

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ВОРОНЕЖСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЛЕСОТЕХНИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Г.Ф. МОРОЗОВА»

МЕНЕДЖЕР ГОДА – 2026

Материалы Всероссийской научно-
практической конференции

Воронеж, 1 апреля 2026 г.

Воронеж 2026

MINISTRY OF SCIENCE AND HIGHER EDUCATION
OF THE RUSSIAN FEDERATION
FEDERAL STATE BUDGET EDUCATIONAL INSTITUTION
OF HIGHER EDUCATION
«VORONEZH STATE UNIVERSITY OF FORESTRY AND TECHNOLOGIES
NAMED AFTER G.F. MOROZOV»

MANAGER OF THE YEAR – 2026

Materials of the All-Russian scientific
and practical conference

Voronezh, April 1, 2026

Voronezh 2026

УДК 338
М50

М50 Менеджер года – 2026 : материалы Всероссийской научно-практической конференции, Воронеж, 1 апреля 2026 г. / отв. ред. А. М. Бурмистров ; М-во науки и высшего образования РФ, ФГБОУ ВО «ВГЛТУ». – Воронеж, 2026. – 325 с. – URL: <https://vgltu.ru/nauka/konferencii/2026/menedzher-goda-2026/>. – Текст : электронный.

ISBN 978-5-7994-1245-6

В сборнике представлены материалы всероссийской научно-практической конференции «Менеджер года – 2026», которая прошла 1 апреля 2026 года на базе экономического факультета ФГБОУ ВО «Воронежский государственный лесотехнический университет имени Г.Ф. Морозова». Цель конференции – подведение итогов научно-исследовательской работы учеников школ, студентов, магистрантов, аспирантов, молодых ученых и преподавателей в области актуальных вопросов менеджмента и экономики организации, а также обобщение научных результатов исследований и обмен научными достижениями и деловым опытом в сфере менеджмента и предпринимательской деятельности.

Материалы предназначены для менеджеров и руководителей предприятий различных отраслей экономики, преподавателей, аспирантов, магистрантов и студентов экономических и технических направлений обучения.

УДК 338

ISBN 978-5-7994-1245-6

© ФГБОУ ВО «ВГЛТУ», 2026

СОДЕРЖАНИЕ

Атласова А.Е., Яковлев А.В. ПОВЫШЕНИЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИИ (НА ПРИМЕРЕ АО «РОССОШАНСКИЙ ЭЛЕВАТОР»)	7
Атласова А.Е., Яковлев А.В. ЭВОЛЮЦИЯ ПРИНЦИПОВ УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬЮ ТРУДА	12
Безрукова Т.Л., Королев С.М. ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ОЦЕНКА ВНЕДРЕНИЯ «ЗЕЛЕННЫХ» ФИНАНСОВЫХ ИНСТРУМЕНТОВ В СИСТЕМЕ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ РЕГИОНОВ	17
Безрукова Т.Л., Крюкова О.Е. МЕТОДИЧЕСКИЕ АКЦЕНТЫ АНАЛИЗА ВНУТРЕННЕЙ И ВНЕШНЕЙ ОТЧЕТНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ	22
Безрукова Т.Л., Серебрякова Н.А., Кувшинова О.В., Маланяк С.В. МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МЕЖПРОЕКТНОЙ УНИФИКАЦИИ И ТИПИЗАЦИИ ИННОВАЦИОННЫХ РЕГИОНАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ В УСЛОВИЯХ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ	27
Бурмистров А.М., Титова Е.В. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ЛЕСНЫХ РЕСУРСОВ НА ОСНОВЕ СОВРЕМЕННЫХ ПРИНЦИПОВ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ	32
Бурмистров А.М., Трофимова М.Ю. КОГНИТИВНОЕ ПРАВОВОЕ ВОСПРИЯТИЕ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ЭКОЛОГИЧЕСКИХ ИНИЦИАТИВ	36
Вареник Д.П., Смирнов С.А., Яковлев А.В., Бухонова Н.М. ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ ПРИБЫЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ	40
Васильченко Н.Н., Авдеева И.А. SMM КАК ИНСТРУМЕНТ ЭФФЕКТИВНОЙ КОММУНИКАЦИИ БРЕНДА: АНАЛИЗ ПРАКТИК И ФОРМИРОВАНИЕ ПОДХОДА «КАК У АВИАСЕЙЛС»	46
Вишневская А.Е., Камынина А.А., Печерская О.А. СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ СТАТИСТИЧЕСКИХ МЕТОДОВ В РАЗЛИЧНЫХ ОБЛАСТЯХ НАУКИ	50
Даньшин Е.А., Авдеева И.А. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МАРКЕТИНГОВОГО ИНСТРУМЕНТАРИЯ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ В СФЕРЕ ИНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГА	56
Долбнев Н.Е., Кузнецова Е.В., Кузнецов С.А. КОНФЛИКТ ПОКОЛЕНИЙ НА РЫНКЕ ТРУДА: МЕЖДУ «КУЛЬТУРОЙ ВЫЖИВАНИЯ» И «ЭКОНОМИКОЙ СМЫСЛОВ»	61
Ермолова Т.Г. ЗАЩИТА ИНТЕРЕСОВ НЕСОВЕРШЕННОЛЕТНИХ ПОТЕРПЕВШИХ ПРИ ПРОИЗВОДСТВЕ СЛЕДСТВЕННЫХ ДЕЙСТВИЙ: ПРОЦЕССУАЛЬНЫЕ И ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ	66
Ефромеева М.В., Ермолова Т.Г. ЗАЩИТА ПРАВ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ В ЭПОХУ МАРКЕТПЛЕЙСОВ: ПРАВОВЫЕ ПРОБЛЕМЫ И ПУТИ РЕШЕНИЯ	72
Жаркова В.О., Казьмина М.С., Печерская О.А. ВОРОНЕЖСКАЯ ОБЛАСТЬ: ТУРИЗМ В ЦИФРАХ	79
Захарова А.М., Карпюк Д.И. ТРАНСФОРМАЦИЯ СТИЛЕЙ УПРАВЛЕНИЯ ПОД ВЛИЯНИЕМ ЦЕННОСТЕЙ ПОКОЛЕНИЯ АЛЬФА	85
Зиновьева И.С., Иванова В.В. НЕФОРМАЛЬНАЯ ЗАНЯТОСТЬ: ОЦЕНКА МАСШТАБОВ И МЕРЫ ПО ЛЕГАЛИЗАЦИИ В РОССИИ	90

