

Евразийский Союз Ученых. Серия: экономические и юридические науки

Ежемесячный научный журнал

№ 4 (135)/2026 Том 1

ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР

Макаровский Денис Анатольевич

AuthorID: 559173

Заведующий кафедрой организационного управления Института прикладного анализа поведения и психолого-социальных технологий, практикующий психолог, специалист в сфере управления образованием.

РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ

1. Минаев Валерий Владимирович

AuthorID: 493205

Российский государственный гуманитарный университет, кафедра мировой политики и международных отношений (общеуниверситетская) (Москва), доктор экономических наук

2. Попков Сергей Юрьевич

AuthorID: 750081

Всероссийский научно-исследовательский институт труда, Научно-исследовательский институт труда и социального страхования (Москва), доктор экономических наук

3. Тимофеев Станислав Владимирович

AuthorID: 450767

Российский государственный гуманитарный университет, юридический факультет, кафедра финансового права (Москва), доктор юридических наук

4. Васильев Кирилл Андреевич

AuthorID: 1095059

Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, Инженерно-строительный институт (Санкт-Петербург), кандидат экономических наук

5. Солянкина Любовь Николаевна

AuthorID: 652471

Российский государственный гуманитарный университет (Москва), кандидат экономических наук

Статьи, поступающие в редакцию, рецензируются. 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 зарегистрирован Федеральной службой по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций.

Художник: Валегин Арсений Петрович

Верстка: Курпатова Ирина Александровна

Адрес редакции:

198320, Санкт-Петербург, Город Красное Село, ул. Геологическая, д. 44, к. 1, литера А

E-mail: info@euroasia-science.ru ;

www.euroasia-science.ru

Учредитель и издатель ООО «Логика+»

Тираж 1000 экз.

СОДЕРЖАНИЕ

ПРАВО

Возняк

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВАНИЯ СОЦИОЛОГИЧЕСКОГО ИССЛЕДОВАНИЯ
ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ 3

Гусев А.А.

СОЦИАЛЬНАЯ СТРАТИФИКАЦИЯ И НАГРАДНАЯ СИСТЕМА РОССИЙСКОЙ ИМПЕРИИ: МЕХАНИЗМЫ
ЗАКРЕПЛЕНИЯ СОСЛОВНЫХ ПРИВИЛЕГИЙ ПОСРЕДСТВОМ ГОСУДАРСТВЕННЫХ НАГРАД (XVIII - НАЧАЛО XX
ВВ.) 7

Клюкин С.А.

ЗАЩИТА ХОЗЯЙСТВУЮЩИХ СУБЪЕКТОВ СУДОМ ЕАЭС В КОНТЕКСТЕ ЦИВИЛИСТИЧЕСКОГО ПРОЦЕССА ..10

Хачетлов И.Х.

ОСОБЕННОСТИ ОПРЕДЕЛЕНИЯ НАДЛЕЖАЩЕГО КРУГА ЛИЦ В КОРПОРАТИВНЫХ СПОРАХ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ
КОНСТРУКЦИИ И ПРАКТИКА ВЕРХОВНОГО СУДА РФ 16

ЭКОНОМИКА

Айрих Г.Е., Базарова Ф.А.

ЛОКАЛЬНЫЙ КОМЬЮНИТИ-ХАБ В ЖИЛЫХ КОМПЛЕКСАХ БОЛЬШИХ ГОРОДОВ КАК НОВЫЙ ФОРМАТ
ГОРОДСКОЙ СЕРВИСНОЙ ЭКОНОМИКИ В РФ..... 22

ПРАВО

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВАНИЯ СОЦИОЛОГИЧЕСКОГО ИССЛЕДОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

Возняк

Введение

В современной социологии организаций проблема изучения организационной культуры занимает одно из центральных мест, что обусловлено как теоретической значимостью данного феномена, так и его практической востребованностью в условиях трансформирующейся социально-экономической реальности. Организационная культура рассматривается сегодня не как периферийный атрибут организационной жизни, а как фундаментальный фактор, определяющий эффективность управления, адаптационные способности и устойчивость организаций к внешним вызовам. Однако, несмотря на обилие исследовательских работ, до настоящего времени сохраняется проблема отсутствия единой парадигмы в теоретических подходах и методологических стратегиях изучения организационной культуры. Различные научные школы предлагают несовместимые, а порой и противоречащие друг другу трактовки сущности культуры, её структуры, функций и механизмов формирования. Данное обстоятельство существенно затрудняет не только теоретическое осмысление феномена, но и разработку адекватного методологического инструментария для его эмпирического исследования. Цель настоящей статьи состоит в систематизации теоретических подходов к изучению организационной культуры и обосновании методологического инструментария, позволяющего проводить комплексное социологическое исследование данного феномена с учётом его многомерности и контекстуальной обусловленности. Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи: проанализировать и сравнить ведущие теоретические подходы к определению организационной культуры, выявить их эвристический потенциал и ограничения; обосновать выбор смешанной методологической стратегии, интегрирующей количественные и качественные методы сбора и анализа данных; предложить авторскую исследовательскую модель, учитывающую макро-, мезо- и микроуровни организационной реальности.

Теоретические подходы к определению организационной культуры

Анализ научной литературы показывает, что организационная культура является сложным и многогранным конструктом, который получает различные интерпретации в зависимости от теоретико-методологической позиции исследователя. В наиболее общем виде можно

выделить две крупные парадигмальные группы подходов: функциональный (объективистский) и интерпретативный (субъективистский). Каждая из них предлагает своё видение природы культуры, её места в организационной системе и способов её изучения.

В рамках функционального подхода, представленного в работах отечественных авторов В.Г. Смирновой [4, с. 15–18] и Ю.В. Воскресенской с соавторами [3, с. 27–31], организационная культура трактуется как совокупность норм, правил, ценностных ориентаций и поведенческих паттернов, которые разделяются членами организации и обеспечивают её интеграцию, стабильность и эффективность. В данном контексте культура рассматривается как инструмент управления, как некий «социальный клей», скрепляющий организационную структуру и направляющий поведение сотрудников в русло организационных целей. Сторонники функционального подхода подчёркивают, что организационная культура выполняет ряд критически важных функций: нормативно-регулятивную, интегративную, адаптационную, мотивационную и идентификационную [4, с. 22–25]. При этом культура понимается как производное от формальной структуры и управленческих решений, что допускает возможность её целенаправленного формирования и изменения. Сильной стороной функционального подхода является его операционализируемость: выделяя конкретные элементы и функции культуры, исследователь получает возможность измерять их с помощью стандартизированных методик, что открывает путь к количественным сравнительным исследованиям [7, с. 45–48]. Однако, как справедливо отмечает Л.Н. Аксеновская [1, с. 34–36], функциональный подход рискует редуцировать культуру к сумме внешних поведенческих проявлений, упуская из виду её глубинные смысловые слои, психологические механизмы трансляции и субъективные переживания участников организационного взаимодействия.

В противовес функциональному подходу интерпретативная традиция, наиболее ярко представленная в работах зарубежных исследователей А. Кокодза [6, с. 12–15] и М. Караско [5, с. 8–11], рассматривает организационную культуру как систему коллективных смыслов, ценностей и представлений, разделяемых членами организации. В этом ракурсе культура не является чем-то внешним по отношению к индивидам; напротив, она конституируется в процессе их повседневного

взаимодействия, символического обмена и совместной интерпретации организационной реальности. Ключевая метафора интерпретативного подхода — культура как «текст», как «паутина значений», которую члены организации постоянно плетут и переплетают [6, с. 18–20]. Акцент смещается с вопроса «что есть культура» на вопрос «как культура создается и воспроизводится в живых практиках». Такой подход позволяет увидеть организационную культуру во всей её сложности, динамичности и противоречивости, однако создаёт серьёзные трудности для эмпирической верификации и

сравнительного анализа, поскольку с трудом поддаётся стандартизации и формализации [9, с. 55–58]. Как отмечает М. Караско [5, с. 24–27], интерпретативная оптика требует от исследователя высокой рефлексивности, умения «погружаться» в контекст и готовности к длительному включённому наблюдению, что далеко не всегда возможно в рамках традиционных академических проектов.

Сравнительный анализ двух подходов позволяет выявить их принципиальные различия, которые могут быть систематизированы в виде следующей таблицы:

Таблица 1

Сравнительная характеристика функционального и интерпретативного подходов к организационной культуре

Критерий сравнения	Функциональный подход	Интерпретативный подход
Предмет анализа	Нормы, ценности, поведенческие паттерны	Смыслы, интерпретации, символический порядок
Ключевая метафора	Культура как инструмент, «социальный клей»	Культура как текст, «паутина значений»
Статус культуры	Производное от структуры, поддаётся управлению	Конститутивное явление, создаётся в интеракции
Методологическая логика	Операционализация, измерение, сравнение	Контекстуальное понимание, интерпретация, «вживание»
Предпочтительные методы	Опросы, стандартизированные шкалы	Наблюдение, интервью, анализ нарративов

Очевидно, что каждый из подходов обладает собственной эвристической ценностью, но ни один из них в отдельности не может претендовать на исчерпывающее объяснение такого сложного феномена, как организационная культура. В связи с этим назревает необходимость в интегративной стратегии, которая позволила бы сочетать объяснительный потенциал функционального подхода с понимающей глубиной интерпретативной традиции [2, с. 89–93]. Как справедливо подчёркивают С.А. Барков и В.И. Зубков [2, с. 76–80], организационная культура представляет собой системное явление, в котором объективные структурные параметры неразрывно связаны с субъективными смысловыми аспектами, и любая односторонняя методология неизбежно приводит к искажённой картине.

Методологические стратегии исследования организационной культуры

Выход из методологического тупика, порождённого противостоянием функционального и интерпретативного подходов, видится в применении смешанной методологии, интегрирующей количественные и качественные методы сбора и анализа данных. Подобная стратегия, обоснованная в коллективном труде под редакцией К. Ньютона и Р. Найта [9, с. 12–16], основывается на принципе триангуляции: использование разнородных методов позволяет компенсировать ограничения каждого из них в отдельности и получить более полную, объёмную картину изучаемого феномена. Смешанная методология особенно уместна в исследовании организационной культуры, поскольку культура, как показывают исследования [8, с. 102–105],

одновременно проявляет себя и в измеримых показателях (уровень удовлетворённости, степень лояльности, выраженность ценностных ориентаций), и в неформальных практиках, устных рассказах, ритуалах и символах, которые крайне сложно формализовать.

В рамках количественной составляющей смешанной стратегии наиболее широкое распространение получили стандартизированные опросные методики, направленные на диагностику различных аспектов организационной культуры. Одним из наиболее известных и валидных инструментов является методика OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument), разработанная К. Камероном и Р. Куинном на основе рамочной модели конкурирующих ценностей. Данный опросник позволяет оценить текущий и предпочитаемый профиль культуры по четырём типам: клановая, адхократическая, рыночная и иерархическая [7, с. 134–138]. Использование подобных стандартизированных инструментов даёт возможность проводить массовые обследования, выявлять статистически значимые корреляции и устанавливать типологические группировки организаций. Вместе с тем, как отмечают Дж.Р. Харрисон и Г.Р. Кэрролл [8, с. 67–70], количественные методы, будучи ориентированными на измерение усреднённых тенденций, не способны уловить уникальные контекстуальные особенности и динамические аспекты культуры, которые зачастую оказываются решающими для её понимания. Восполнить этот пробел призваны качественные методы, которые в исследовании организационной культуры реализуются в формате глубинных

интервью, включённого наблюдения, фокус-групповых дискуссий, этнографических зарисовок и анализа документальных источников [9, с. 88–92]. Качественная стратегия позволяет исследователю «погрузиться» в повседневность организации, уловить невербальные и контекстуальные нюансы, понять, как сами участники осмысливают и артикулируют свою культуру. Особую значимость, как подчёркивают М.Дж. Гелфанд и М. Эрез [7, с. 210–215], качественные методы приобретают в кросс-культурных исследованиях, где требуется учитывать национальные, этнические и региональные особенности интерпретации организационных практик. Однако, как справедливо предостерегают методологи [9, с. 102–105], качественные данные подвержены риску субъективизма как со стороны респондентов (склонность давать социально желательные ответы), так и со стороны самого исследователя (эффект «селективного внимания»), что требует повышенной рефлексивности и процедурной дисциплины.

Оптимальной представляется такая конфигурация смешанной стратегии, при которой количественный этап предваряет качественный: на первом этапе проводится массовый опрос с использованием стандартизированных шкал, позволяющий выявить общую картину и сформулировать предварительные гипотезы; на втором этапе осуществляется углублённое качественное исследование на малой выборке (как правило, включающей как «типичных», так и «аномальных» респондентов), направленное на верификацию и содержательное наполнение полученных количественных результатов [3, с. 144–147]. Такая последовательность обеспечивает и широту охвата, и глубину понимания, что особенно важно при изучении организационной культуры как многомерного и контекстуально-чувствительного феномена.

На основе изложенных теоретико-методологических предпосылок предлагается исследовательская модель, которая интегрирует три аналитических уровня организационной реальности. Макроуровень включает внешние факторы среды: отраслевые нормы, региональные и национальные культурные паттерны, регуляторные условия, что позволяет рассматривать организацию как открытую систему, встроенную в более широкий социально-экономический контекст [2, с. 112–115; 4, с. 56–59]. Мезоуровень охватывает структурные и институциональные аспекты: формальные организационные структуры, управленческие практики, документированные нормы и регламенты, системы стимулирования и контроля [3, с. 89–92; 5, с. 132–135]. Именно на этом уровне культура приобретает свои наиболее устойчивые, институционализированные формы. Микроуровень фокусируется на повседневных интеракциях, неформальных коммуникациях, эмоциональных связях, индивидуальных идентификациях и субъективных смыслах, которые создают живую ткань

организационной реальности [6, с. 78–82; 7, с. 156–159]. Ключевая идея предлагаемой модели заключается в том, что эти три уровня не существуют изолированно, а находятся в постоянном взаимовлиянии: изменения на макроуровне (например, изменение отраслевого законодательства) трансформируют мезоуровневые структуры, что в свою очередь сказывается на микроуровневых практиках и идентификациях, и наоборот — накопившиеся микроизменения могут инициировать перестройку на мезо- и макроуровнях [1, с. 67–70]. В эмпирическом исследовании данная модель предполагает использование количественных методов (опросов) на макро- и мезоуровнях для выявления общих паттернов и качественных методов (интервью, наблюдения) на микроуровне для понимания механизмов трансляции и смыслового наполнения этих паттернов.

