка» — это мощный инструмент для системного взгляда на риски, он представлен ниже на рисунке 1

Меры по минимизации влияния человеческого фактора на механическом производстве

На механическом производстве человеческий фактор чаще всего проявляется в ошибках при настройке оборудования, закреплении заготовок, измерении деталей и нарушении последовательности операций. Современный подход к борьбе с этим — не усиливать контроль, а проектировать сам производственный процесс так, чтобы он был устойчив к возможным оплошностям персонала. Защита от ошибок (Poka-Yoke). Этот метод исключает саму возможность неправильного действия, а не просто обнаруживает последствия. На механическом производстве Poka-Yoke часто выглядит так:

- Защита от неправильной установки детали: если деталь симметричной формы (например, вал) можно установить в станок неправильной стороной, это прямой путь к браку всей партии. Специально спроектированное приспособление с уникальными пазами или выступами физически не позволит неправильно установить заготовку — она либо сядет как надо, либо не сядет вовсе.

- Управление силой затяжки: Контроль затяжки болтов — ещё одна частая зона ошибок. Закрепить заготовку слишком слабо так же опасно, как и повредить её из-за чрезмерного усилия. Её решение — «умный» гайковерт.

- В основе конструкции — регулируемая пружина внутри цилиндрического корпуса с рукояткой. С её помощью выставляется нужное усилие.

Автоматизация измерительного контроля

В механике критически важна точность размеров, и здесь глаза и руки даже самого опытного контролёра уступают автоматам. Для этого применяются:

- Замкнутая система «КИМ — Станок с ЧПУ»: координатно-измерительная машина (КИМ) автоматически сверяет готовую деталь с 3D-моделью. Если выявлено отклонение, данные тут же отправляются на станок ЧПУ, который автоматически вносит корректировку в программу для следующей детали, полностью исключая человеческое участие в анализе ошибки.

Стандартизация и визуализация рабочих мест

- Когда действия сотрудника и окружающее его пространство приведены к единому эталону, пропустить важный шаг или нарушить технологию становится гораздо сложнее.

- Эталонное рабочее место (5C): на предприятии ООО «ТОММАШ» стандартизация рабочих мест дала не только порядок, но и практическую выгоду. Когда весь инструмент и заготовки находятся на строго определённых местах, рабочий не тратит время на их поиски и меньше отвлекается, что снижает риск случайных ошибок.

Процессы управления и коллективная работа. Иногда самым эффективным «датчиком» становится сам производственный коллектив. Для отраслей с использованием станков с ЧПУ регулярное обучение персонала — это не формальность, а прямая необходимость. Ошибки в коде, путаница в координатах или инструментах, неправильная интерпретация данных измерений — всё это типичные последствия недостаточной квалификации оператора. Поэтому системное обучение, включающее программирование, настройку и правильную интерпретацию сигналов станка, является одной из ключевых мер предотвращения ошибок.

Выводы: учёт человеческого фактора требует комплексного подхода, включающего оценку профессиональных рисков, обучение и развитие персонала, мотивацию работников, совершенствование организации труда и создание безопасных условий работы. Это позволяет минимизировать негативные последствия и максимально использовать потенциал сотрудников для повышения эффективности и конкурентоспособности предприятия. Классификация



Рис. 2. Координатно-измерительная машина (КИМ)



Рис. 3. Рабочее место оператора станка

ошибок на ООО «Томмаш» позволяет систематизировать подход к их предотвращению. Наиболее значимыми являются ошибки при измерении и контроле, ошибки настройки оборудования, ошибки при вводе программ в станки с ЧПУ, а также ошибки, связанные с усталостью и невнимательностью. Действия по устранению причин ошибочных действий должны включать как технические (автоматизация контроля, внедрение Poka-Yoke), так и организационные меры (стандартизация операций, визуализация инструкций, улучшение эргономики рабочих мест, система наставничества).

Взаимосвязь между качеством изготовления продукции и стимулированием его повышения является важным фактором управления. Эффективная система мотивации (премии за качество, участие в программах улучшений, признание заслуг) способствует росту вовлеченности персонала в процессы обеспечения качества и снижению числа ошибок. Экономическая эффективность повышения квалификации сотрудников подтверждена как теоретическими выкладками, так

практическими примерами. Обучение персонала является не затратой, а инвестицией, которая окупается за счет:

- Роста производительности труда (фактически на предприятии — от 4,4 % до 35 %);
- Снижения брака (до 74 %);
- Сокращения простоев оборудования;
- Экономии материалов;
- Снижения текучести кадров.