Золотарева Л.Р., Ненашева И.С., Терехова П.И. «ТИХИЕ» ФЕНОМЕНЫ В ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЯХ: АНАЛИЗ ВЗАИМОСВЯЗИ QUIET QUITTING И QUIET FIRING.....	98
Зуева А.А., Панявина Е.А. ДЕЛОВАЯ СРЕДА И ЕЕ ВЛИЯНИЕ НА ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ.....	104
Иванова А.В., Сычева А.С. РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ ТАРИФНОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ: АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ СТРУКТУРНЫХ ИЗМЕНЕНИЙ НА ПРИМЕРЕ ВОРОНЕЖСКОЙ ОБЛАСТИ.....	114
Иванушкин С.В., Яковлева Е.А. КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ ПРИРОДООХРАННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.....	123
Карабеля А.Д., Авдеева И.А. УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ.....	128
Кирмасова М.Р. СИСТЕМА ГОСУДАРСТВЕННЫХ ЗАКУПОК В ОРГАНАХ ИСПОЛНИТЕЛЬНОЙ ВЛАСТИ СУБЪЕКТА РФ: НОРМАТИВНО-ПРАВОВОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ И АНАЛИЗ ПОКАЗАТЕЛЕЙ (НА ПРИМЕРЕ ВОРОНЕЖСКОЙ ОБЛАСТИ).....	133
Китаев А.Н., Зиновьева И.С. РАЗВИТИЕ ФИНАНСОВОГО РЫНКА РОССИИ В УСЛОВИЯХ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКИХ ОГРАНИЧЕНИЙ.....	140
Куксова И.В., Московская В.С. АНАЛИЗ ДЕБИТОРСКОЙ И КРЕДИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ ЛЕСНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ.....	146
Куксова И.В., Мосур А.Е. ИССЛЕДОВАНИЕ ДИНАМИКИ ОСНОВНЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ИННОВАЦИОННОЙ АКТИВНОСТИ В ЛЕСОПРОМЫШЛЕННОЙ ОТРАСЛИ.....	154
Курасова К.А., Зиновьева И.С. ВЫБОР СТРАХОВЫХ ПРОДУКТОВ: ВИДЫ, СПОСОБЫ И ОСОБЕННОСТИ.....	161
Куцева Е.Э., Вишневская А.Е., Камынина А.А. ИНСТИТУЦИОНАЛИЗАЦИЯ ESG-ПРИНЦИПОВ ЧЕРЕЗ СИСТЕМУ МЕЖДУНАРОДНЫХ СТАНДАРТОВ (2015–2025 ГГ.).....	167
Куцева Е.Э., Долбнев Н.Е. ТРАНСФОРМАЦИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ МЕНЕДЖЕРА В УСЛОВИЯХ ВНЕДРЕНИЯ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА.....	172
Куцева Е.Э., Бурмистров А.М., Жаркова В.О., Казьмина М.С. СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ИНСТРУМЕНТОВ «ЗЕЛЁНОЙ» ТРАНСФОРМАЦИИ ЭКОНОМИК КИТАЯ, США И РОССИИ.....	177
Куцева Е.Э., Сапрыкина О.С., Радинская Н.И. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ ЛЕСНОГО КОМПЛЕКСА: ОТ ТРАДИЦИОННЫХ МЕТОДОВ К ИНТЕГРАЦИИ ЭКОСИСТЕМНЫХ УСЛУГ.....	184
Минина Н.В., Алдаева А.А. СОЗДАНИЕ ИЛИ ПЕРЕРАБОТКА ВЕЩИ: ПРОБЛЕМЫ ПРИОБРЕТЕНИЯ ПРАВА СОБСТВЕННОСТИ.....	190
Минина Н.В., Пасечная Р.Э. САМОВОЛЬНАЯ ПОСТРОЙКА: ПРОБЛЕМЫ ПРИЗНАНИЯ ПРАВА СОБСТВЕННОСТИ.....	195
Никишина Ю.Д., Авдеева И.А. СПЕЦИФИКА МАРКЕТИНГА КОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ СФЕРЫ ОЗЕЛЕНЕНИЯ: АДАПТАЦИЯ ЗАРУБЕЖНЫХ ПРАКТИК К РОССИЙСКОМУ РЫНКУ B2B И B2G.....	200