Критический анализ и синтез теоретических подходов

Проведённый анализ позволяет выявить ряд фундаментальных противоречий между теоретическими моделями организационной культуры и эмпирическими стратегиями их проверки. Центральной дилеммой, как представляется, является вопрос о соотношении объективных и субъективных измерений культуры. Функционалисты, такие как В.Г. Смирнова [4, с. 43–46], настаивают на возможности объективного измерения культуры через фиксацию внешних поведенческих и ценностных индикаторов, тогда как интерпретивисты, представленные А. Кокодза [6, с. 94–97], утверждают, что культура по определению субъективна и не поддаётся редукции к набору измеримых параметров, поскольку её ядро составляют смыслы, которые всегда герменевтически нагружены.

Однако, как показывает опыт смешанных исследований, данная дилемма не является неразрешимой, если рассматривать объективное и субъективное не как взаимоисключающие альтернативы, а как взаимодополнительные проекции одного и того же феномена [8, с. 145–148]. Объективные проявления культуры (нормы, ритуалы, артефакты) приобретают своё реальное значение лишь через субъективное их переживание и интерпретацию членами организации; в то же время субъективные представления всегда кристаллизуются в объективных формах, будь то тексты, символические объекты или устойчивые поведенческие паттерны. Таким образом, задача исследователя состоит не в том, чтобы выбрать одну из двух оптик, а в том, чтобы выстроить процедуру, позволяющую фиксировать и объективные, и субъективные измерения в их единстве и динамическом взаимодействии.

Именно такую возможность предоставляет предлагаемая трёхуровневая исследовательская модель, где макро- и мезоуровни анализируются преимущественно через количественные индикаторы, а микроуровень — через качественные, с последующей интеграцией данных

на этапе интерпретации. Л.Н. Аксеновская [1, с. 72–75] указывает на принципиальную важность такого рода интеграции, подчёркивая, что организационная культура не существует вне своих носителей, но и не сводится к простой сумме их индивидуальных представлений — она представляет собой эмерджентное качество, возникающее в сложной сети социальных взаимодействий. Аналогичный тезис развивают в своей работе С.А. Барков и В.И. Зубков [2, с. 134–137], которые рассматривают организационную культуру как результат «структуриации» — непрерывного процесса, в котором структуры одновременно и формируют практики, и сами формируются ими.

Заключение

Проведённый теоретико-методологический анализ позволяет сформулировать ряд ключевых выводов. Во-первых, организационная культура представляет собой сложный многомерный феномен, который не может быть адекватно описан в рамках какой-либо одной теоретической парадигмы. Функциональный и интерпретативный подходы, несмотря на их принципиальные различия, обладают взаимодополнительным эвристическим потенциалом: первый обеспечивает строгость, операционализируемость и сравнимость результатов, второй — глубину, контекстуальную чувствительность и понимание субъективных механизмов воспроизводства культуры. Во-вторых, оптимальной методологической стратегией эмпирического исследования организационной культуры выступает смешанная стратегия, интегрирующая количественные методы (стандартизированные опросы) на начальном этапе для выявления генеральных закономерностей и качественные методы (глубинные интервью, включённое наблюдение) на последующем этапе для содержательной верификации и углублённой интерпретации полученных данных. Принцип триангуляции, лежащий в основе смешанной стратегии, позволяет не только компенсировать ограничения отдельных методов, но и выйти на новый уровень понимания, учитывающий как объективные, так и субъективные измерения организационной культуры. В-третьих, предложенная в настоящей статье трёхуровневая исследовательская модель (макро-мезо-микро), базирующаяся на системной интеграции методологических подходов, предоставляет исследователю концептуальную рамку для комплексного анализа организационной культуры как динамической и многослойной реальности. Данная модель нуждается в дальнейшей эмпирической апробации и уточнении в ходе конкретных социологических исследований, включая сравнительный анализ организационных культур различных отраслей, регионов и типов организаций. Перспективным направлением также представляется разработка методических процедур

для операционализации трёхуровневой модели и создание инструментария, позволяющего устанавливать взаимосвязи между изменениями на разных уровнях. Резюмируя, можно утверждать, что организационная культура — это не просто фоновое условие организационной деятельности и не пассивный результат структурных решений, а активный динамический ресурс, который, будучи адекватно понятым и научно осмысленным, может становиться инструментом целенаправленных организационных изменений и устойчивого развития.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Аксеновская, Л. Н. Социальная психология организационной культуры : учебное пособие / Л. Н. Аксеновская. — Саратов : Издательство Саратовского университета, 2023. — 108 с. — ISBN 978-5-292-04820-6. — Текст : непосредственный.
2. Барков, С. А. Социология организаций : учебник / С. А. Барков, В. И. Зубков. — 2-е изд. — Москва : Юрайт, 2025. — 414 с. — ISBN 978-5-534-03342-7. — Текст : электронный. Воскресенская, Ю. В. Организационная культура : учебник и практикум / Ю. В. Воскресенская, И. А. Иванова, Г. Р. Латфуллин [и др.] ; под редакцией В. Г. Смирновой. — Москва : Юрайт, 2023. — 306 с. — ISBN 978-5-534-16374-2. — Текст : электронный.
3. Смирнова, В. Г. Организационная культура : учебник и практикум для вузов / под редакцией В. Г. Смирновой. — Москва : Юрайт, 2022. — 306 с. — ISBN 978-5-534-01440-2. — Текст : электронный.
4. Carasco, M. Organizational Culture: A Guide to Inclusive Transformation / M. Carasco. — London : Kogan Page, 2024. — 280 p. — ISBN 978-0-7494-9876-3. — Text : unmediated.
5. Coccozza, A. Understanding Organizational Culture: Innovation, Transparency, Leadership, Community / A. Coccozza. — Cham : Springer, 2023. — 320 p. — ISBN 978-3-031-21547-8. — Text : unmediated.
6. Gelfand, M. J. The Oxford Handbook of Crosscultural Organizational Behavior / M. J. Gelfand, M. Erez, editors. — Oxford : Oxford University Press, 2024. — 680 p. — ISBN 978-0-19-885678-9. — Text : unmediated.
7. Harrison, J. R. Culture and Demography in Organizations / J. R. Harrison, G. R. Carroll. — Princeton, NJ : Princeton University Press, 2021. — 250 p. — ISBN 978-0-691-21056-7. — Text : unmediated.
8. Newton, C. Handbook of Research Methods for Organisational Culture / C. Newton, R. Knight, editors. — Cheltenham, UK : Edward Elgar Publishing, 2022. — 480 p. — ISBN 978-1-78897-563-2. — Text : unmediated.

**СОЦИАЛЬНАЯ СТРАТИФИКАЦИЯ И НАГРАДНАЯ СИСТЕМА РОССИЙСКОЙ ИМПЕРИИ:
МЕХАНИЗМЫ ЗАКРЕПЛЕНИЯ СОСЛОВНЫХ ПРИВИЛЕГИЙ ПОСРЕДСТВОМ
ГОСУДАРСТВЕННЫХ НАГРАД (XVIII - НАЧАЛО XX ВВ.)**

*Гусев А.А.,**студент 1 курса очного юридического факультета**Российского государственного университета правосудия**имени В.М. Лебедева (г. Москва),**Научный руководитель: А. В. Сердюк**к.ю.н., доцент, доцент кафедры истории права и государства**РГУП им. В. М. Лебедева***SOCIAL STRATIFICATION AND THE AWARD SYSTEM OF THE RUSSIAN EMPIRE:
MECHANISMS OF CONSOLIDATING ESTATE PRIVILEGES THROUGH STATE AWARDS (18TH
– EARLY 20TH CENTURIES)****АННОТАЦИЯ**

В статье исследуется наградная система Российской империи XVIII — начала XX века как механизм социальной стратификации. На основе историко-юридического анализа законодательных актов (в т.ч. Установления 1797 года, статуты 1845 и 1855 годов, Манифеста 1826 года) раскрываются механизмы, посредством которых ордена и знаки отличия закрепляли и перераспределяли сословные привилегии. Показано, как награды служили юридическим основанием для получения личного и потомственного дворянства, освобождения от телесных наказаний и ограничения вертикальной мобильности отдельных сословий (например, купечества). Выявлены изменения стратификационной роли наград в результате реформ XIX века.

ABSTRACT

The article examines the award system of the Russian Empire (18th — early 20th century) as a mechanism of social stratification. Based on a historical-legal analysis of legislative acts (including the 1797 Establishment on Russian Imperial Orders, 1845 and 1855 statutes, and the 1826 Manifesto), it reveals how orders and insignia consolidated and redistributed estate privileges. The study demonstrates that awards served as a legal basis for obtaining personal and hereditary nobility, exemption from corporal punishment, and restricting upward mobility for certain estates (e.g., merchants). It also identifies changes in the stratification role of awards resulting from 19th-century reforms.

Ключевые слова: социальная стратификация, Российская империя, наградная система, сословные привилегии, дворянство (потомственное и личное), орденские статуты, знаки отличия.

Keywords: social stratification, Russian Empire, award system, estate privileges, nobility (hereditary and personal), order statutes, insignia.

Актуальность исследования обусловлена тем, что социальная стратификация Российской империи традиционно рассматривается историками сквозь призму сословного законодательства (Жалованные грамоты дворянству и городам, Табель о рангах, указы о порядке службы). Однако наградная система как самостоятельный механизм закрепления и перераспределения сословных привилегий изучена значительно слабее. Между тем именно ордена и знаки отличия выполняли функцию не только почётного поощрения, но и юридического основания для изменения сословного статуса.

Степень изученности темы социальной стратификации через призму наградной системы Российской империи остаётся неравномерной.

В XIX веке учёные (Г. Г. Щуровский, П. П. фон Винклер, А. Б. Лакиер) закладывали основы изучения наград, прослеживая их эволюцию и косвенно отмечая связь с социальным статусом - например, роль орденов как маркеров привилегий и инструментов вертикальной мобильности.

В советский период наградная система рассматривалась преимущественно в контексте классового анализа и критики имперских институтов, а её стратификационная функция изучалась фрагментарно: внимание фокусировалось на общих закономерностях сословной политики, а не на специфике наград.

Современная историография (О. Ю. Кокурина, Н. А. Ефремов и др.) активнее исследует социальную роль наград: анализирует, как статуты орденов регулировали доступ к дворянству, и как знаки отличия для нижних чинов меняли их положение в иерархии

Тем не менее целостное понимание механизмов взаимодействия наградной системы и социальной стратификации ещё не сформировано. Требуют дополнительного изучения динамика «социальной цены» орденов, эволюция ограничительных мер и региональные особенности реализации наградной политики.

Объект исследования - наградная система Российской империи XVIII - начала XX века как институт государственного поощрения.

Предмет исследования - механизмы, посредством которых государственные награды закрепляли сословные привилегии (личное и потомственное дворянство, освобождение от телесных наказаний) либо, напротив, блокировали переход в высшие страты для отдельных сословных групп.

Цель исследования - выявить и проанализировать, каким образом законодательство о наградах участвовало в конструировании и поддержании сословной иерархии Российской империи.

Задачи исследования:

1. Определить юридический статус ордена как доказательства дворянского происхождения.
2. Проанализировать систематизацию орденских классов по Установлению 1797 года и связанные с ними привилегии.
3. Выявить стратификационные эффекты награждения знаком отличия Св. Анны для нижних чинов (освобождение от телесных наказаний).
4. Сравнить нормы о потомственном и личном дворянстве по статутам 1845 и 1855 годов.
5. Охарактеризовать ограничительные меры в отношении награждения купцов (1826 год).
6. Установить, как Манифест 1826 года о порядке приобретения дворянства службой соотносился с наградной системой.

Хронологические рамки - XVIII - начало XX века (от Петра I до Николая II), с фокусом на ключевые законодательные акты 1797, 1826, 1845, 1855 годов.

Методы исследования:

Историко-юридический метод - анализ текстов законодательных актов (ПСЗРИ) как источников права.

Сравнительно-правовой метод - сопоставление норм о правах кавалеров различных орденов и степеней.

Институциональный метод - рассмотрение наградной системы как социального института, выполнявшего стратификационные функции.

Источниковая база - Полное собрание законов Российской империи (ПСЗРИ).

Социальная стратификация и наградная система Российской империи: механизмы закрепления сословных привилегий посредством государственных наград

Ключевая особенность Российской империи заключалась в том, что сам факт обладания орденом признавался неопровергаемым доказательством дворянского происхождения в случае утраты документальных подтверждений. В одном из документов, приложенных к материалам, прямо перечислено, что именно служит доказательством благородства. Среди дипломов, гербов, патентов на чины и жалованных грамот названы «Российские кавалерские ордены» [1]. Это означало, что орден юридически приравнивался к документам о происхождении и сам по себе (даже без указа в тексте пожалования) служил основанием для включения в дворянскую родословную книгу. Такая норма превращала

награду в самостоятельный стратификационный инструмент. Человек недворянского происхождения, получив орден, автоматически получал юридическое основание «доказывать» своё благородство. И наоборот — дворянин, утративший документы, мог подтвердить статус через орденские знаки.

Решающий этап в кодификации наградной системы связан с Установлением о Российских Императорских орденах от 5 апреля 1797 года. Император Павел I объединил все существовавшие ордена в единый «Российский Кавалерский Орден», понимаемый как «единое тело» и «единый Российский Кавалерский чин» [2].

В том же акте было закреплено разделение на четыре именованья (класса): «первый, Святого Апостола Андрея Первозванного; второй, для особъ женскаго пола, Святыя Великомученицы Екатерины; третий Святого Александра Невскаго, и четвертый Святыя Анны» [2].

Важно, что право на получение орденов распространялось на широкий круг лиц. В документе подчёркнуто:

«всѣ духовные, военные, гражданскіе и придворные чины имѣютъ къ тому право: таковое же право распространяемъ на всѣ чужестранныя Государскія и владѣтельныя Князей Фамиліи, а равно и на частныхъ иностранцевъ» [2].

Таким образом, формально наградная система была открыта для разных сословий. Однако эта открытость была иллюзией: сами условия представления к награде и последствия награждения различались в зависимости от социального происхождения награждаемого.

Особый механизм социального лифта был создан для нижних чинов. В том же Установлении 1797 года Павел I ввёл особый «разрядъ въ пользу заслуженныхъ воиновъ»: «всѣ унтеръ-офицеры и рядовые, которые въ войскахъ Нашихъ выслужили безпорочно и безотлучно 20 лѣтъ, приобретають тѣмъ право къ полученію знака отличія состоящаго въ лентѣ Святыя Анны въ петлицу, къ которой привѣщена серебряная медаль вызолоченная, и уже ни какому тѣлесному наказанію не подвергаются» [2].