Для ООО «Томмаш» приоритетными направлениями обучения являются: работа с современными средствами контроля (КИМ, машинное зрение), программирование и настройка станков с ЧПУ, а также обучение принципам бережливого производства и управлению качеством.

Сокращения

ООО «ТОММАШ» — предприятие «Томский Машиностроитель»

ИСМК — интегрированная система менеджмента качества (СМК) ОТК — отдел технического контроля.

Литература:

1. ГОСТ Р 52745–2021 Комплексная система контроля качества. Общие требования.
2. ГОСТ Р 54501–2011 Комплексная система контроля качества. Контроль технологических процессов изготовления материалов и полуфабрикатов на предприятиях-поставщиках. Общие требования.
3. ГОСТ 16504–81 (дейст.) Система государственных испытаний продукции. Испытания и контроль качества продукции. Основные термины и определения [Электронный ресурс]. <http://docs.cntd.ru/document/gost-16504-81>
4. ГОСТ Р ИСО 9000–2015. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь [Электронный ресурс]. Введ. 2015–11–01. Москва: Стандартинформ, 2015. <http://docs.cntd.ru/document/1200124393>.
5. ГОСТ 24297–2013. Верификация закупленной продукции. Организация проведения и методы контроля [Электронный ресурс]. Взамен ГОСТ 24297–87; введ. 2014–01–01. Москва: Стандартинформ, 2014. 16 с. Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/>
6. ГОСТ Р 58973–2020 Оценка соответствия. Правила к оформлению протоколов
7. ГОСТ Р 50779.12–2021 «Статистические методы. Статистический контроль качества. Методы случайного отбора выборок штучной продукции». Москва: Стандартинформ, 2021 <https://docs.cntd.ru/document/1200178078>;
8. ГОСТ Р ИСО 9001–2015

9. <https://tommach.ru/> Металлообработка в Томске на заказ | Токарные и фрезерные работы с ЧПУ — ООО «ТОММАШ».
10. ИКАО Человеческий фактор: сборник материалов.pdf <https://www.icao.int/sites/default/files/Security/Security-Culture/Documents/ICAO-Starter-Pack-Human-Factors-and-Human-Performance.RU.pdf>
11. Влияние человеческого фактора на качество продукции <https://www.stud24.ru/product-quality/vliyaniye-chelovecheskogo-faktora-na-kachestvo/33183-104539-page1.html>.
12. Человеческий фактор в управлении качеством. инновационный подход к управлению эргономичностью В. И. Даниляк. М.: Логос, 2011–336 с.

Молодой ученый

Международный научный журнал

№ 35 (638) / 2026

Выпускающий редактор Г. А. Письменная
Ответственные редакторы Е. И. Осянина, О. А. Шульга, З. А. Огурцова
Художник Е. А. Шишков
Подготовка оригинал-макета П. Я. Бурьянов, М. В. Голубцов, О. В. Майер

За достоверность сведений, изложенных в статьях, ответственность несут авторы.
Мнение редакции может не совпадать с мнением авторов материалов.
При перепечатке ссылка на журнал обязательна.
Материалы публикуются в авторской редакции.

Журнал размещается и индексируется на портале eLIBRARY.RU, на момент выхода номера в свет журнал не входит в РИНЦ.

Свидетельство о регистрации СМИ ПИ № ФС77-38059 от 11 ноября 2009 г., выдано Федеральной службой по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций (Роскомнадзор).

ISSN-L 2072-0297

ISSN 2077-8295 (Online)

Учредитель и издатель: ООО «Издательство Молодой ученый». 420029, Республика Татарстан, г. Казань, ул. Академика Кирпичникова, д. 25, пом. 1, 3, 4, 5, 6.

Номер подписан в печать 09.09.2026. Дата выхода в свет: 16.09.2026.

Формат 60×90/8. Тираж 500 экз. Цена свободная.

Почтовый адрес редакции: 420140, Республика Татарстан, г. Казань, ул. Юлиуса Фучика, д. 94А, а/я 121.

Фактический адрес редакции: 420029, Республика Татарстан, г. Казань, ул. Академика Кирпичникова, д. 25, пом. 1, 3, 4, 5, 6.

E-mail: info@moluch.ru; <https://moluch.ru/>

Отпечатано в типографии издательства «Молодой ученый», 420029, Республика Татарстан, г. Казань, ул. Академика Кирпичникова, д. 25, пом. 1, 3, 4, 5, 6.