Пешков В.В., Гелета Я.Ю. ВЫПУСКНИК-СПЕЦИАЛИСТ В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИЯМИ: ВОПРОСЫ ПОИСКА ОПТИМАЛЬНОЙ КАДРОВОЙ ПОЗИЦИИ ПРИ ТРУДОУСТРОЙСТВЕ.....	206
Пешков В.В., Демченко П.А., Матюхина В.А. ОСОБЕННОСТИ РЕГИОНАЛЬНОГО РЫНКА ТРУДА ПО НАПРАВЛЕНИЮ ПОДГОТОВКИ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «ЛАНДШАФТНАЯ АРХИТЕКТУРА» (НА ПРИМЕРЕ ВОРОНЕЖСКОЙ ОБЛАСТИ).....	211
Пешков В.В., Миллер С.С., Киреев В.С. МОЛОДОЙ СПЕЦИАЛИСТ В ОБЛАСТИ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ: ПРОБЛЕМЫ РЕАЛИЗАЦИИ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА И ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ.....	218
Пешков В.В., Якимова А.С., Попова У.А., Долбнев Н.Е. ПОЛУЧЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ ПО НАПРАВЛЕНИЮ ПОДГОТОВКИ «ИННОВАТИКА» ГЛАЗАМИ СТУДЕНТОВ: ОЖИДАНИЯ, ОПАСЕНИЯ, ПЕРСПЕКТИВЫ.....	223
Политова В.В., Зиновьева И.С. РОЛЬ ПЛАНИРОВАНИЯ В СОЗДАНИИ ЛАНДШАФТНЫХ ПРОЕКТОВ.....	229
Попова У.А., Кузнецова Е.В., Кузнецов С.А. КОММУНИКАЦИИ В УПРАВЛЕНИИ: ПРОБЛЕМЫ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА.....	234
Прохорович Р.Р., Кирячек В.С., Марчук И.И., Бухонова Н.М. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СБЫТА ПРОДУКЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	239
Пыльцина М.В., Боровских А.С. МЕХАНИЗМ ПРАВОВОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ: ПОНЯТИЕ, СТРУКТУРА И ПРОБЛЕМЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ В СОВРЕМЕННОЙ РОССИИ.....	244
Пыльцина М.В., Гришунина Е.А. ГРАЖДАНСКОЕ ОБЩЕСТВО И ПРАВОВОЕ ГОСУДАРСТВО: ПРОБЛЕМЫ ВЗАИМООБУСЛОВЛЕННОСТИ В СОВРЕМЕННОЙ РОССИИ.....	250
Сапрыкина О.С., Радинская Н.И., Печерская О.А. РЫНОК ТРУДА ВОРОНЕЖСКОЙ ОБЛАСТИ В УСЛОВИЯХ СОВРЕМЕННОЙ ЭКОНОМИКИ: ОСНОВНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ И СТРУКТУРНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ.....	257
Саратова О.В., Иванов А.С. СРОКИ ДАВНОСТИ ПРИВЛЕЧЕНИЯ К АДМИНИСТРАТИВНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ: ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВОЙ АНАЛИЗ И ПРАКТИКА ПРИМЕНЕНИЯ.....	263
Саратова О.В., Перелыгин А.С. ЦИФРОВИЗАЦИЯ АДМИНИСТРАТИВНОГО ПРАВА В РОССИИ: ТРАНСФОРМАЦИЯ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ГОСУДАРСТВА И ОБЩЕСТВА.....	268
Селиванова Я.А., Субхонбердиев А.Ш., Казбанова И.М. ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ НЕЗАВИСИМОСТЬ СТРАНЫ КАК ПУТЬ К ПРОЦВЕТАНИЮ.....	273
Серебрякова Н.А., Вишневская А.Е., Камынина А.А. ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ДОЛГ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ: ПРИЧИНЫ ВОЗНИКНОВЕНИЯ И МЕХАНИЗМЫ УПРАВЛЕНИЯ.....	279

Серебрякова Н.А., Кувшинова О.В., Волошенко А.М., Семенченко А.В. ОСОБЕННОСТИ ФИНАНСИРОВАНИЯ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ.....	283
Трофимова М.Ю., Петров К.П. СРАВНИТЕЛЬНО-ПРАВОВОЙ АНАЛИЗ СТАНОВЛЕНИЯ И РАЗВИТИЯ ТРЕТЕЙСКОГО СУДА.....	287
Трофимова М.Ю., Фрумосу И.-Е. РАЗВИТИЕ ИНСТИТУТОВ ГРАЖДАНСКОГО ОБЩЕСТВА В РОССИИ В XIX–XXI ВЕКАХ.....	293
Трофимова М.Ю., Яковлева Н.И., Моргун Е.Ю. РОЛЬ СРЕДСТВ МАССОВОЙ ИНФОРМАЦИИ В ДОСТИЖЕНИИ ОБЩЕСТВЕННОГО СОГЛАСИЯ.....	299
Филипповская Е.М. ПОТЕНЦИАЛ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ АГРОЛЕСОВОДСТВА ДЛЯ РЕАЛИЗАЦИИ КЛИМАТИЧЕСКИХ ПРОЕКТОВ.....	304
Шелудякова Т.В., Колесова Д.Е., Курудимова В.Д. ЭКОЛОГИЧЕСКИЕ ПРАВОНАРУШЕНИЯ В ВОРОНЕЖСКОЙ ОБЛАСТИ В СОВРЕМЕННЫЙ ПЕРИОД.....	308
Щербин А.О., Вышлов С.В., Степанова Ю.Н. РОССИЙСКИЙ РЫНОК УГЛЕРОДНЫХ ЕДИНИЦ В КОНТЕКСТЕ CORSIA: ПЕРВЫЕ ШАГИ К МЕЖДУНАРОДНОЙ СОВМЕСТИМОСТИ.....	313
Якимова А.С., Кузнецова Е.В., Кузнецов С.А. ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ МОТИВАЦИИ И ПРОДУКТИВНОСТИ.....	320

**ПОВЫШЕНИЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИИ
(НА ПРИМЕРЕ АО «РОССОШАНСКИЙ ЭЛЕВАТОР»)**

**INCREASING ENTERPRISE PRODUCTIVITY
(USING THE EXAMPLE OF ROSSOSHANSKY ELEVATOR JSC)**

Атласова А.Е., магистрант ФГБОУ ВО «Воронежский государственный лесотехнический университет имени Г.Ф. Морозова», Воронеж, Россия. **Atlasova A.E.**, masters student Voronezh State University of Forestry and Technologies named after G.F. Morozov, Voronezh, Russia.

Яковлев А.В., к.т.н., доцент ФГБОУ ВО «Воронежский государственный лесотехнический университет имени Г.Ф. Морозова», Воронеж, Россия. **Yakovlev A.V.**, Candidate of Technical Sciences, Associate Professor Voronezh State University of Forestry and Technologies named after G.F. Morozov, Voronezh, Russia.

Аннотация: В статье рассматриваются теоретико-методологические подходы к управлению производительностью труда на предприятиях зерноперерабатывающей отрасли. На основе анализа финансово-хозяйственной деятельности АО «Россошанский элеватор» за период 2022–2024 гг. выявлены ключевые тенденции изменения показателей выручки, численности персонала и рентабельности. Предложены направления совершенствования организационно-экономического механизма управления производительностью с учетом отраслевой специфики и современных методов управления персоналом.