Это положение имеет фундаментальное значение для понимания стратификационной роли наград. Телесные наказания в Российской империи были маркером «неблагородного» состояния: дворян, духовенство и почётных граждан по закону нельзя было сечь. Получение знака отличия ордена Св. Анны автоматически выводило солдата или унтер-офицера из категории телесно наказуемых, то есть юридически приравнивало его по одному из ключевых признаков к привилегированным сословиям. Это был первый шаг вверх по социальной лестнице, хотя и не дававший ещё дворянства.

До 1845 года все ордена всех степеней предоставляли кавалерам права потомственного дворянства. Однако в царствование Николая I этот порядок был пересмотрен.

В представленных материалах чётко зафиксировано изменение, произошедшее в 1845 году:

«Ордена Святого Равноапостольного Князя Владимира, Святыя Анны и Святого Станислава до 1845 года предоставляли Кавалерам всех степеней права потомственного дворянства. Въ 22 день Июля 1845 года (19227 и 19228) изданы вновь Статуты... На основании сихъ Статутовъ Кавалерамъ орденовъ Святого Владимира всехъ степеней и Святыя Анны первой степени предоставляли права потомственного дворянства; Кавалерамъ же ордена Святыя Анны второй, третьей и четвертой степеней права личного дворянства» [3].

То есть орден Св. Анны младших степеней (2–4) был понижен в своём стратификационном эффекте: он больше не давал права передавать дворянство детям, а только самому награждённому — личное дворянство. Орден Св. Владимира всех степеней сохранял потомственное дворянство.

В 1855 году император Николай I распространил этот же принцип на орден Св. Станислава как «младший в порядке постепенности Российских орденов». В указе от 28 июня 1855 года прямо сказано:

«Нынѣ Мы признали необходимымъ орденъ Святого Станислава... сравнить, въ отношении пріобрѣтѣнія правъ дворянства, съ орденомъ Святыя Анны» [3].

Таким образом, к середине XIX века сложилась чёткая иерархия орденов по их «социальной цене»: старшие ордена (Владимир всех степеней, Анна 1-й степени) открывали доступ в потомственное дворянство; младшие степени (Анна 2–4, Станислав) давали только личное дворянство. Это был сознательный механизм сдерживания роста дворянского сословия. Особого внимания заслуживает положение купечества. Купцы, получавшие ордена или гражданские чины за коммерческие или благотворительные заслуги, стремились таким образом войти в дворянское сословие. Однако законодательство Николая I сознательно пресекло эту возможность.

Высочайше утверждённое мнение Государственного совета от 30 октября 1826 года постановило:

«гражданскіе чины и знаки орденовъ, лицамъ купческаго сословія... жалуемые, признаваемы были не иначе, какъ наградами, приносящими тѣмъ лицамъ личное, а не потомственное дворянство, съ тѣмъ, чтобъ лица сіи оставались въ прежнемъ ихъ состояніи, хотя бы въ указахъ и грамотахъ не было именно о томъ упомянуто» [4].

Оговорка «хотя бы въ указахъ и грамотахъ не было именно о томъ упомянуто» имела решающее значение. Она означала, что никакой индивидуальный указ о награждении купца орденом не мог быть истолкован в пользу потомственного дворянства, даже если в тексте прямо этого не запрещалось. Закон действовал автоматически. При этом оговаривалось, что норма не обращается на тех, кто получил ордена при

прежних (до 1826 года) постановлениях, то есть не имела обратной силы.

Это был чёткий механизм закрепления сословных перегородок: купечество оставалось купечеством, несмотря на ордена. Награда переставала быть социальным лифтом для этой группы.

Параллельно с ограничениями для купцов, Манифест от 11 июня 1826 года пересмотрел сам принцип приобретения дворянства службой. В тексте манифеста подчёркнуто:

«Издревле въ Россіи дворянство пріобрѣталось службою... Императоръ Петръ Первый... повелѣлъ, чтобы всѣ чины военной службы, начиная съ перваго оберъ-офицерскаго званія, и всѣ гражданскіе первыхъ восьми классовъ пользовались дворянскими правами» [5].

Однако к 1826 году, как указывалось в манифесте, чрезвычайное умножение числа служащих привело к неконтролируемому росту дворянского сословия. Поэтому власть пошла на повышение планки:

«Мы признали за благо... пріобрѣтѣніе дворянства потомственного перенести на чины высшіе» [5].

Конкретно: теперь потомственное дворянство по службе давал не первый обер-офицерский чин (XIV класс), а только штаб-офицерский (VIII класс и выше). Это радикально сократило поток выходцев из низших сословий в потомственное дворянство через военную и гражданскую службу. Наградная система в этом контексте становилась альтернативным, но также ужесточённым каналом.

Заключение

Проведённое исследование на основе выделенных законодательных фрагментов позволяет сделать следующие выводы.

Во-первых, орден в Российской империи выполнял не только почётную, но и юридически значимую стратификационную функцию: он признавался неопровергаемым доказательством благородства наравне с дипломами и патентами [1, с. 1].

Во-вторых, наградная система была устроена как иерархический фильтр. Высшие степени старших орденов (Владимир всех степеней, Анна 1-я) давали доступ в потомственное дворянство; младшие степени (Анна 2–4, Станислав) — только в личное; знак отличия для нижних чинов — лишь освобождение от телесных наказаний, но не дворянство [2, с. 4; 3, с. 1].

В-третьих, законодательство сознательно блокировало отдельные сословия (купечество) от использования наград для перехода в потомственное дворянство, закрепляя за ними статус личного дворянства или оставляя в прежнем состоянии [4, с. 1].

В-четвёртых, реформы 1845 и 1855 годов (понижение стратификационного статуса Анны 2–4 и Станислава) были направлены на сдерживание роста численности дворянства, то есть на консервацию существующей стратификационной структуры [3, с. 1].

В итоге, поставленная цель достигнута: выявлены механизмы, посредством которых наградная система закрепляла сословные привилегии. Она одновременно открывала узкие каналы для вертикальной мобильности (для выслужившихся нижних чинов) и закрывала их для нежелательных групп (купцов), а также для массового потока чиновников младших рангов. Государство через орденские статуты регулировало, кому и на каких условиях позволено подняться в высшую страту, а кому остаться на месте.

Список использованных источников

1. Жалованная грамота дворянства стр. 45 (фрагмент перечня).
2. Установление о Российских Императорских орденах. 5 апреля 1797 г. // ПСЗРИ. Собр. I. Т. XXIV. № 17908. стр. 569-575
3. Именной указ, данный Капитулу Российских Императорских и Царских Орденов. 28 июня 1855 г. // ПСЗРИ. Собр. II. Т. XXX. № 29466. стр. 456-457

4. Высочайше утверждённое мнение Государственного совета «О преимуществах, сопряжённых с награждением купцов гражданскими чинами и Кавалерскими орденами». 30 октября 1826 г. // ПСЗРИ. Собр. I. Т. I. № 640. стр. 1079

5. Манифест «О порядке приобретения дворянства службою». 11 июня 1845 г. // ПСЗРИ. Собр. II. Т. I. № 19086. стр. 450

6. Список кавалерам российских имп. и царских орденов... за 1829 : Ч. 3 / 19-25. — Санкт-Петербург : тип. К. Вингебера, 1828-1852, 1830. — [3], 702 с.

7. Кокорина О. Ю. История наградной политики Российского государства (дореволюционный период) / О. Ю. Кокурина // Человек: преступление и наказание. - 2011. - №4. - С.143-153.

8. Парадиз А., Сычев В. Наградная система Российской империи. Ордена Российской империи. // «Обозреватель». 2001, № 11

УДК 347.9:341.645.5

ЗАЩИТА ХОЗЯЙСТВУЮЩИХ СУБЪЕКТОВ СУДОМ ЕАЭС В КОНТЕКСТЕ ЦИВИЛИСТИЧЕСКОГО ПРОЦЕССА

Клюкин С.А.

*Кафедра экологического, трудового права и гражданского процесса
Юридического факультета Казанского (Приволжского) федерального университета,
Россия, г. Казань*

PROTECTION OF BUSINESS ENTITIES BY THE COURT OF THE EAEU IN THE CONTEXT OF CIVILISTIC PROCESS

S.A. Klyukin

*Department of Environmental and Labour Law and Civil Procedure,
Faculty of Law, Kazan (Volga Region) Federal University,
Russia, Kazan*

DOI: 10.31618/ESU.2413-9335.2026.2.135.2289

АННОТАЦИЯ

В статье исследуется защита хозяйствующих субъектов в Суде Евразийского экономического союза с позиции концепции цивилистического процесса. Анализируются нормативные особенности судопроизводства по заявлениям хозяйствующих субъектов, критерии доступа к наднациональной судебной защите, предмет судебного контроля, а также отдельные процессуальные гарантии. Особое внимание уделено соотношению публично-правовой природы спора с его функциональной направленностью на защиту прав и законных интересов частного субъекта. На основе практики Суда ЕАЭС и Верховного Суда Российской Федерации обосновывается вывод о наличии у рассматриваемого судопроизводства цивилистической направленности без его отождествления с национальными формами цивилистического судопроизводства.

ABSTRACT

The article examines protection of business entities before the Court of the Eurasian Economic Union from the perspective of the concept of civilistic process. The study analyses the normative characteristics of proceedings initiated by business entities, the criteria for access to supranational judicial protection, the subject matter of judicial review, and certain procedural guarantees. Particular attention is paid to the relationship between the public-law nature of the dispute and its functional orientation towards protecting the rights and legitimate interests of a private subject. Based on the case law of the Court of the EAEU and the Supreme Court of the Russian Federation, the article substantiates the civilistic orientation of such proceedings without equating them with national forms of civilistic judicial procedure.

Ключевые слова: цивилистический процесс, Суд ЕАЭС, судебная защита, хозяйствующий субъект, право на судебную защиту, Евразийский экономический союз, процессуальная форма.

Keywords: civilistic process, Court of the EAEU, judicial protection, business entity, right to judicial protection, Eurasian Economic Union, procedural form.

Введение

Развитие интеграционных процессов в рамках Евразийского экономического союза обуславливает возникновение общественных отношений, правовое регулирование которых осуществляется не только посредством национального законодательства государств-членов, но и на наднациональном уровне. Формирование общего экономического пространства закономерно сопровождается необходимостью создания механизмов защиты прав и законных интересов субъектов, непосредственно участвующих в предпринимательской и иной экономической деятельности.

Особое место среди таких механизмов занимает Суд Евразийского экономического союза, являющийся постоянно действующим судебным органом. В соответствии с пунктом 2 Статута Суда целью его деятельности является обеспечение единообразного применения государствами-членами и органами Союза Договора о Евразийском экономическом союзе, международных договоров в рамках Союза, международных договоров Союза с третьей стороной и решений органов Союза [1].

При этом деятельность Суда не ограничивается разрешением разногласий между государствами – участниками ЕАЭС либо разъяснением положений права Союза. Подпунктом 2 пункта 39 Статута предусмотрена возможность непосредственного обращения хозяйствующего субъекта в Суд с заявлением об оспаривании решения Евразийской экономической комиссии либо ее действия (бездействия), если соответствующее решение, действие или бездействие непосредственно затрагивает права и законные интересы хозяйствующего субъекта в сфере предпринимательской и иной экономической деятельности и повлекло нарушение прав, предоставленных правом Союза [1].

Указанное обстоятельство представляет интерес не только с позиции международного и интеграционного права, но и с точки зрения процессуальной науки. В рамках соответствующего производства частный субъект самостоятельно инициирует деятельность судебного органа, направленную на проверку правомерности властного воздействия Евразийской экономической комиссии и защиту нарушенных либо оспариваемых прав и законных интересов данного субъекта.

Вместе с тем публично-правовая природа соответствующего спора, особый статус Суда ЕАЭС и применение им права Союза не позволяют механически отождествлять рассматриваемую деятельность с гражданским, арбитражным либо административным судопроизводством отдельных государств-членов.

В этой связи возникает вопрос о возможности исследования защиты хозяйствующих субъектов Судом ЕАЭС с позиции более широкой доктринальной категории цивилистического процесса. Проблема состоит не в отраслевой квалификации деятельности Суда Союза, а в установлении того, обладает ли судопроизводство по заявлениям хозяйствующих субъектов признаками цивилистической направленности и какое значение для такой квалификации имеет публично-правовая природа разрешаемого спора.

Цель исследования

Цель настоящего исследования состоит в определении характера соотношения судебной защиты хозяйствующих субъектов в Суде Евразийского экономического союза с концепцией цивилистического процесса.

Для достижения поставленной цели необходимо определить нормативные особенности судопроизводства по заявлениям хозяйствующих субъектов, рассмотреть существующие научные подходы к судебной защите в ЕАЭС, установить функциональную направленность деятельности Суда и значение публично-правовой природы спора для его оценки с позиции концепции цивилистического процесса.

Материал и методы исследования

Нормативную основу исследования составили Договор о Евразийском экономическом союзе от 29 мая 2014 года, Статут Суда Евразийского экономического союза, являющийся приложением № 2 к Договору, Регламент Суда Евразийского экономического союза, утвержденный Решением Высшего Евразийского экономического совета от 23 декабря 2014 года № 101, а также акты Верховного Суда Российской Федерации.

Эмпирическую основу составили решения Коллегии и Апелляционной палаты Суда Евразийского экономического союза по заявлениям хозяйствующих субъектов, а также практика Верховного Суда Российской Федерации относительно значения решений Суда ЕАЭС для национального судопроизводства.

Теоретическую основу исследования составили работы Н. А. Громошиной, Е. Б. Дьяченко, М. Р. Загидуллиной, С. И. Князькина, А. Н. Мазки, П. П. Мысливского, Р. О. Опалева, Т. В. Сахновой, Е. В. Труниной, К. В. Энтина, В. В. Яркова и других авторов.

Методологическую основу исследования составляют системный, формально-юридический и сравнительно-правовой методы, а также анализ судебной практики и научных позиций по вопросам цивилистического процесса и судебной защиты в Евразийском экономическом союзе.

Результаты исследования и их обсуждение

Судебная защита прав хозяйствующих субъектов в рамках Евразийского экономического союза получила достаточно широкое освещение преимущественно в науке международного и

интеграционного права. При этом существующие исследования посвящены, как правило, вопросам компетенции Суда ЕАЭС, условиям доступа к правосудию, отдельным процессуальным институтам либо характеру взаимодействия Суда Союза с национальными судами.