Abstract: This article examines theoretical and methodological approaches to managing labor productivity at grain processing enterprises. Based on an analysis of the financial and economic performance of Rossoshansky Elevator JSC for the period 2022–2024, key trends in revenue, headcount, and profitability are identified. Directions for improving the organizational and economic mechanism for productivity management are proposed, taking into account industry specifics and modern HR management methods.

Ключевые слова: производительность труда, управление персоналом, элеватор, эффективность труда, выработка, зерноперерабатывающее предприятие.

Keywords: labor productivity, HR management, elevator, labor efficiency, output, grain processing enterprise.

Производительность труда выступает важнейшим индикатором эффективности деятельности хозяйствующего субъекта, определяющим его конкурентоспособность на рынке. В условиях современной экономической нестабильности, характеризующейся высокой волатильностью цен на сельскохозяйственную продукцию и ростом издержек производства, вопросы повышения результативности трудовой деятельности приобретают особую актуальность. Для предприятий зерноперерабатывающей отрасли, к которым относится АО

«Россошанский элеватор», оптимизация использования трудовых ресурсов становится стратегическим приоритетом.

Целью настоящего исследования является анализ динамики производительности труда в АО «Россошанский элеватор» за 2022–2024 гг., выявление факторов, сдерживающих ее рост, и разработка практических рекомендаций по совершенствованию механизма управления производительностью.

В современной экономической науке производительность труда трактуется как результативность конкретного труда, эффективность целесообразной производственной деятельности по созданию материальных благ в течение определенного временного промежутка [1, 3]. Управление производительностью труда представляет собой целенаправленный процесс воздействия на факторы, определяющие уровень и динамику выработки, с целью достижения максимальных результатов при минимальных затратах живого и овеществленного труда.

В научной литературе выделяют три основных подхода к формированию механизма управления производительностью: структурный (системно-организационный), рассматривающий механизм как совокупность взаимосвязанных элементов и методов; информационный, акцентирующий внимание на обеспечении передачи информации между элементами системы; и функциональный, трактующий механизм как систему передачи управленческих импульсов [2, 4, 5].

Применительно к предприятиям зерноперерабатывающей отрасли специфика управления производительностью труда определяется сезонным характером работ, высокой долей ручного труда на отдельных этапах технологического процесса, а также зависимостью объемов деятельности от урожайности сельскохозяйственных культур и рыночной конъюнктуры.

АО «Россошанский элеватор» Воронежской области. Основными видами деятельности предприятия являются хранение зерна, его подработка и отгрузка потребителям. Согласно данным Федеральной налоговой службы, предприятие относится к категории средних субъектов малого и среднего предпринимательства.

Динамика основных финансово-экономических показателей деятельности АО «Россошанский элеватор» за 2022–2024 гг. представлена в таблице 1.

Таблица 1 – Основные показатели деятельности АО «Россошанский элеватор» за 2022–2024 гг.

Показатель	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Изменение 2024/2022, %
1	2	3	4	5
Выручка, тыс руб.	273715	338898	145843	-46,71
Чистая прибыль, тыс. руб.	14154	63622	76	-99,46

Окончание таблицы 1

1	2	3	4	5
Основные средства, тыс. руб.	71468	68752	67667	-5,32
Баланс (актив), тыс. руб.	214896	247611	206636	-3,84
Среднесписочная численность, чел.	155	153	152	-1,94

Анализ представленных данных позволяет сделать следующие выводы:

Выручка предприятия за период 2022–2024 гг. снизилась на 46,71%, составив в 2024 году 145843 тыс. рублей. При этом среднесписочная численность работников сократилась— на 1,93%, до 152 человек. Финансовый результат демонстрирует резкое ухудшение: если в 2022–2023 гг. предприятие демонстрировало рост чистой прибыли в 4,5 раза, то по итогам 2024 года получена прибыль в размере 76 тыс. рублей, т.е. произошло снижение на 99,46%. Это свидетельствует о снижении эффективности хозяйственной деятельности в целом.

Активы предприятия на конец 2024 года составили 206636 тыс. рублей, из которых основные средства — 67667 тыс. рублей, что говорит о значительной фондоемкости деятельности.

Для оценки производительности труда рассчитаем показатель выработки на одного работника (таблица 2).

Таблица 2 – Динамика производительности труда в АО «Россошанский элеватор»

Показатель	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Темп роста, %
Выручка на 1 работника, тыс.руб/чел	1765,903	2215,02	959,49	54,33
Чистая прибыль на 1 работника, тыс.руб/чел	91,32	415,83	0,5	0,54

Расчеты показывают, что показатель выручки на одного работника сократился на 45,66 % за анализируемый период, что на первый взгляд свидетельствует о снижении производительности труда. Данная динамика не учитывает инфляционные процессы и изменение цен на продукцию. Более того, снижение выработки произошло на фоне сокращения численности персонала и снижения абсолютной величины выручки.

Качественный анализ позволяет выделить следующие факторы, сдерживающие рост производительности труда на предприятии:

Технологические ограничения. При значительной стоимости основных средств (67667 тыс руб.) эффективность их использования остается недостаточно высокой. Высокий износ оборудования характерен для большинства элеваторов, построенных в советский период.

Кадровые проблемы. Сокращение численности персонала с 155 до 152 человек (на 1,93%) свидетельствует о повышении нагрузки на оставшихся работников. Возрастная

структура персонала (45% работников имеют стаж более 10 лет) создает риск профессионального выгорания и сопротивления внедрению инноваций. Неравномерность загрузки производственных мощностей элеватора обусловлена сезонным характером поступления зерновых культур, а также значительной изменчивостью урожайности в Центрально-Чернозёмном регионе (ЦЧР), что создаёт объективные трудности в планировании производственной деятельности.

В рамках проведённого исследования предложен комплекс организационно-экономических и технологических мероприятий, направленных на повышение эффективности функционирования предприятия.

Действующая модель оплаты труда, базирующаяся преимущественно на фиксированном окладе, характеризуется недостаточным применением стимулирующих механизмов. В качестве решения данной проблемы нами предлагается внедрение системы ключевых показателей эффективности (KPI), включающая следующие критерии: объём выполненных работ одним работником, степень сохранности зерновой массы, соблюдение установленных сроков отгрузки, а также уровень энергоэффективности технологических процессов.

Предлагается провести автоматизацию операций сушки и очистки зерна. Реализация данного мероприятия позволит существенно сократить долю ручного труда и, как следствие, минимизировать внутрисменные потери рабочего времени, повысив общую производительность и надёжность производственного цикла.

Сокращение численности персонала на 1,93 % требует пересмотра функциональных обязанностей работников и оптимизации управленческих процессов. Рекомендуются внедрение системы планирования рабочего времени с учетом сезонных колебаний загрузки.

Для преодоления сопротивления инновациям и повышения квалификации персонала необходима разработка программы профессионального развития, включающей обучение работе с современным оборудованием и цифровыми системами учета.

Таблица 3 – Прогнозируемые результаты реализации мероприятий

Показатель	2024 г.	Прогноз	Отклонение
Выручка на 1 работника, тыс.руб/чел	959,49	1026,66	+7
Коэффициент использования мощностей	0,72	0,80	+0,08
Текучесть кадров, %	1,9	1,0	-0,9

Проведенный анализ деятельности АО «Россошанский элеватор» за 2022–2024 гг. позволил выявить снижение производительности труда, наблюдается ухудшение финансовых результатов и сокращение численности персонала. Установлено, что сложившаяся ситуация обусловлена комплексом технологических, кадровых и организационных факторов.

Предложенные направления совершенствования механизма управления производительностью труда, включающие модернизацию системы мотивации, автоматизацию производства и оптимизацию организационной структуры, позволят повысить эффективность использования трудовых ресурсов и обеспечить устойчивое развитие предприятия в долгосрочной перспективе.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- 1 Дивеева, О. В. Повышение производительности труда на предприятии / О. В. Дивеева, К. Р. Косова, Т. В. Кузнецова // Актуальные вопросы современной экономики. – 2024. – № 4. – С. 541-545.
- 2 Дубровский, В. Ж. Теоретические аспекты производительности труда промышленного предприятия / В. Ж. Дубровский, Э. Р. Зинатуллина // Актуальные проблемы экономики и управления : сборник статей Двенадцатой всероссийской научно-практической конференции с международным участием, Екатеринбург, 21–22 октября 2024 года. – Екатеринбург: Уральский государственный горный университет, 2024. – С. 202-208.
- 3 Латыпова, Л. В. Факторы и резервы роста производительности труда на предприятии / Л. В. Латыпова // Экономика и предпринимательство. – 2025. – № 10(183). – С. 1367-1373.
- 4 Локтик, Ю. А. Резервы повышения производительности труда в сельскохозяйственном предприятии / Ю. А. Локтик, В. И. Репникова // Состояние и перспективы социально - экономического развития региона: взгляд молодых : Сборник материалов X международной студенческой научной конференции, Брянск, 12 ноября 2024 года. – Брянск: Издательство Брянский ГАУ, 2024. – С. 409-413.
- 5 Медведева, А. В. Совершенствование управления производительностью труда на предприятии / А. В. Медведева, И. В. Ермонина // Современные проблемы машиноведения : Сборник научных трудов. В 2-х частях. – Гомель : Гомельский государственный технический университет им. П.О. Сухого, 2025. – С. 260-263.

REFERENCES

- 1 Diveyeva, O. V. Povysheniye proizvoditel'nosti truda na predpriyatii / O. V. Diveyeva, K. R. Kosova, T. V. Kuznetsova // Aktual'nyye voprosy sovremennoy ekonomiki. – 2024. – № 4. – S. 541-545.
- 2 Dubrovskiy, V. ZH. Teoreticheskiye aspekty proizvoditel'nosti truda promyshlennogo predpriyatiya / V. ZH. Dubrovskiy, E. R. Zinatullina // Aktual'nyye problemy ekonomiki i upravleniya : sbornik statey Dvenadtsatoy vserossiyskoy nauchno-prakticheskoy konferentsii s mezhdunarodnym uchastiyem, Yekaterinburg, 21–22 oktyabrya 2024 goda. – Yekaterinburg: Ural'skiy gosudarstvennyy gornyy universitet, 2024. – S. 202-208.
- 3 Latypova, L. V. Faktory i rezervy rosta proizvoditel'nosti truda na predpriyatii / L. V. Latypova // Ekonomika i predprinimatel'stvo. – 2025. – № 10(183). – S. 1367-1373.
- 4 Loktik, YU. A. Rezervy povysheniya proizvoditel'nosti truda v sel'skokhozyaystvennom predpriyatii / YU. A. Loktik, V. I. Repnikova // Sostoyaniye i perspektivy sotsial'no - ekonomicheskogo razvitiya regiona: vzglyad molodykh : Sbornik materialov KH mezhdunarodnoy studencheskoy nauchnoy konferentsii, Bryansk, 12 noyabrya 2024 goda. – Bryansk: Izdatel'stvo Bryanskiy GAU, 2024. – S. 409-413.
- 5 Medvedeva, A. V. Sovershenstvovaniye upravleniya proizvoditel'nost'yu truda na predpriyatii / A. V. Medvedeva, I. V. Yermonina // Sovremennyye problemy mashinovedeniya : Sbornik nauchnykh trudov. V 2-kh chastyakh. – Gomel' : Gomel'skiy gosudarstvennyy tekhnicheskiy universitet im. P.O. Sukhogo, 2025. – S. 260-263.

ЭВОЛЮЦИЯ ПРИНЦИПОВ УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬЮ ТРУДА

EVOLUTION OF PRINCIPLES OF LABOR PRODUCTIVITY MANAGEMENT

Атласова А.Е., магистрант ФГБОУ ВО **Atlasova A.E.**, masters student

«Воронежский государственный лесотехнический университет имени Г.Ф. Морозова», Воронеж, Россия. Voronezh State University of Forestry and Technologies named after G.F. Morozov, Voronezh, Russia.