Е. Б. Дьяченко и К. В. Энтин, исследуя компетенцию Суда ЕАЭС, обращают особое внимание на средства правовой защиты, предоставленные хозяйствующим субъектам, вопросы *locus standi* и пределы полномочий Суда. Авторы отмечают, что существующие ограничения компетенции не во всех случаях препятствуют эффективному осуществлению Судом возложенной на него функции, а практика самого Суда способствует развитию предусмотренных Статутом механизмов защиты [2].

Е. В. Трунина рассматривает обязательный досудебный порядок как элемент доступа хозяйствующего субъекта к евразийскому правосудию. Автор справедливо отмечает, что досудебная процедура не должна превращаться в формальное препятствие обращению в Суд и должна обеспечивать оперативное и эффективное урегулирование возникшего разногласия [3].

Отдельные процессуальные институты производства по заявлениям хозяйствующих субъектов исследованы П. П. Мысливским и А. Н. Мазкой, анализирующими распределение бремени и стандарты доказывания в практике Суда ЕАЭС [4]. Е. Б. Дьяченко рассматривает особенности доказывания по делам, возникающим из таможенных правоотношений, уделяя внимание критериям относимости и допустимости доказательств, роли Суда в их исследовании и особенностям установления фактических обстоятельств [5].

Наиболее близкой к рассматриваемой проблеме представляется позиция С. И. Князькина, исследующего право на судебную защиту в ЕАЭС одновременно в процессуальном и материально-правовом аспектах. Автор обращает внимание на соотношение компетенции Суда Союза и национальных судов, прямой и косвенный способы имплементации права Союза, а также существующие субъектные и предметные ограничения доступа к наднациональной судебной защите [6].

Вместе с тем вопрос о соотношении соответствующего производства с доктринальной категорией гражданского процесса самостоятельного освещения в указанных исследованиях не получил.

Одновременно в процессуальной науке продолжается дискуссия относительно границ самого гражданского процесса. М. Р. Загидуллин рассматривает гражданский процесс как более широкую категорию, охватывающую не только традиционное гражданское судопроизводство, но и иные судебные и внесудебные формы защиты [7]. Н. А. Громошина, анализируя место административного судопроизводства в системе российского права,

обращает внимание на генетическую и функциональную связь публично-правового судопроизводства с гражданской процессуальной формой [8]. Т. В. Сахнова рассматривает единство гражданского процесса и дифференциацию конкретных судебных процедур не как взаимоисключающие явления, а как взаимосвязанные закономерности развития процессуального права [9].

Таким образом, существующее развитие доктрины гражданского процесса дает основания для постановки вопроса не только о формальной отраслевой принадлежности конкретного судопроизводства, но и о его функциональной направленности, которая может проявляться в защите прав и законных интересов частного субъекта независимо от частноправовой либо публично-правовой природы исходного материального правоотношения.

Прежде всего следует отметить, что предусмотренная Статутом Суда ЕАЭС защита хозяйствующего субъекта обладает всеми основными признаками юридически организованной судебной деятельности.

Возникновение соответствующего производства обусловлено обращением заинтересованного лица. Статут определяет круг субъектов, имеющих право инициировать спор, предмет допустимых требований, условия обращения и характер предполагаемого нарушения. Регламентом закрепляются требования к заявлению, порядок подготовки дела, рассмотрения доказательств, проведения судебного заседания, вынесения решения и его обжалования.

Иными словами, речь идет не о совокупности отдельных процедурных действий, а об относительно самостоятельном процессуальном движении, обладающем основаниями возникновения, определенным субъектным составом, последовательностью юридически значимых действий и предусмотренным правовым результатом.

Особое значение имеет закрепленная пунктом 39 Статута инициатива хозяйствующего субъекта. Суд не осуществляет абстрактный контроль за деятельностью Комиссии по собственной инициативе. Возникновение производства связано с волеизъявлением субъекта, утверждающего о непосредственном нарушении принадлежащих ему прав и законных интересов.

При этом понятие хозяйствующего субъекта для целей Статута обладает самостоятельным содержанием. В соответствии с подпунктом 2 пункта 39 к нему относится юридическое лицо либо физическое лицо, зарегистрированное в качестве индивидуального предпринимателя в соответствии с законодательством государства-члена или третьего государства [1].

Практикой Суда критерий наличия правового интереса дополнительно конкретизирован. Так, по делу ООО «Глобал Фарма» Апелляционная палата Суда ЕАЭС в решении от 01 марта 2022 г. указала, что возможные репутационные последствия во

взаимоотношениях с контрагентами и непрогнозируемый риск неблагоприятных последствий могут являться составляющими предпринимательской деятельности [10]. Следовательно, категория защищаемого интереса не ограничивается исключительно непосредственными имущественными потерями.

Не менее существенно содержание судебной проверки. Согласно статье 45 Регламента при рассмотрении дела по заявлению хозяйствующего субъекта об оспаривании решения Комиссии Суд проверяет полномочия Комиссии на принятие соответствующего решения, факт нарушения прав и законных интересов хозяйствующего субъекта в сфере предпринимательской и иной экономической деятельности, а также соответствие решения Комиссии Договору и международным договорам в рамках Союза [11].

Таким образом, проверка объективной законности акта Комиссии нормативно связана с проверкой нарушения субъективного правового положения заявителя. Данный элемент имеет принципиальное значение для определения функциональной направленности судопроизводства.

С одной стороны, предметом судебного контроля выступает регуляторная деятельность наднационального публичного органа. Данное обстоятельство придает спору выраженную публично-правовую природу. Хозяйствующий субъект и Комиссия не являются равными участниками исходного материального правоотношения. Комиссия реализует предоставленные ей властные полномочия, принимает обязательные решения, осуществляет расследования и в предусмотренных правом Союза случаях привлекает хозяйствующих субъектов к ответственности.

С другой стороны, непосредственным основанием для инициирования судопроизводства выступает заявление частного субъекта о нарушении его собственных прав и законных интересов. Тем самым предмет судебной деятельности включает одновременно проверку законности властного воздействия и индивидуальную судебную защиту лица, в отношении которого такое воздействие произведено.

Подобное сочетание публичных и частных элементов само по себе не является новым для цивилистической процессуальной науки. Развитие административного судопроизводства показывает, что защита частного лица от незаконного действия (бездействия) публичного органа может осуществляться посредством процессуальной формы, основанной на общих гарантиях судебной защиты, состязательности, процессуального равноправия и инициативы заинтересованного субъекта.

Р. О. Опалев, исследуя право на эффективную судебную защиту в административном судопроизводстве, рассматривает соответствующее судопроизводство именно через

необходимость обеспечения действенных процессуальных гарантий лица во взаимоотношениях с публичной властью [12]. Н. А. Громошина, в свою очередь, указывает на наличие оснований для рассмотрения административного судопроизводства во взаимосвязи с цивилистическими процессуальными формами [8].

Представляется, что аналогичный методологический подход может быть использован и применительно к производству в Суде ЕАЭС. Публично-правовая природа исходного отношения характеризует материальное содержание возникшего конфликта и особенности статуса его субъектов, однако сама по себе не позволяет сделать вывод об отсутствии цивилистической направленности судебной защиты. Определяющее значение в данном случае приобретает функция процессуальной деятельности.

В делах по заявлениям хозяйствующих субъектов Суд не только обеспечивает абстрактное единообразное применение права Союза, но и разрешает вопрос о соответствии властного поведения Комиссии праву ЕАЭС и наличии нарушения прав конкретного частного субъекта. Особенно отчетливо данная функция проявляется в современной практике самого Суда.

Решением Апелляционной палаты Суда ЕАЭС от 17 марта 2025 года по делу ИП Курко Е. А. право на судебную защиту было прямо отнесено к общим принципам права Евразийского экономического союза. Апелляционная палата подчеркнула, что право на судебную защиту относится к числу основных прав человека, закреплено в конституциях всех государств-членов и включает в себя право на обращение в суд [13].

Указанный вывод имеет значение не только для толкования конкретных норм права Союза. Фактически Суд признает судебную защиту самостоятельной правовой ценностью наднационального правопорядка. В указанном деле предметом оценки стали действия хозяйствующего субъекта, совершенные для последующего обращения за судебной защитой, и Апелляционная палата не согласилась с подходом, при котором направление претензий в целях соблюдения обязательного досудебного порядка само по себе рассматривалось как основание для вывода о нарушении правил конкуренции.

Процессуальная направленность на защиту субъекта проявляется также в правилах доказывания.

П. П. Мысливский и А. Н. Мазка отмечают, что практика Суда ЕАЭС демонстрирует применение правил распределения бремени и стандартов доказывания [4]. Регламентом также закреплены состязательные начала исследования доказательств: материалы оцениваются на основании всестороннего, полного, объективного и непосредственного исследования, а судебный акт должен содержать указание на доказательства, положенные в основу выводов, и мотивы отклонения иных доказательств [11]. В рассматриваемом аспекте данные институты

обеспечивают процессуальный баланс между частным заявителем и органом, обладающим публичными полномочиями.

Показательным является дело ООО «Польские машины». Общество оспорило решение Совета Евразийской экономической комиссии в части включения определенной товарной подсубпозиции в Товарную номенклатуру внешнеэкономической деятельности ЕАЭС, ссылаясь на нарушение своих прав и законных интересов в сфере предпринимательской деятельности. Решением Коллегии Суда ЕАЭС от 8 декабря 2022 года требования общества были удовлетворены, а оспариваемое регулирование признано не соответствующим праву Союза и нарушающим права и законные интересы хозяйствующего субъекта [14].

Данный пример демонстрирует, что обращение в Суд ЕАЭС может выступать самостоятельным способом защиты прав хозяйствующих субъектов. Вместе с тем наднациональный и национальный уровни судебной защиты не существуют изолированно друг от друга. Суд ЕАЭС и национальные суды обладают различной компетенцией и не образуют единой инстанционной системы, однако сформулированные Судом Союза правовые позиции учитываются национальными судами при толковании и применении права ЕАЭС. В частности, на необходимость учета актов Суда ЕАЭС в сфере таможенного регулирования указано в пункте 2 Постановления Пленума Верховного Суда Российской Федерации от 26 ноября 2019 года № 49 [15].

Подобная взаимосвязь позволяет рассматривать производство по заявлениям хозяйствующих субъектов не только с позиции его особой интеграционной природы, но и с точки зрения выполняемой им функции судебной защиты. При этом речь не идет об отнесении деятельности Суда ЕАЭС к гражданскому, арбитражному либо административному судопроизводству какого-либо государства-члена. Суд Союза обладает самостоятельной правовой природой, а его компетенция не ограничивается разрешением споров с участием частных субъектов.

Вместе с тем производство по заявлениям хозяйствующих субъектов обладает рядом признаков, значимых для характеристики гражданского процесса. Оно возникает по инициативе заинтересованного лица, осуществляется в установленной процессуальной форме, предполагает участие сторон, исследование доказательств, судебное разбирательство, принятие решения и возможность его пересмотра. Однако определяющее значение имеет не только процессуальная организация такой деятельности, но и ее направленность на защиту прав и законных интересов частного субъекта.

Публично-правовой характер отношений между хозяйствующим субъектом и Евразийской экономической комиссией сам по себе не

исключает подобной характеристики. Защита интересов частного лица может осуществляться как в отношениях с другими участниками гражданского оборота, так и в отношениях с субъектами, наделенными публичными полномочиями. Поэтому применительно к рассматриваемой категории дел представляется возможным говорить о гражданско-правовой направленности судебной деятельности Суда ЕАЭС, не отрицая при этом самостоятельности и специфики интеграционного судопроизводства.

Таким образом, производство по заявлениям хозяйствующих субъектов в Суде ЕАЭС представляет собой самостоятельную процессуальную форму наднациональной судебной защиты, которая по своей функциональной направленности может быть рассмотрена в контексте гражданского процесса.

Выводы (заключение)

Во-первых, судопроизводство в Суде Евразийского экономического союза по заявлениям хозяйствующих субъектов обладает самостоятельной процессуальной природой. Его осуществление нормативно организовано посредством установления оснований возникновения производства, определенного круга участников, предмета судебной проверки, правил доказывания, последовательности процессуальных действий и характера итогового судебного акта.

Во-вторых, отличительной особенностью соответствующего производства является сочетание публично-правового характера предмета судебного контроля и направленности судебной деятельности на защиту прав и законных интересов частного субъекта. Хозяйствующий субъект обращается в Суд не в целях абстрактного контроля за соблюдением права Союза, а вследствие непосредственного затрагивания принадлежащих ему прав в сфере предпринимательской и иной экономической деятельности.

В-третьих, публично-правовая природа исходного правоотношения сама по себе не исключает гражданско-правовой направленности соответствующей формы судебной защиты. Определяющее значение приобретает функциональная связь процессуально организованной деятельности с защитой прав и законных интересов частного субъекта.

В-четвертых, признание указанной гражданско-правовой направленности не означает отождествления судопроизводства Суда ЕАЭС с гражданским, арбитражным или административным судопроизводством государств-членов. Суд ЕАЭС сохраняет самостоятельную интеграционную правовую природу, а предложенная квалификация характеризует лишь функциональную сторону производства по заявлениям хозяйствующих субъектов.

Таким образом, судебная защита хозяйствующих субъектов в Суде Евразийского экономического союза представляет собой самостоятельную форму наднационального

судопроизводства, обладающую в рассматриваемой части цивилистической направленностью. Данный вывод позволяет рассматривать развитие форм защиты частного субъекта в рамках евразийской интеграции не изолированно от цивилистической процессуальной доктрины, а как одно из проявлений усложнения и дифференциации современного механизма судебной защиты.