Яковлев А.В., к.т.н., доцент ФГБОУ ВО **Yakovlev A.V.**, Candidate of Technical Sciences, Associate Professor Voronezh State University of Forestry and Technologies named after G.F. Morozov, Voronezh, Russia.

Аннотация: в статье представлен систематизированный обзор эволюции теоретических подходов к управлению производительностью труда. На основе ретроспективного анализа зарубежных и отечественных концепций выделены ключевые этапы формирования принципов управления производительностью, выявлена логика смены доминирующих парадигм – от механистической к гуманистической, а затем к системной. Особое внимание уделено вкладу научной, административной, бихевиористической школ, а также отечественной традиции, представленной работами А.К. Гастева, О.А. Ерманского, И.М. Бурдянского и их последователей.

Abstract: This article presents a systematic review of the evolution of theoretical approaches to productivity management. Based on a retrospective analysis of foreign and domestic concepts, key stages in the development of productivity management principles are identified, revealing the logic behind the shift in dominant paradigms—from mechanistic to humanistic, and then to systemic. Particular attention is given to the contributions of scientific, administrative, and behavioral schools, as well as the domestic tradition represented by the works of A.K. Gastev, O.A. Ermansky, I.M. Burdyansky, and their followers.

Ключевые слова: производительность труда, управление производительностью, эволюция управленческой мысли, теория ограничений, бережливое производство, научная организация труда.

Keywords: labor productivity, productivity management, evolution of management thought, theory of constraints, lean manufacturing, scientific organization of labor.

Производительность труда традиционно рассматривается в экономической науке как интегральный показатель эффективности использования трудовых ресурсов в конкретных организационно-технических условиях.

Актуальность ретроспективного анализа принципов управления производительностью труда обусловлена необходимостью системного осмысления накопленного теоретического

наследия для формирования эффективных механизмов управления в современных условиях. Цель настоящей статьи – выявление логики эволюции теоретических подходов к управлению производительностью труда, систематизация ключевых концепций и определение периодизации их развития.

В экономической литературе категория «управление» раскрывается через несколько базовых дефиниций. В наиболее общем виде управление трактуется как целенаправленное воздействие субъекта на объект с целью обеспечения требуемого его поведения. Применительно к производительности труда Д.А. Новиков определяет управление как вид практической деятельности, ориентированный на организацию поиска и реализации путей её повышения [2]. Методологически значимым для настоящего исследования является положение о том, что эволюция принципов управления производительностью труда отражает общую логику развития управленческой мысли – от поиска универсальных технологических решений к признанию решающей роли человеческого фактора, а затем – к системному видению организации как сложного социально-технического комплекса.

Фундаментальные основы организации управленческой деятельности были заложены представителями научной школы менеджмента – Ф. Тейлором, супругами Ф. и Л. Гилбрет, Г. Эмерсоном, Г. Ганттом и др. В разработанной ими концепции рост производительности труда, объёмов выпуска и, как следствие, увеличение доходов всех участников производства обеспечивается комплексом взаимосвязанных факторов.

Ключевым методологическим принципом научной школы стал детальный анализ производственных операций посредством хронометража, позволяющий выявить и исключить нерациональные движения, а также определить наиболее эффективные способы выполнения работ. Данный подход дополнялся требованием рациональной организации рабочих мест: по утверждению Г. Форда, комфортные условия труда способствуют снижению издержек и росту производительности [1].

Важным элементом концепции явился научный подход к подбору и обучению персонала. Работники должны подбираться в соответствии с требованиями выполняемых задач, после чего подлежат обучению наиболее эффективным приёмам труда, выявленным в ходе хронометражных наблюдений. При этом функции планирования, расчёта и подготовки работы полностью возлагались на аппарат управления, тогда как исполнителям отводилась роль строгого выполнения регламентированных заданий.

Принципиальное значение для последующего развития управленческой мысли имело введение системы мотивации, увязывающей результаты труда с вознаграждением (система премирования Гантта), а также обеспечение прозрачности информации о плановых и фактических показателях производства, что создавало основу для оперативной корректировки процессов.

Представители административной школы сместили акцент на совершенствование управления организацией в целом.

Представители гуманистического направления (М. Фоллетт, Э. Мэйо) аргументированно отвергли механистический подход к регулированию производительности, обосновав доминирующую роль человеческого фактора. Переход к гуманизации труда [4]

предполагал принципиальное изменение философии управления: отказ от принципа «власть над» в пользу принципа «власть с» (М. Фоллетт), что означает коллегиальность, совместный поиск решений, многонаправленный обмен информацией, вовлечение работников в управление.

В 50-е гг. XX в. получает развитие бихевиористическая школа менеджмента. Согласно позиции М. Мескона, Ф. Хедоури и М. Альберта, корректное применение поведенческих наук неизменно способствует росту эффективности как отдельного работника, так и организации в целом. Вместе с тем эмпирические исследования (И.В. Краснопевцева) выявили отсутствие прямой корреляции между удовлетворённостью трудом и его производительностью. Установлено, что работник, имеющий возможность социального общения, может быть удовлетворён, но не мотивирован к повышению результативности. Следовательно, необходима идентификация актуальных для конкретного работника мотиваторов.

Значительный интерес представляет теория Ф. Герцберга, которая выделяет две группы факторов, влияющих на мотивацию. Мотивирующие факторы (содержание труда) отвечают за творческие потребности, стимулируют достижение результатов, побуждают вкладывать максимальные усилия и тем самым ведут к росту производительности.

Как подчёркивают Б. Моснер и Б. Блох Снидерман, развивая идеи Герцберга, заработная плата и прочие материальные вознаграждения формируют лояльность и добросовестное отношение, но не всегда непосредственно повышают производительность, особенно у работников, ориентированных на гигиенические факторы.

Альтернативный подход предлагает теория ожиданий В. Врума, согласно которой мотивация определяется ожиданием результата. При отсутствии чётко воспринимаемой связи между затраченными усилиями и получаемым вознаграждением мотивация ослабевает, что требует создания прозрачных механизмов вознаграждения.

Инновационным прорывом этого периода стала теория ограничений Э. Голдратта, в основе которой лежат два постулата: оптимизация отдельных элементов системы не гарантирует оптимизации системы в целом; пропускная способность бизнеса (производства) лимитируется его «узкими местами» (ограничениями) [1].