Список литературы

1. Договор о Евразийском экономическом союзе от 29 мая 2014 г. (приложение № 2 – Статут Суда Евразийского экономического союза) [Электронный ресурс]. URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001201501160013?index=183> (дата обращения: 09.09.2026).
2. Дьяченко Е. Б., Энтин К. В. Компетенция Суда Евразийского экономического союза: мифы и реальность // Международное правосудие. 2017. № 3. С. 76–95.
3. Трунина Е. В. Актуальные вопросы реализации евразийской экономической комиссией полномочий по досудебному урегулированию споров // Евразийский юридический журнал. 2016. № 2. С. 20–22.
4. Мысливский П. П., Мазка А. Н. Бремя доказывания в практике Суда Евразийского экономического союза по делам по заявлениям хозяйствующих субъектов // Российское правосудие. 2021. № 5. С. 50–56.
5. Дьяченко Е. Б. Доказывание при рассмотрении Судом Евразийского экономического союза дел в области таможенных правоотношений // Вестник Российской таможенной академии. 2022. № 3. С. 45–55.
6. Князькин С. И. Право на судебную защиту в Евразийском экономическом союзе: процессуальный и материально-правовой аспекты // Актуальные проблемы российского права. 2025. № 2. С. 44–57.
7. Загидуллин М. Р. О содержании понятия «цивилистический процесс» // Журнал российского права. 2020. № 5. С. 120–130.
8. Громошина Н. А. О единстве процесса и месте административного судопроизводства в системе российского права: продолжение дискуссии // Административное право и процесс. 2018. № 3. С. 25–28.
9. Сахнова Т. В. О единстве цивилистического процесса в контексте законодательных реформ и исторического опыта // Вестник гражданского процесса. 2023. № 3. С. 13–27.
10. Решение Апелляционной палаты Суда Евразийского экономического союза от 1 марта 2022 г. по делу № С-8/21 по заявлению ООО «ГЛОБАЛ ФАРМА» об оспаривании определений Евразийской экономической комиссии [Электронный ресурс]. URL: https://courteurasian.org/court_cases/eaec/C-8.21/ (дата обращения: 09.09.2026).
11. Регламент Суда Евразийского экономического союза: утв. Решением Высшего Евразийского экономического совета от 23 декабря 2014 г. № 101 [Электронный ресурс]. URL: <https://docs.eaunion.org/documents/250/1381/> (дата обращения: 09.09.2026).
12. Опалев Р. О. Право на эффективную судебную защиту в административном судопроизводстве. М.: ИД «Городец», 2023. 432 с.
13. Решение Апелляционной палаты Суда Евразийского экономического союза от 17 марта 2025 г. по делу № С-8/24 по заявлению индивидуального предпринимателя Курко Е. А. об оспаривании решения Евразийской экономической комиссии [Электронный ресурс]. URL: https://courteurasian.org/court_cases/eaec/C-8.24/ (дата обращения: 09.09.2026).
14. Решение Коллегии Суда Евразийского экономического союза от 8 декабря 2022 г. по делу № С-6/22 по заявлению ООО «Польские машины» об оспаривании решения Совета Евразийской экономической комиссии [Электронный ресурс]. URL: https://courteurasian.org/court_cases/eaec/c-6.22/ (дата обращения: 09.09.2026).
15. Постановление Пленума Верховного Суда Российской Федерации от 26 ноября 2019 г. № 49 «О некоторых вопросах, возникающих в судебной практике в связи с вступлением в силу Таможенного кодекса Евразийского экономического союза» // Бюллетень Верховного Суда РФ. 2020. № 1.

УДК 347.9

Шифр специальности – 5.1.3

ОСОБЕННОСТИ ОПРЕДЕЛЕНИЯ НАДЛЕЖАЩЕГО КРУГА ЛИЦ В КОРПОРАТИВНЫХ СПОРАХ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ КОНСТРУКЦИИ И ПРАКТИКА ВЕРХОВНОГО СУДА РФ

*Хачетлов Ислам Хасанович,
адвокат, Адвокатская палата
Кабардино-Балкарской Республики*

UDC 347.9

Specialty Code – 5.1.3

*Islam Khasanovich Khachetlov,
Lawyer, Bar Association
of the Kabardino-Balkarian Republic*

**DETERMINATION OF THE PROPER CIRCLE OF PERSONS IN CORPORATE DISPUTES:
THEORETICAL CONSTRUCTS AND PRACTICE OF THE SUPREME COURT OF THE RUSSIAN
FEDERATION**

DOI: 10.31618/ESU.2413-9335.2026.2.135.2290

АННОТАЦИЯ

Статья посвящена проблеме определения надлежащего круга лиц, участвующих в корпоративных спорах. В работе анализируются классические процессуальные конструкции истца, ответчика и третьих лиц, а также выявляются их ограничения при рассмотрении нетривиальных корпоративных конфликтов. На основе анализа Обзоров судебной практики Верховного Суда РФ исследуются новые подходы высшей судебной инстанции к определению процессуального статуса участников корпоративных отношений. Автор приходит к выводу о необходимости законодательного уточнения состава лиц, участвующих в корпоративных спорах, для обеспечения эффективной судебной защиты прав и законных интересов всех субъектов корпоративных правоотношений.

ABSTRACT

The article is devoted to the problem of determining the proper circle of persons participating in corporate disputes. The paper analyzes the classical procedural constructs of the plaintiff, defendant and third parties, and reveals their limitations when considering non-trivial corporate conflicts. Based on the analysis of the Reviews of judicial practice of the Supreme Court of the Russian Federation, new approaches of the highest judicial instance to determining the procedural status of participants in corporate relations are examined. The author concludes that it is necessary to clarify the composition of persons participating in corporate disputes in legislation in order to ensure effective judicial protection of the rights and legitimate interests of all subjects of corporate legal relations.

Ключевые слова: корпоративные споры, лица, участвующие в деле, косвенный иск, бенефициарный владелец, теневой участник, заинтересованное лицо, Верховный Суд РФ, субсидиарная ответственность, корпоративное управление, аффилированность, конфликт интересов, надлежащий ответчик, процессуальное положение, арбитражный процесс, правовая определенность, защита прав участников, корпоративный конфликт, судебная практика, контролирующее лицо.

Keywords: corporate disputes, persons participating in the case, derivative action, beneficial owner, shadow participant, interested person, Supreme Court of the Russian Federation, subsidiary liability, corporate governance, affiliation, conflict of interest, proper defendant, procedural status, arbitration proceedings, legal certainty, protection of participants' rights, corporate conflict, judicial practice, controlling person..

Введение.

В современном корпоративном праве одной из основным проблем, возникающих в правоприменительной практике, является определение надлежащего круга лиц, участвующих в корпоративных спорах. Сложность корпоративных правоотношений, множественность их субъектов и наличие разноплановых экономических интересов у участников юридического лица создают значительные трудности при решении вопроса о том, кто именно должен выступать в качестве истца, ответчика или третьего лица в судебном процессе.

Как справедливо отмечается в процессуальной доктрине, на основании модели спорного отношения суд определяет стороны по делу, а также третьих лиц, как заявляющих самостоятельные требования относительно предмета спора, так и не заявляющих такие требования [1]. В свою очередь, определение сторон по делу и третьих лиц, а также установление оснований для процессуального правопреемства и процессуального соучастия зависит от субъектного состава спорного правоотношения [2]. Следовательно, правильная квалификация корпоративного спора и его субъектного состава является отправной точкой для определения надлежащего круга лиц, участвующих в деле.

Особенностью корпоративных отношений является множественность лиц, в них участвующих, наличие которой само по себе провоцирует столкновение интересов и целей участников корпорации, зачастую переходящее в конфликт. Соответственно, отличительной чертой большинства категорий корпоративных споров является то, что решения суда по таким делам неизбежно затрагивают права и законные интересы достаточно широкого круга лиц: самого юридического лица, его участников, лиц, входящих или входивших в состав органов корпорации.

Действующее процессуальное законодательство, в частности Арбитражный процессуальный кодекс Российской Федерации, закрепляет классический состав лиц, участвующих в деле, включающий стороны (истца и ответчика) и третьих лиц. Однако, как показывает судебная практика, эта традиционная конструкция далеко не всегда позволяет эффективно разрешить корпоративный конфликт, поскольку не учитывает всей специфики корпоративных правоотношений.

В связи с этим Верховный Суд Российской Федерации в последние годы неоднократно обращался к вопросам определения круга лиц, участвующих в корпоративных спорах, вырабатывая правовые позиции, которые в ряде случаев выходят за рамки формальных законодательных конструкций. Анализ этих позиций позволяет выявить важные тенденции в развитии арбитражного процессуального права и определить направления для совершенствования правового регулирования.

Целью настоящей статьи является исследование особенностей определения надлежащего круга лиц в корпоративных спорах на основе анализа судебной практики и доктринальных подходов, а также выявление проблемных зон и путей их решения.

Классические участники корпоративного спора: доктрина и закон.

Традиционное понимание сторон в гражданском и арбитражном процессе исходит из того, что истец – это лицо, в защиту прав и интересов которого происходит обращение в суд, а ответчик – лицо, которое привлекается судом к ответу по указанию истца и является предположительным нарушителем прав, свобод или интересов истца. Стороны в судебном процессе – это всегда конкретные лица, обладающие особыми процессуальными правами, реализация которых может определять судьбу судебного спора.

В корпоративных спорах данная конструкция претерпевает значительные изменения в связи с наличием института косвенного иска. В соответствии с положениями пункта 3 статьи 53 и пункта 1 статьи 53.1 Гражданского кодекса Российской Федерации лицо, входящее в состав органов юридического лица, обязано возместить по требованию юридического лица, его учредителей (участников), выступающих в интересах юридического лица, убытки, причиненные по его вине юридическому лицу.

Как показывает анализ судебной практики, в случае отсутствия у участников юридического лица разногласий, при недобросовестном поведении директора его полномочия прекращаются в установленном законом порядке и назначается новый директор, в лице которого общество впоследствии обращается в суд с иском о взыскании убытков с бывшего директора. Однако на практике нередко встречаются ситуации, когда директор действует в интересах мажоритарных участников либо сам является мажоритарным участником, при этом страдают интересы как самого юридического лица, так и остальных его участников, которые и вынуждены сами обращаться в суд с иском о взыскании убытков в пользу юридического лица.

Наиболее дискуссионным в науке и практике остается вопрос состава лиц, участвующих в деле, в случае, если с иском о взыскании убытков в пользу юридического лица обращаются его участники. После реформы главы 4 Гражданского кодекса Российской Федерации в 2014 году в системе российского законодательства сложилась необычная ситуация, которая заключается в том, что в материальном и в процессуальном законодательстве по-разному определяется процессуальное положение участников корпорации по делам о возмещении убытков.

Согласно действующей редакции части 1 статьи 225.8 Арбитражного процессуального кодекса Российской Федерации в случаях, предусмотренных федеральным законом, участники юридического лица вправе обратиться в арбитражный суд с иском о возмещении убытков, причиненных этому юридическому лицу, и такие участники пользуются процессуальными правами и несут процессуальные обязанности истца. Однако в абзаце пятом пункта 1 статьи 65.2 Гражданского кодекса Российской Федерации указывается, что участник вправе требовать, действуя от имени корпорации, возмещения причиненных корпорации убытков.

В настоящее время в судебной практике преобладает подход, согласно которому участник корпорации, обращающийся в суд с требованием о возмещении причиненных корпорации убытков, в силу закона является ее представителем, а истцом по делу выступает корпорация. При этом привлечение юридического лица в процесс в качестве истца без его на то воли противоречит принципу диспозитивности гражданского судопроизводства, поскольку приходится признать, что юридическое лицо по таким делам ограничено в процессуальной дееспособности.

Более того, если исходить из логики приведенных положений, то следует признать, что у участника корпорации, обратившегося в суд с требованием, отсутствует самостоятельный материально-правовой интерес в исходе дела, так как общепризнанным является положение о том, что представители выступают в процессе от имени и в интересах представляемого лица, с возникновением непосредственно у

представляемого прав и обязанностей. Однако у участника имеется собственный интерес в нормальной деятельности юридического лица, который будет нарушен, если юридическому лицу причинены убытки вследствие недобросовестных или неразумных действий лиц, входящих в состав его органов.

Так, участники коммерческих юридических лиц заинтересованы в росте стоимости их акций или долей, а также в получении распределяемой части прибыли. Применительно к некоммерческим организациям, например товариществам собственников недвижимости, члены такого товарищества заинтересованы в том, чтобы обязательные платежи и взносы членов товарищества расходовались членами органов управления добросовестно и разумно. Причинение убытков юридическому лицу недобросовестными действиями входящих в состав органов управления лиц может как привести к существенным имущественным потерям участников коммерческих корпораций, так и сделать бессмысленным их дальнейшее участие в корпорации.

В рассматриваемой ситуации, когда лицо, входящее в состав органов юридического лица, действует недобросовестно или неразумно, что влечет за собой причинение убытков такому юридическому лицу, его участники могут защитить свои интересы только посредством обращения в суд с требованием о взыскании убытков в пользу юридического лица и, соответственно, должны занимать процессуальное положение истцов по делу. При этом в соответствии с частью 2 статьи 225.8 Арбитражного процессуального кодекса Российской Федерации решение об удовлетворении требования по иску о возмещении убытков принимается в пользу юридического лица, в интересах которого был предъявлен иск. В таких делах юридическое лицо выступает в роли выгодоприобретателя, потому что защита личного интереса участника происходит посредством защиты субъективного права корпорации.

Неизбежно возникает вопрос о том, какое процессуальное положение должно занимать в рассматриваемых делах юридическое лицо, в пользу которого выносится решение. До появления новой редакции главы 4 Гражданского кодекса Российской Федерации в делах о возмещении убытков суды вынуждены были привлекать юридическое лицо в качестве третьего лица, не заявляющего самостоятельных требований на предмет спора. Такое вынужденное решение проблемы противоречит общим положениям о третьих лицах, не заявляющих самостоятельных требований, так как в судебном акте не должен решаться вопрос об их правах и обязанностях. В рассматриваемых примерах у юридического лица нет и других признаков третьих лиц, не заявляющих самостоятельных требований на предмет спора. В отличие от третьих лиц, юридическое лицо не находится в материально-правовых отношениях только с одной стороной

спора, цель его участия в деле совершенно другая. При этом юридическое лицо может как быть согласным с предъявленным участником корпорации требованием, так и возражать против него.

Аналогичные проблемы возникают и при рассмотрении других категорий корпоративных споров. В соответствии с абзацем четвертым пункта 1 статьи 67 Гражданского кодекса Российской Федерации участник хозяйственного товарищества или общества вправе требовать исключения другого участника из товарищества или общества в судебном порядке с выплатой ему действительной стоимости его доли участия, если такой участник своими действиями (бездействием) причинил существенный вред товариществу или обществу либо иным образом существенно затрудняет его деятельность и достижение целей, ради которых оно создавалось. В последние годы дела об исключении участника из общества все чаще встречаются в практике арбитражных судов. При этом само юридическое лицо привлекается судом к участию в деле в качестве третьего лица, не заявляющего самостоятельных требований на предмет спора. Однако в отличие от классических третьих лиц, оно находится в материально-правовых отношениях не только с одной стороной спора, а сразу с обеими. Юридическое лицо заинтересовано в исходе дела, так как в случае принятия судом решения об удовлетворении заявленных требований изменится состав его участников.