Ограничения интерпретируются как факторы, одновременно выступающие препятствиями для развития и, при эффективном контроле, катализаторами совершенствования системы. Алгоритм управления ограничениями включает пять последовательных шагов: поиск ограничения, ослабление его влияния, сосредоточение усилий на ограничителе, снятие ограничения, поиск нового узкого места.

В России принципы научной организации труда (НОТ) впервые были апробированы в начале XX в. на заводах Урала, в Санкт-Петербурге и на Южной железной дороге (ученики профессора Н.И. Савина).

В работах В.И. Ленина были определены три главных направления повышения производительности труда: интенсификация труда (рост напряжённости в единицу времени), механизация и рационализация (упорядочение труда на научной основе).

О.А. Ерманский в рамках организационно-технического подхода обосновал закон организационной суммы, согласно которому совокупный организационный эффект превышает

арифметическую сумму составляющих сил; величина эффекта определяется степенью гармоничного сочетания всех элементов производства [2]. Кроме того, им был сформулирован принцип физиологического оптимума, требующий исключения как перегрузки, так и недогрузки персонала для обеспечения неуклонного роста производительности [3].

Социальная концепция Казанской школы научной организации труда (КИНОТ) под руководством И.М. Бурдянского включала: методику комплексной оценки деятельности предприятия на принципах всестороннего охвата, концентрического изучения, учёта историко-географической перспективы и комбинированного обследования; обоснование новой модели хозяйствования, основанной на слиянии личных и общественных интересов; выделение четырёх функций управления производительностью (подготовка и планирование работ, использование всех видов учёта, контроль, организация научно-исследовательской деятельности); описание универсальной системы органов управления, базирующейся на трёх принципах и обладающей четырьмя свойствами (строгая согласованность, разделение компетенции, адаптированность, максимальная продуктивность) [3].

В 1930-е гг. была сформирована организационно-производственная концепция, предметом которой выступал весь производственный процесс – от функционирования средств производства до кооперации труда [2]. 50–60-е гг. XX в. характеризовались интенсивным развитием управленческих теорий; совершенствовались подходы, зародившиеся в 1920-х гг.: организационно-кибернетический, технический, праксеологический, функциональный.

Бережливое производство органично интегрирует идеи, заложенные в классических школах управления, и принципы теории ограничений, создавая методологическую основу для непрерывного совершенствования производственных процессов.

Производительность труда остаётся основным критерием эффективности на всех уровнях управления, а теоретическое наследие, накопленное в рамках рассмотренных концепций, создаёт методологическую базу для разработки эффективных механизмов управления в современных условиях.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- 1 Внутских А.Ю. Повышение производительности труда как комплексная проблема социальных и гуманитарных наук: факторы, закономерности, пути решения: Коллективная монография / А.Ю. Внутских, С.В. Комаров, Д.В. Пищальников, В.А. Толочек; Перм. гос. нац. исслед. ун-т. – Пермь, 2020. –175 с
- 2 Волков, О. И. Экономика предприятия : учебное пособие / О.И. Волков, В.К. Складенко. — 2-е изд. — Москва : ИНФРА-М, 2025. — 264 с.
- 3 Долженко Р.А. Развитие подходов к производительности труда и ее оценке / Р.А. Долженко// Экономика труда. – 2021. – №12. – С. 1577-1590.
- 4 Исламова А.Р. Проблемы повышения производительности труда / А.Р. Исламова // Академическая публицистика. – 2020. – № 2. – С. 37-41.

REFERENCES

- 1 Vnitskikh A.YU. Povysheniye proizvoditel'nosti truda kak kompleksnaya problema sotsial'nykh i gumanitarnykh nauk: faktory, zakonomernosti, puti resheniya: Kollektivnaya monografiya / A.YU. Vnitskikh, S.V. Komarov, D.V. Pishchal'nikov, V.A. Tolochev; Perm. gos. nats. issled. un-t. – Perm', 2020. –175 s.
- 2 Volkov, O. I. Ekonomika predpriyatiya : uchebnoye posobiye / O.I. Volkov, V.K. Sklyarenko. — 2-ye izd. — Moskva : INFRA-M, 2025. — 264 s.
- 3 Dolzhenko R.A. Razvitiye podkhodov k proizvoditel'nosti truda i yeye otsenke / R.A. Dolzhenko// Ekonomika truda. – 2021. – №12. – S. 1577-1590.
- 4 Islamova A.R. Problemy povysheniya proizvoditel'nosti truda / A.R. Islamova // Akademicheskaya publitsistika. – 2020. – № 2. – S. 37-41.

**ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ОЦЕНКА ВНЕДРЕНИЯ «ЗЕЛЕННЫХ» ФИНАНСОВЫХ
ИНСТРУМЕНТОВ В СИСТЕМЕ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ РЕГИОНОВ**

**ECONOMIC ASSESSMENT OF THE IMPLEMENTATION OF GREEN FINANCIAL
INSTRUMENTS IN THE SYSTEM OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF REGIONS**

Безрукова Т.Л., д.э.н., проф. ФГБОУ ВО **Bezrukova T.L.**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor Voronezh State University of Forestry and Technologies named after G.F. Morozov, Voronezh, Russia.

Королев С.М., студент ФГБОУ ВО **Korolev S.M.**, student Voronezh State University of Forestry and Technologies named after G.F. Morozov, Voronezh, Russia.

Аннотация: в статье рассматриваются экономические инструменты регулирования рационального природопользования в Российской Федерации, в частности экологические налоги/сборы и субсидии. В ходе работы был проведен анализ их эффективности в условиях современной экономической и экологической политики государства. Изучены/рассмотрены ключевые направления экологического налогообложения, включая плату за негативное воздействие на окружающую среду и механизмы государственного субсидирования природоохранной деятельности. Выявлены основные проблемы функционирования данных инструментов, а также предложены направления повышения эффективности экологической политики с использованием экономических методов регулирования.