Приведенные примеры демонстрируют, что существующие процессуальные конструкции не всегда позволяют в полной мере защитить права и законные интересы участников корпоративных отношений. Расширение понятия третьих лиц, не заявляющих самостоятельных требований на предмет спора, привело бы к уничтожению стройной и имеющей четкую связь с материальным правом конструкции третьих лиц и порядка их участия в судебном заседании. В связи с этим представляется обоснованным предложение о необходимости учета законодателем введения в качестве самостоятельных лиц, участвующих в делах искового производства, так называемых заинтересованных лиц. Привлечение в указанных делах корпорации в качестве заинтересованного лица позволило бы суду при удовлетворении заявленных истцом требований присудить взыскиваемые убытки в пользу такого заинтересованного лица, обеспечив одновременно защиту как субъективных прав корпорации, так и интересов ее участников.

Новые процессуальные фигуры в практике Верховного Суда РФ.

Анализ судебной практики последних лет свидетельствует о том, что Верховный Суд Российской Федерации, сталкиваясь с нестандартными корпоративными конфликтами, вынужден вырабатывать новые подходы к определению круга лиц, участвующих в деле,

которые в ряде случаев выходят за рамки традиционных процессуальных конструкций.

Одним из наиболее ярких примеров является формирование в судебной практике конструкции «теневого участника» или «бенефициарного владельца». В Определении Судебной коллегии по экономическим спорам Верховного Суда Российской Федерации от 9 января 2025 года по делу № 305-ЭС24-16398 была сформулирована правовая позиция, согласно которой лица, имеющие фактическую возможность определять действия юридического лица, в том числе теневые руководители и участники, имеют права и обязанности, аналогичные правам и обязанностям официальных руководителей и участников юридического лица.

Существенным является вывод о том, что у таких лиц есть не только обязанности, зафиксированные в пункте 3 статьи 53.1 Гражданского кодекса Российской Федерации, но и права. Верховный Суд Российской Федерации указал, что теневые руководители и участники юридического лица, в том числе бенефициарные владельцы, которые доверили управление деятельностью общества лицам, получившим юридический статус участников общества, и, обладая фактическим контролем и экономической заинтересованностью в управлении юридическим лицом, зачастую определяют основные решения, влияющие на деятельность общества, в связи с чем они также несут фидуциарные обязанности, обязывающие их действовать добросовестно и разумно в интересах юридического лица, обеспечивая защиту его прав и законных интересов. Исходя из этого, бенефициарные владельцы не могут быть лишены права на защиту своих корпоративных интересов путем непосредственного предъявления соответствующих исков и заявления требований, направленных на восстановление нарушенных прав и (или) предотвращение негативных имущественных последствий.

Данный подход, по сути, означает легализацию отношений «номинал-бенефициар», несмотря на отсутствие какого-либо законодательного регулирования подобных отношений в российском праве. При этом за бенефициарными владельцами признаются как обязанности, так и права, что создает новую процессуальную реальность, которую необходимо учитывать при определении круга лиц, участвующих в корпоративных спорах.

Модель управления организацией не ограничивается такой деятельностью со стороны участников корпорации, а также включает в себя возможность управления корпорацией со стороны третьими лицами в силу соглашения, указания закона и по иным основаниям [3]. Это создает необходимость признания за такими лицами определенного процессуального статуса в корпоративных спорах, что и было реализовано Верховным Судом Российской Федерации в рассмотренных выше подходах.

Еще более радикальным представляется тезис Верховного Суда Российской Федерации о том, что формальное отсутствие согласия участников на совершение сделки не является безусловным основанием для признания крупной сделки недействительной, если она была заключена директором (представителем) при обстоятельствах, свидетельствующих для добросовестного контрагента о том, что сделка совершается при наличии фактического одобрения или при осведомленности контролирурующих участников общества и (или) бенефициарного владельца.

Таким образом, Верховный Суд Российской Федерации признает за бенефициарным владельцем право одобрить сделку вместо общего собрания участников, что существенно расширяет понимание круга лиц, имеющих право определять действия юридического лица. При этом очевидно, что такой подход создает правовую неопределенность, поскольку понятие «бенефициарный владелец» не имеет четкого законодательного определения, а его статус и объем правомочий не урегулированы нормами права.

Другим важным направлением развития судебной практики является расширение понимания аффилированности и связанности лиц. В Обзоре практики рассмотрения арбитражными судами дел по корпоративным спорам, связанным с применением статьи 53.1 Гражданского кодекса Российской Федерации, утвержденном Президиумом Верховного Суда Российской Федерации 30 июля 2025 года, Верховный Суд Российской Федерации наделил суд возможностью в отрыве от установленных законом критериев определять связанность лиц: руководителя общества с иными участниками гражданского оборота. Вопреки нормам специальных законов об акционерных обществах и обществах с ограниченной ответственностью было применено универсальное понятие «конфликт интересов», с помощью которого суды отступили от формальных норм корпоративного и конкурентного законодательства.

Использование этой конструкции в корпоративных правоотношениях не только меняет понимание заинтересованности и аффилированности лиц в обычных гражданско-правовых сделках, но и расширяет подходы к раскрытию понятия гражданско-правового сообщества и связанности лиц. Суды должны давать оценку заявленным сторонам доводам о кооперативной цепочке связей по сделкам юридических лиц на предмет участия в них связанных лиц.

Представленные подходы Верховного Суда Российской Федерации, несмотря на их небесспорность с точки зрения классических процессуальных конструкций, направлены на обеспечение эффективной судебной защиты прав и законных интересов всех участников корпоративных отношений. Однако они также создают новые вызовы для правоприменительной

практики, связанные с необходимостью определения процессуального статуса лиц, которые формально не являются участниками корпорации, но фактически определяют ее деятельность.

Феномен «брошенного бизнеса» и его влияние на круг участников спора.

Особого внимания заслуживает вопрос о круге лиц, участвующих в спорах, связанных с привлечением контролирующих лиц к субсидиарной ответственности по обязательствам недействующего юридического лица. Данная категория дел получила значительное развитие в судебной практике после формулирования Верховным Судом Российской Федерации принципа «закончил бизнес – убери за собой».

В Определении Судебной коллегии по экономическим спорам Верховного Суда Российской Федерации от 27 июня 2024 года по делу № А41-76337/2021 было указано, что закон не только дает право каждому свободно использовать свои способности и имущество для предпринимательской деятельности, в том числе через объединение и участие в хозяйственных обществах, но и обязывает впоследствии ликвидировать созданное юридическое лицо в установленном порядке, гарантирующем, помимо прочего, соблюдение прав кредиторов этого юридического лица. Правопорядок не поощряет «брошенный бизнес», а добросовестный участник хозяйственного общества, решивший прекратить осуществление предпринимательской деятельности через юридическое лицо, должен следовать принципу «закончил бизнес – убери за собой».

Важным последствием признания принципа «закончил бизнес – убери за собой» является определение надлежащего круга ответчиков по искам кредиторов о привлечении к субсидиарной ответственности. В Обзоре практики рассмотрения арбитражными судами дел по корпоративным спорам о субсидиарной ответственности контролирующих лиц по обязательствам недействующего юридического лица, утвержденном Президиумом Верховного Суда Российской Федерации 19 ноября 2025 года, прямо указано, что контролирующие лица могут быть привлечены к субсидиарной ответственности в случае исключения хозяйственного общества из Единого государственного реестра юридических лиц как недействующего юридического лица, если в результате их поведения осуществление расчетов с кредиторами указанного общества стало невозможным.

При этом контролирующие лица, перечисленные в пунктах 1-3 статьи 53.1 Гражданского кодекса Российской Федерации, могут быть привлечены к ответственности перед кредиторами фактически недействующего юридического лица, если неспособность удовлетворить требования кредиторов обусловлена поведением контролирующих лиц, которое не отвечало критериям добросовестности и разумности, в том числе не связано с рыночными

или иными объективными факторами, деловым риском, присущим ведению предпринимательской деятельности.

Существенным является также то, что по спорам о привлечении контролирующих лиц к субсидиарной ответственности истцу достаточно доказать совокупность следующих условий: наличие и размер задолженности; наличие у должника признаков недействующего юридического лица; контроль над этим должником со стороны физического и (или) иного юридического лица, после чего на последнего возлагается бремя доказывания добросовестности и разумности своих действий.

Данный подход Верховного Суда Российской Федерации имеет важное практическое значение, поскольку он существенно упрощает доказывание для кредиторов, которые, как правило, не имеют доступа к информации о хозяйственной деятельности должника. При этом бремя доказывания добросовестности своих действий возлагается на контролирующее лицо, которое обязано обосновать, почему доказательства кредиторов не могут быть приняты в подтверждение их доводов, путем раскрытия документов и представления объяснений относительно того, как на самом деле осуществлялась хозяйственная деятельность должника.

В случае уклонения контролирующих должника лиц от представления информации и документов, необходимых для объяснения причин невозможности осуществления расчетов с кредитором, презюмируется, что полное погашение задолженности недействующего юридического лица стало невозможным вследствие действий таких лиц. Данная презумпция носит опровержимый характер, и иное может быть доказано лицом, привлекаемым к субсидиарной ответственности.

Таким образом, в делах о привлечении контролирующих лиц к субсидиарной ответственности по обязательствам недействующего юридического лица круг лиц, участвующих в деле, определяется не только на основании формальных признаков, установленных в Едином государственном реестре юридических лиц, но и с учетом фактической возможности лица определять действия юридического лица. Это требует от судов при установлении фактических обстоятельств дела и определении надлежащего ответчика учитывать не только формальный статус лица, но и его реальное влияние на деятельность юридического лица.

Заключение.

Проведенный анализ судебной практики и доктринальных подходов позволяет сделать вывод о том, что действующие процессуальные конструкции, закрепленные в Арбитражном процессуальном кодексе Российской Федерации, не в полной мере соответствуют сложности и специфике корпоративных отношений. Классические фигуры истца, ответчика и третьего

лица не всегда позволяют эффективно защитить права и законные интересы всех субъектов корпоративных правоотношений.

Верховный Суд Российской Федерации, сталкиваясь с нестандартными корпоративными конфликтами, вынужден вырабатывать новые подходы к определению круга лиц, участвующих в деле, которые в ряде случаев выходят за рамки формальных законодательных конструкций. Так, в судебной практике сформировалась конструкция «теневых участника» или «бенефициарного владельца», за которым признаются не только обязанности, но и права, включая право на защиту корпоративных интересов.

При этом существенным является то, что Верховный Суд Российской Федерации наделил суды правом определять связанность лиц через категорию «конфликт интересов», что позволяет отступать от формальных критериев аффилированности, установленных законом.

Значительное развитие получил в судебной практике вопрос о круге лиц, участвующих в спорах о привлечении контролирующих лиц к субсидиарной ответственности по обязательствам недействующего юридического лица. В Обзорах Верховного Суда Российской Федерации сформулирован принцип «закончил бизнес – убери за собой», а также установлены правила распределения бремени доказывания, в соответствии с которыми на контролирующее лицо возлагается обязанность доказать добросовестность и разумность своих действий.

Представляется, что дальнейшее развитие правового регулирования в данной сфере должно идти по пути законодательного закрепления новых процессуальных фигур, таких как «заинтересованное лицо», а также уточнения правового статуса бенефициарных владельцев и теневых участников корпоративных отношений. Это позволит обеспечить единообразный подход к определению круга лиц, участвующих в корпоративных спорах, и повысить эффективность судебной защиты прав и законных интересов всех субъектов корпоративных правоотношений.

Список литературы.

1. Гукасян Р.Е. Избранные труды по гражданскому процессу. М.: Проспект, 2008. С. 356.

2. Грось Л.А. Влияние норм материального права на определение надлежащих сторон в гражданском деле // Правоведение. 1999. № 4. С. 35–38.

3. Габов А.В., Молотников А.Е., Глазкова М.Е. Указ. соч. С. 58.

4. Корпоративное право: Учебник / Афанасьева Е.Г., Бакшинская В.Ю., Губин Е.П., Дедов Д.И.; под ред. И.С. Шиткиной. М.: Волтерс Клувер, 2008. С. 21–23.

5. Корпоративное право. Актуальные проблемы теории и практики / Бабкин С.А., Бевзенко Р.С., Белов В.А., Блинковский К.А.; под ред. В.А. Белов. М.: Юрайт, 2014. С. 296.

6. Арбитражный процесс: учебник / Абсаямов А.В., Арсенов И.Г., Виноградова Е.А., Дегтярев С.Л.; отв. ред. В.В. Ярков. 6-е изд., перераб. и доп. М.: Инфотропик Медиа, 2014. С. 471–472.

7. Арбитражный процесс: Учебник / Андреева Т.К., Борисова Е.А., Иванова С.А., Кудрявцева Е.В. и др.; под ред. М.К. Треушникова. 4-е изд., перераб. и доп. М.: Издательский Дом «Городец», 2011. С. 510.

References.

1. Gukasyan R.E. Selected Works on Civil Procedure. Moscow: Prospekt, 2008. P. 356.

2. Gros L.A. The Influence of Substantive Law Norms on the Determination of Proper Parties in a Civil Case // Pravovedenie. 1999. No. 4. P. 35–38.

3. Gabov A.V., Molotnikov A.E., Glazkova M.E. Op. cit. P. 58.

4. Corporate Law: Textbook / Afanasyeva E.G., Bakshinskaya V.Yu., Gubin E.P., Dedov D.I.; ed. by I.S. Shitkina. Moscow: Wolters Kluwer, 2008. P. 21–23.

5. Corporate Law. Current Problems of Theory and Practice / Babkin S.A., Bevzenko R.S., Belov V.A., Blinkovsky K.A.; ed. by V.A. Belov. Moscow: Yurait, 2014. P. 296.

6. Arbitration Procedure: Textbook / Absalyamov A.V., Arsenov I.G., Vinogradova E.A., Degtyarev S.L.; ed. by V.V. Yarkov. 6th ed., rev. and suppl. Moscow: Infotropik Media, 2014. P. 471–472.

7. Arbitration Procedure: Textbook / Andreeva T.K., Borisova E.A., Ivanova S.A., Kudryavtseva E.V. et al.; ed. by M.K. Treushnikov. 4th ed., rev. and suppl. Moscow: Gorodets Publishing House, 2011. P. 510.

ЭКОНОМИКА

УДК 338.46:64

ЛОКАЛЬНЫЙ КОМЬЮНИТИ-ХАБ В ЖИЛЫХ КОМПЛЕКСАХ БОЛЬШИХ ГОРОДОВ КАК НОВЫЙ ФОРМАТ ГОРОДСКОЙ СЕРВИСНОЙ ЭКОНОМИКИ В РФ

*Айрих Генрих Евгеньевич**аспирант по специальности «экономическая теория»
ЧОУ ВО «Ессентукский институт управления бизнеса и права»,**г. Ессентуки**Базарова Фирюза Асраровна**специалист**ФГБОУ ВПО «Московский государственный университет
дизайна и технологий», г. Москва*

LOCAL COMMUNITY HUB IN RESIDENTIAL COMPLEXES OF LARGE CITIES AS A NEW FORMAT OF URBAN SERVICE ECONOMY IN THE RUSSIAN FEDERATION

DOI: 10.31618/ESU.2413-9335.2026.2.135.2291

АННОТАЦИЯ

Современные города свой облик меняют стремительно. Жилой комплекс на пять тысяч человек вырастает за три года, а вместе с ним появляется вопрос, который застройщики предпочитают не замечать, а жители недоумевают относительно того, насколько комфортна будет их социальная жизнь. Сегодня горожанин решает эту задачу в одиночку, собирая повседневность из разрозненных кусков. Кофейня в одном месте, коворкинг в другом, детская игровая в третьем, вечерний досуг в четвёртом. Это можно назвать пространственной фрагментацией повседневности, а можно просто признать: рынок до сих пор не предложил ничего, что собирало бы все эти сценарии под одной крышей.

В настоящей статье предлагается новая модель пространственной среды, которая представляет собой локальный комьюнити-хаб площадью около 150 м² на первом этаже жилого комплекса, где экспресс-зона, детский хаб, мини-коворкинг и взрослый лаунж существуют не параллельно, а как единый бесшовный сценарий дня.

ABSTRACT

Modern cities are changing their appearance rapidly. A residential complex housing five thousand people grows within three years, and along with it comes a question that developers prefer to ignore, while residents wonder just how comfortable their social life will actually be. Today the city dweller solves this problem alone, assembling daily life from scattered pieces: a coffee shop in one place, a coworking space in another, a children's play area in a third, evening leisure in a fourth. This can be called the spatial fragmentation of everyday life, or one can simply admit that the market has still not offered anything that brings all these scenarios together under one roof.

This article proposes a new model of spatial environment: a local community hub of approximately 150 m² on the ground floor of a residential complex, where an express zone, a children's hub, a mini-coworking space, and an adult lounge exist not in parallel but as a single seamless daily scenario.

Ключевые слова. Коворкинг, пространственная среда, рынок жилья, социальная среда, кафе, франшиза, потребитель, маркетинг.

Keywords. Coworking, spatial environment, housing market, social environment, café, franchise, consumer, marketing.

Рассмотрим проблематику существующих форматов современных жилых комплексов.

Франшизы: стандартизация как экономический изъём.

Сетевая франшиза в формате «у дома» несёт в себе ряд структурных издержек, которые делают её менее гибкой. Роялти головной сети и обязательный выкуп брендированной упаковки суммарно изымают от 5 до 7% оборота вне зависимости от финансового результата конкретной точки. Это фиксированная плата за право называться частью сети, которая взимается в равной мере и в удачный месяц, и в провальный.

Финансовыми аспектами проблема не исчерпывается. Сотрудник, работающий по

жёсткому скрипту («Капучино какого объёма? Сироп желаете?»), превращает каждый визит жителя в транзакцию. Быструю, отточенную, обезличенную. Раз за разом повторяясь, этот опыт формирует то, что можно обозначить как эмоциональное выгорание гостя от стандартизации: пространство перестаёт восприниматься как место, которому хочется принадлежать, и превращается в обычный сервисный узел, один из многих в городе. Это критично, потому что снижение частоты визитов и исчезновение сарафанного радио для локальной точки означают одно и то же: медленную, но неизбежную потерю аудитории, которую никакой рекламный бюджет впоследствии не компенсирует.

Коворкинги: синдром пустых выходных.

Традиционный коворкинг страдает от хронической неравномерности загрузки, и это не случайная особенность конкретных игроков рынка, а системный изъян самой модели. В будние дни пространство работает на 70–80% мощности, что создаёт иллюзию устойчивого бизнеса. Суббота и воскресенье эту иллюзию разрушают: трафик падает на 80–90%, потому что рабочее место вне офиса в выходной день попросту лишено смысла для подавляющего большинства аудитории. Аренда и фонд оплаты труда при этом начисляются семь дней в неделю. Выручка появляется только пять.

Но структурная уязвимость коворкинга этим не исчерпывается. Формат изначально проектировался под одну и только одну аудиторию: удалённых сотрудников и фрилансеров, людей, которым нужен стол, розетка и интернет. Все остальные, семьи с детьми, жители, ищущие не рабочее место, а живое пространство рядом с домом, соседи, которым нужно просто куда-то прийти вечером, оказываются за пределами этой модели структурно, а не случайно. Коворкинг не может стать точкой притяжения для всего жилого квартала, потому что никогда таковой не задумывался.

Детские игровые зоны: потерянный взрослый чек.

Детские комнаты при торговых центрах и отдельные игровые точки объединяет одна общая черта: они последовательно и методично игнорируют взрослого, который пришёл вместе с ребёнком. Это не частная недоработка отдельных операторов, а структурная особенность всего формата.

Посмотрим, как выглядит типичный сценарий. Родитель оставляет ребёнка на час. Дальше у него два варианта, и оба одинаково невыгодны для бизнеса. Первый: уйти, превратившись в так называемый паразитный трафик, то есть в посетителя, который физически присутствовал рядом с точкой, но так и не конвертировался ни в какую выручку. Второй: остаться, но сидеть на детском стульчике с чашкой посредственного кофе, купленного скорее от безысходности, чем по желанию. Ни тот, ни другой сценарий не генерирует взрослый чек, а именно он, как правило, является наиболее маргинальной частью потенциальной транзакции. Бизнес теряет её не

потому, что клиент не хочет тратить, а потому что ему буквально негде это сделать.

Совокупный эффект всех описанных проблем можно обозначить единым термином: пространственная фрагментация повседневности. Явление не новое, но впервые получающее отчётливые экономические контуры конкретно в контексте крупных жилых комплексов.

На практике ситуация выглядит следующим образом. Современный житель ежедневно тратит ментальный и временный ресурс на логистику между четырьмя независимыми точками: кофейня утром, коворкинг или офис днём, детская игровая зона во второй половине дня, место вечернего досуга ближе к ночи. [2] Четыре разные локации, четыре отдельных решения, четыре момента трения, которые накапливаются и постепенно снижают качество самого обычного дня. При этом все четыре сценария технически могут существовать в рамках одного помещения, без единой смены адреса. Рынок эту задачу не решает. Он закрывает отдельные потребности жителя, последовательно и аккуратно, но не объединяет их в связный сценарий повседневной жизни. Между существующими форматами остаётся незаполненный промежуток, и он представляет собой рыночную нишу локального комьюнити-хаба. Не придуманную, не искусственно сконструированную, а сформировавшуюся сама собой, пока рынок смотрел в другую сторону.

Представим концепцию и архитектуру инновационного социального пространства.

Локальный комьюнити-хаб строится на принципе, который является отличительной особенностью его от всех перечисленных форматов. Пространство здесь не является точкой обслуживания. Оно становится продолжением квартиры, естественной и постоянной частью ежедневного маршрута жителя, а не местом, куда приходят по необходимости и уходят сразу после. Формат рассчитан на помещение площадью около 150 м² на первом этаже жилого комплекса.

Основная задача зонирования сформулирована предельно конкретно: доказать физически, что плачущий ребёнок не мешает разработчику на рабочем звонке, а очередь у кофейной стойки не блокирует проход в коворкинг. Это не вопрос дизайна. Это вопрос инженерии и экономики одновременно. (Таблица 1)

Таблица 1

Сегментация пространства современной бизнес-среды

Зона	Площадь	Ключевые параметры
Экспресс-зона	20 м ²	Стойка у входа, «остров» самовывоза предзаказов из приложения
Детский хаб	35 м ²	Двойное закалённое звукоизоляционное стекло (триплекс), мягкое наливное покрытие, сухой бассейн, бибборды, 100% визуальный контроль
Мини-коворкинг	30 м ²	8 мест (эргономичные кресла, беспроводная зарядка Qi, USB-C), 1 звукоизолированная зум-кабина
Взрослый лаунж / трансформер	65 м ²	Модульная мебель, проектор, стеллажи шеринга; днём — зона отдыха, вечером — лекции, дегустации, соседские мероприятия

Детский хаб возводится из двойного закалённого звукоизоляционного стекла, архитектурного триплекса, который гасит высокочастотный шум, то есть детский крик, при полном сохранении визуального контроля для родителей. Решение прежде всего экономическое: оно позволяет одновременно обслуживать ребёнка и взрослого в разных зонах одного помещения, не теряя ни одного из двух сценариев и, следовательно, ни одного из двух чеков. Мини-коворкинг намеренно выносится в максимально удалённую от детской зоны часть помещения и дополняется одной звукоизолированной зум-кабиной для видеозвонков. Взрослый лаунж занимает 65 м², это самая большая и функционально гибкая зона: модульная мебель позволяет переформатировать пространство за 20 минут, из дневной зоны отдыха в вечернюю площадку для лекций, дегустаций или соседских турниров.

Кому всё это адресовано? Четырём устойчивым сегментам жителей конкретного жилого комплекса: семьям с детьми, удалённым сотрудникам, молодым специалистам без детей и соседям старшего возраста, для которых

пространство выполняет прежде всего социальную функцию. Не абстрактной городской аудитории, а людям из соседних подъездов.

Представим экономическую модель нашего проекта.

Ключевое экономическое решение формата состоит в переходе от разовой продажи к предоплаченной подписке. Подписка одновременно решает три задачи: формирует предсказуемый денежный поток, авансирует оборотные средства до фактического оказания услуги и привязывает клиента к конкретному пространству на длительный срок. Это не просто удобный инструмент расчётов. Это другая конструкция бизнеса.

Расчёт тарифов строится на сопоставлении с разовой стоимостью аналогичных услуг в Москве. Чашка кофе в спальном районе стоит в среднем 250 Р, лёгкий завтрак около 220 Р, час в детской игровой зоне порядка 450 Р, место в коворкинге от 9 000 до 20 000 Р в месяц в зависимости от района и формата. Подписка предлагает те же продукты с дисконтом от 40 до 60% при условии ежедневного использования. (Таблица 2)

Таблица 2

Расчет тарифов

Тариф	Состав	Цена, Р/мес	Эквивалент разовых покупок, Р/мес	Экономия
«Утро»	Кофе любого вида + один завтрак ежедневно	6 900	14 100	51%
«Детский»	Час в детском хабе ежедневно, без ограничений по дням	7 900	13 500	41%
«Семейный»	Кофе и завтрак на двух взрослых ежедневно + 1,5 часа детского хаба	19 900	48 450	59%
«Офис»	Рабочее место 9:00–21:00, кофе включён, 2 часа переговорной в месяц	8 900	—	—
«Клуб»	Доступ к играм и библиотеке, скидка 20% на бар, приоритет на мероприятия	4 900	—	—

В этой связи необходимо оценить вопрос, который задаёт любой инвестор при первом знакомстве с моделью: что произойдёт, если все 200 подписчиков одновременно придут за своим «бесплатным» кофе? Ответ находится в понятии коэффициента утилизации подписки, или subscription dropout rate.

По данным подписочных сервисов, включая фитнес-клубы и цифровые платформы типа Яндекс.Плюс, средний коэффициент фактического использования подписки составляет 65–70% от максимально возможного. Житель уезжает в командировки, болеет, просыпает, задерживается на работе, уезжает на выходные за город. Реальное число посещений в месяц составляет 18–20 вместо теоретических 30.

Для тарифа «Утро» стоимостью 6 900 Р в месяц, при себестоимости одного комплекта кофе и завтрака около 70 Р по оптовым закупкам, точка окупаемости подписки для клиента наступает на одиннадцатый день. При реальных 18–20 визитах себестоимость выданной продукции по одной подписке составит порядка 1 300–1 400 Р, а чистая маржа с неё превысит 75%. Такая механика, хорошо известная по фитнес-индустрии, и делает подписочную модель столь привлекательной для оператора: высокая заявленная выгода удерживает

клиента, тогда как реальная нагрузка на себестоимостькратно ниже декларируемого максимума.

Тариф «Семейный» выступает флагманом линейки, поскольку даёт наибольшую воспринимаемую выгоду и формирует наиболее длительный цикл удержания: он одновременно завязан на двух членах семьи и на ежедневном детском сценарии, разорвать который психологически значительно сложнее, чем отказаться от индивидуальной подписки.

Тариф «Офис» намеренно оценён ниже бюджетного городского коворкинга, потому что клиент платит здесь не за квадратные метры, а за устранение ежедневных временных потерь на дорогу. Тариф «Клуб» не является основным источником дохода, это прежде всего инструмент удержания и формирования сообщества, который целесообразно предлагать бонусом на первый месяц при покупке любого другого пакета. Комбинированный пакет из тарифов «Семейный» и «Офис» за 24 900 Р вместо 28 800 Р по отдельности дополнительно поднимает средний чек на клиента, не разрушая итоговую маржинальность.

Структура абонементной выручки при двух базовых сценариях охвата, 100 и 200 активных подписчиков. (Таблица 3)

Таблица 3

Структура выручки от приобретенных абонементов

Тариф	Доля	Цена, Р	Выручка, 100 подп.	Выручка, 200 подп.
«Утро»	40%	6 900	276 000	552 000
«Детский»	20%	7 900	158 000	316 000
«Семейный»	20%	19 900	398 000	796 000
«Офис»	15%	8 900	133 500	267 000
«Клуб»	5%	4 900	24 500	49 000
Итого	100%	—	990 000	1 980 000

Эффективным решением являются попутные продажи, которые имеют эффект открытого кошелька.

Базовая экономика пространства строится не только на самих подписках, но и на ежедневных визитах, которые те гарантируют. Человек, однажды психологически зафиксировавший, что кофе и рабочее место для него уже оплачены, охотнее совершает импульсивные покупки. В поведенческой экономике этот феномен описывается как эффект открытого кошелька.

Рассмотрим два типичных сценария. Удалённый сотрудник по тарифу «Офис», проработав в коворкинге до полудня, с высокой вероятностью докупает полноценный обед из супа и горячего, это плюс 550 Р к чеку. Мама, приведшая ребёнка в детский хаб по тарифу «Детский», за полтора часа ожидания во взрослом лаундже берёт

авторский чай за 280 Р и десерт за 320 Р, итого плюс 600 Р, при нулевых дополнительных маркетинговых затратах на её присутствие в пространстве. Это главное отличие от классического общепита, где маркетинговый бюджет тратится на привлечение каждого отдельного посещения заново. Здесь подписка уже привела клиента. Задача попутных продаж сугубо мерчандайзинговая, а не маркетинговая.

При 150 активных подписчиках и среднем попутном чеке в 400 Р при каждом втором визите, то есть примерно при 15 визитах из 20 в месяц, хаб получает около 900 000 Р дополнительной высокомаржинальной выручки ежемесячно. По консервативной оценке, попутные продажи добавляют к абонементной выручке от 25 до 35% при минимальных переменных издержках.

Эффективной моделью продвижения выше представленной идеи является маркетинговая схема, которая представляет собой партизанское продвижение с минимальными затратами в ЖК.

Этап первый: соучастие до открытия.

За два месяца до запуска команда хаба находит неофициальные Telegram-чаты жилого комплекса: общий чат дома, чаты подъездов, соседские группы по интересам. Их не нужно искать долго, они существуют в каждом современном ЖК, и в них живут те люди, ради которых строится пространство.

Вместо прямой рекламы запускается механика соучастия. Не «мы открываемся, ждём вас», а совсем другой разговор: «Привет, соседи! Мы строим комьюнити-пространство на первом этаже второго корпуса. Какой кофе вы пьёте по утрам? Каких книг не хватает в библиотеке? Нужна ли звукоизолированная кабина для рабочих звонков?». Жители отвечают, спорят, предлагают. И незаметно для себя начинают считать это место своим ещё до того, как туда вбит первый гвоздь.

Психологический механизм здесь работает безотказно. Человек, который помог выбрать сорт кофе или предложил повесить на полку Пелевина, не придёт смотреть на чужой бизнес. Он придёт проверить, как получилось его место. Это совсем другой уровень лояльности, который не покупается никаким промокодом и не достигается никаким таргетом.

Этап второй: день открытия как событие, а не как факт.

День открытия в этой модели не является точкой старта продаж. Он является публичным результатом двухмесячного диалога с жителями. К этому моменту хаб уже имеет сформированное лояльное ядро, людей, которые ждали, следили, советовали и привели с собой соседей. Первая волна подписчиков приходит не из рекламы, а из чувства сопричастности, и это самые ценные клиенты, которые только существуют: они не уходят, они рекомендуют, они прощают мелкие ошибки старта.

Этап третий: реферальная петля внутри сообщества.

После открытия включается реферальная механика, устроенная иначе, чем классические программы лояльности. Никаких баллов, никаких приложений, никаких сложных условий. Только одно простое правило: приведи соседа по ЖК и получи неделю коворкинга или детской зоны в подарок. Реферер получает ценность немедленно, реферал попадает в пространство через живую рекомендацию человека, которому доверяет. Стоимость привлечения одного клиента в этой схеме стремится к нулю.

В этой схеме продвижения важно понимать ещё одно. Жилой комплекс как маркетинговая среда сильно отличается от открытого городского рынка. Аудитория физически ограничена и социально связана: люди встречаются в лифте, на детской площадке, в том же Telegram-чате. Рекомендация от соседа в такой среде распространяется быстрее и весомее, чем любой отзыв на картах. Сарафанное радио здесь работает не как приятный бонус, а как основной маркетинговый канал.

Итоговая экономика продвижения выглядит следующим образом. Маркетинговые расходы формата составляют ориентировочно 1–2% выручки против типичных 5–8% в традиционном общественном питании. Разница не уходит в воздух: она перераспределяется в качество продукта, глубину абонементных скидок и событийную программу, которая сама по себе является лучшей рекламой для следующего круга жителей.

Докажем финансовую устойчивость и окупаемость идеи.

Подписная модель меняет саму природу денежного потока в бизнесе. Не выручка, которую нужно каждый месяц добывать заново с нуля, а предоплаченная база, которая существует до того, как гость переступил порог. Это структурное преимущество, и оно определяет всё остальное: прогнозируемую загрузку, управляемую себестоимость и отсутствие сезонных провалов, которые с завидной регулярностью убивают классические кафе в январе и августе. Представим капитальные затраты на запуск. (Таблица 4)

Таблица – 4

Стартовые инвестиции

Статья капитальных затрат	Сумма, р
Ремонт и зонирование (стеклянные перегородки, звукоизоляция коворкинга)	1 500 000
Оборудование (кофемашина, 2 гибридные печи, холодильники, мебель, оснащение детской зоны)	1 800 000
Первоначальный закуп, оборотный капитал, автоматизация	500 000
Итого CAPEX	3 800 000

Совокупный CAPEX составляет 3 800 000 Р. Это сопоставимо с бюджетом открытия небольшого кафе в Москве, однако структура

затрат совсем иная: значительная часть уходит не в отделку и декор, а в оборудование детской зоны, звукоизоляцию и гибридные печи, то есть именно в

то, что создаёт конкурентное преимущество и формирует ту самую экономическую архитектуру, которую невозможно скопировать за счёт одного лишь более низкого ценника аренды. (Таблица 5)

Таблица 5

Постоянные операционные расходы

Статья постоянных расходов	Сумма, Р/мес
Аренда помещения (150 м ² , спальный район Москвы)	300 000
ФОТ с налогами (4 человека в сменном графике)	320 000
Коммунальные платежи, сервисное обслуживание	40 000
Маркетинг	20 000
Итого постоянные расходы	680 000

Аренда рассчитана исходя из рыночного ориентира для стрит-ритейла в спальном районе Москвы: от 1 500 до 2 500 Р за квадратный метр в месяц. Помещение в жилом комплексе на этапе заполнения квартала нередко предлагается застройщиком с дисконтом, что дополнительно улучшает экономику старта. Четыре человека в сменном графике закрывают весь операционный контур. Приём гостей, кофейная стойка, выдача блюд из гибридной печи, детская зона — всё это ложится на минимальную команду именно потому, что производственная модель не требует поваров и цехов заготовок, о чём подробно говорилось в предыдущем разделе.

Продemonстрируем сводную модель P&L с учётом вечернего барного сценария.

Выручка хаба формируется из трёх источников, и это важно понимать конкретно в их совокупности, а не по отдельности.

Первый: абонементная база. Предсказуемая, предоплаченная, не зависящая от погоды и настроения клиента.

Второй: дневные попутные продажи. Реальное число посещений составляет 15–18 в месяц из теоретических 20, при этом в 15 из них подписчик совершает дополнительную покупку со средним чеком 400 Р: обед, выпечка, авторский чай, десерт. Здесь работает эффект открытого кошелька, о котором говорилось в разделе про попутные продажи.

Третий: вечерний бар. Около 30% подписчиков используют лаунж в вечернем формате, в среднем 8 раз в месяц, со средним чеком порядка 650 Р на человека: напиток плюс закуска. Барная выручка несёт наибольшую маржинальность из всех трёх источников. Себестоимость закусок и барных позиций низкая, наценка в вечернем контексте воспринимается гостем как норма, а не как повод для сравнения с супермаркетом. (Таблица 6)

Таблица 6

Экономические показатели с учетом подписчиков

Показатель	100 подписчиков	200 подписчиков
Абонементная выручка	990 000 Р	1 980 000 Р
Попутные дневные продажи (15 визитов × 400 Р)	600 000 Р	1 200 000 Р
Вечерний бар (30% подписчиков, 8 вечеров, средний чек 650 Р)	155 000 Р	310 000 Р
Итого выручка	1 745 000 Р	3 490 000 Р
Себестоимость продукции (~25%)	436 000 Р	873 000 Р
Постоянные расходы	680 000 Р	680 000 Р
Операционный результат	≈ 629 000 Р	≈ 1 937 000 Р
Срок окупаемости CAPEX	—	~8–10 мес. от открытия

При выходе на базу в 200 активных подписчиков операционный результат составляет

порядка 1 937 000 Р в месяц. При CAPEX в 3 800 000 Р это обеспечивает полную окупаемость за 8–

10 месяцев с момента открытия — с учётом периода набора подписной базы, когда выручка растёт постепенно, а постоянные расходы уже несутся в полном объёме. Стандартный срок окупаемости классического кафе в России составляет 24–36 месяцев. Разрыв объясняется одним. В классическом кафе выручку нужно завоёвывать каждый день. Здесь она уже оплачена.

Докажем возможности масштабирования данного проекта.

Франшиза масштабируется через копирование. Один интерьер, одно меню, один стандарт обслуживания, а дальше просто тиражируй. Это работает! Но именно это и убивает всё, ради чего создавался комьюнити-хаб.

Открытие второй точки в данной модели не предполагает копирования ничего, кроме экономической логики, состав абонементов, оформление детской зоны, событийная программа лаунжа, даже сорт кофе на стойке настраиваются заново под конкретный жилой комплекс, под его демографию, под запрос этого сообщества, потому что ЖК молодых семей с детьми и ЖК бизнес-класса с высокой долей удалённых сотрудников требуют двух внешне похожих, но внутренне практически разных пространств. Это не недостаток модели, а её главное конкурентное преимущество.

Правильнее всего обозначить подобный подход термином «анти-франшиза». Неизменным на каждой точке остаётся следующее: подписная выручка как основа денежного потока, сопутные продажи через эффект открытого кошелька, смарт-производственный контур без поваров и партизанская маркетинговая логика через сообщество. Это скелет. Всё остальное, содержание, идентичность, характер пространства, формируется снизу вверх, вокруг конкретных людей из конкретных подъездов, а не транслируется из головного офиса.

Классический франчайзинг создаёт один принципиальный структурный изъян: точка принадлежит бренду, а не месту. [1] Житель чувствует это, даже не отдавая себе отчёта. И из-за этого у сетевых форматов не возникает сарафанного радио. Именно поэтому там нет ощущения своего пространства, так как частота визитов держится на уровне привычки, но никогда не достигает привязанности. Анти-франшиза решает эту проблему гораздо иначе: каждый объект становится самостоятельным локальным центром сообщества, у которого есть имя, характер и история, неразрывно связанная с конкретным кварталом и конкретными людьми, живущими в нём. Это невозможно скопировать и невозможно разрушить конкурентом, открывшимся по соседству.

Подведем итоги статьи. Современная экономика городских сервисов движется в одном направлении: от продажи отдельных товаров к созданию устойчивых потребительских экосистем. Это не метафора и не маркетинговый тезис, а наблюдаемый структурный сдвиг, который меняет

логику малого бизнеса в городской среде быстрее, чем успевает отреагировать большинство операторов рынка. Локальный комьюнити-хаб не является очередной попыткой скрестить кофейню с коворкингом. Он представляет собой системный ответ на пространственную фрагментацию повседневности, при которой жители крупных жилых комплексов вынуждены ежедневно распределять один и тот же набор бытовых сценариев между несколькими несвязанными точками, теряя на этой логистике время, внимание и деньги, которые могли бы остаться внутри одного пространства. Объединение пространства, технологии, сервиса и живого местного сообщества в рамках одного небольшого помещения на первом этаже жилого комплекса способно стать одним из наиболее перспективных направлений развития малого бизнеса в городской среде XXI века, при условии, что предприниматель понимает: он строит не заведение, а место, которому люди захотят принадлежать.

Список использованных источников

1. Борисова Е. В. Франчайзинг как инструмент развития малого бизнеса в России // Вопросы экономики, 2022. - № 4. - С. 112–127.
2. Глазычев В. Л. Городская среда: технология развития. - М.: Лада, 1995. - 240 с.
3. Высоковский А. А. Закономерности формирования городской среды. - М.: ВНИИТАГ, 2005. - 188 с.
4. Oldenburg R. The Great Good Place: Cafes, Coffee Shops, Community Centers, Beauty Parlors, General Stores, Bars, Hangouts, and How They Get You Through the Day. New York: Paragon House, 1989. - 338 p.
5. Putnam R. D. Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community. New York: Simon & Schuster, 2000. - 541 p.
6. Florida R. The Rise of the Creative Class: And How It's Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life. New York: Basic Books, 2002. - 434 p.
7. Zuora Inc. The Subscription Economy Index: Annual Report 2023. San Mateo: Zuora, 2023. - URL: <https://www.zuora.com/resource/subscription-economy-index/>
8. Lund S., Madgavkar A., Manyika J. et al. The Future of Work After COVID-19. McKinsey Global Institute, 2021. 148 p. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-after-covid-19>

Евразийский Союз Ученых.

Серия: экономические и юридические науки

Ежемесячный научный журнал

№ 4 (135)/2026 Том 1

ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР

Макаровский Денис Анатольевич

AuthorID: 559173

Заведующий кафедрой организационного управления Института прикладного анализа поведения и психолого-социальных технологий, практикующий психолог, специалист в сфере управления образованием.

РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ

6. Минаев Валерий Владимирович

AuthorID: 493205

Российский государственный гуманитарный университет, кафедра мировой политики и международных отношений (общеуниверситетская) (Москва), доктор экономических наук

7. Попков Сергей Юрьевич

AuthorID: 750081

Всероссийский научно-исследовательский институт труда, Научно-исследовательский институт труда и социального страхования (Москва), доктор экономических наук

8. Тимофеев Станислав Владимирович

AuthorID: 450767

Российский государственный гуманитарный университет, юридический факультет, кафедра финансового права (Москва), доктор юридических наук

9. Васильев Кирилл Андреевич

AuthorID: 1095059

Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, Инженерно-строительный институт (Санкт-Петербург), кандидат экономических наук

10. Солянкина Любовь Николаевна

AuthorID: 652471

Российский государственный гуманитарный университет (Москва), кандидат экономических наук

Статьи, поступающие в редакцию, рецензируются. 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 зарегистрирован Федеральной службой по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций.

Художник: Валегин Арсений Петрович
Верстка: Курпатова Ирина Александровна

Адрес редакции:
198320, Санкт-Петербург, Город Красное Село, ул. Геологическая, д. 44, к. 1, литера А
E-mail: info@euroasia-science.ru ;
www.euroasia-science.ru

Учредитель и издатель ООО «Логика+»
Тираж 1000 экз.