Abstract: the article discusses economic instruments for regulating sustainable environmental management in the Russian Federation, particularly environmental taxes/fees and subsidies. The article analyzes their effectiveness in the context of modern economic and environmental policies. It examines key areas of environmental taxation, including fees for negative environmental impacts and mechanisms for government subsidies for environmental protection. The article identifies the main challenges in implementing these instruments and suggests ways to improve the effectiveness of environmental policy through economic regulation.

Ключевые слова: экологические сборы/налоги, субсидирование природоохранной деятельности, экономика природопользования, экологическая политика

Keywords: environmental fees/taxes, environmental subsidies, environmental economics, and environmental policy

В современном мире рациональное природопользование является одним из ключевых факторов устойчивого социально-экономического развития государства. В условиях нарастания экологических вызовов, включая изменение климата, деградацию природных

ресурсов и рост антропогенной нагрузки, особое значение приобретают экономические инструменты регулирования природопользования.

В Российской Федерации государственная экологическая политика реализуется в рамках национального проекта «Экология», через систему нормативно-правового регулирования: Федеральный закон «Об охране окружающей среды» №7-ФЗ [1]. Существенную роль в данной системе играют экономические инструменты, направленные на стимулирование хозяйствующих субъектов к снижению негативного воздействия на окружающую среду.

Целью настоящего исследования является анализ эффективности экологических налогов/сборов и субсидий в России как инструментов регулирования рационального природопользования. Объект исследования- экономические инструменты экологической политики РФ. Предмет- эффективность экологических налогов и субсидий.

Современные исследования в области экологической экономики подчеркивают значимость рыночных инструментов регулирования природопользования. Согласно концепции Пигу, экологические налоги должны компенсировать внешние эффекты хозяйственной деятельности [2].

В российской научной литературе вопросы экологического налогообложения рассматривались в работах Глазьева, Аганбегяна, а также современных исследователей, таких как Кудрявцева и Лебедева [3]. Они отмечают, что существующая система платежей за негативное воздействие на окружающую среду в России носит преимущественно фискальный, а не стимулирующий характер.

Согласно данным Министерства природных ресурсов РФ, доля экологических платежей в структуре бюджетных доходов остается незначительной и не оказывает существенного влияния на поведение предприятий (рис. 1) [3].

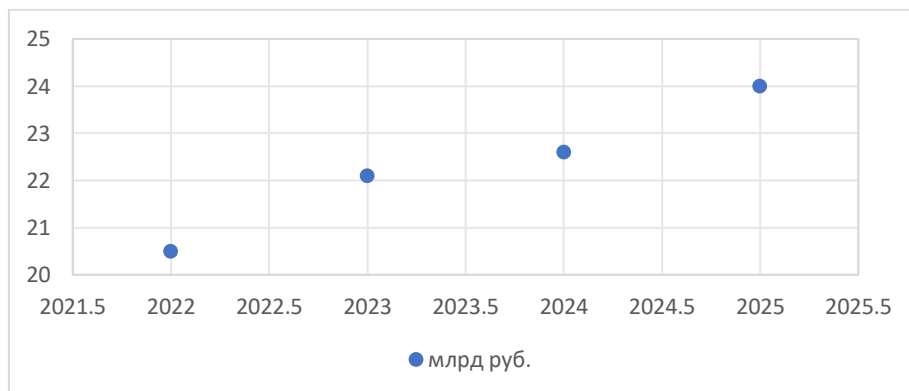


Рисунок 1 - Динамика поступлений платы за негативное воздействие на окружающую среду (НВОС) в РФ, 2022-2025 гг.

В рамках исследования используются следующие методы: анализ нормативно-правовой базы РФ; статистический анализ данных Росстата и Минприроды РФ; метод системного анализа.

В России отсутствует классический экологический налог в западном понимании. Основным инструментом является плата за негативное воздействие на окружающую среду

(НВОС), которая включает: выбросы загрязняющих веществ в атмосферу, сбросы в водные объекты, размещение отходов.

Размер платы определяется на основе нормативов и коэффициентов, включая повышающие коэффициенты за превышение лимитов. Основные проблемы — это низкий уровень ставок (платежи зачастую меньше затрат на внедрение экологических технологий), отсутствие стимулирующего эффекта (предприятия предпочитают платить, а не модернизироваться) и сложность администрирования.

Государственная поддержка реализуется через субсидии в рамках нацпроекта «Экология», льготное финансирование экологических проектов, компенсацию затрат на внедрение наилучших доступных технологий (НДТ). Основные проблемы господдержки - ограниченная доступность малого и среднего бизнеса, недостаточная прозрачность распределения средств, слабая связь с результатами (эффективностью проектов). Для оценки эффективности использованы следующие критерии, приведенные в табл. 1 [4].

Таблица 1 - Критерии для оценки эффективности проектов

Критерий	Экологические налоги	Субсидии
Стимулирующий эффект	Низкий	Средний
Фискальная функция	Высокая	Низкая
Адресность	Средняя	Низкая
Экологический эффект	Ограниченный	Частичный

По результатам оценки видно, что налоги выполняют в основном фискальную функцию, субсидии частично компенсируют недостатки налоговой системы, но не формируют устойчивых стимулов. Приведем показатели Сравнительная эффективность экологических налогов и субсидий в РФ по ключевым параметрам (табл. 2) [4].

Таблица 2 - Сравнительная эффективность экологических налогов и субсидий в РФ по ключевым параметрам

Показатель	Экологические платежи (НВОС)	Государственные субсидии
Объем финансирования	24 млрд руб. в год	>300 млрд руб. (нацпроект «Экология», совокупно)
Основная функция	Фискальная	Стимулирующая
Механизм воздействия	Штраф за загрязнение	Компенсация затрат
Влияние на поведение бизнеса	Ограниченное	Среднее
Доступность для МСП	Низкая	Ограниченная
Экологический эффект	Низкий	Умеренный
Гибкость инструмента	Низкая	Средняя
Прозрачность распределения	Средняя	Низкая

Полученные результаты свидетельствуют о необходимости реформирования системы экономических инструментов экологической системы в РФ.

Предлагаем основные направления повышения эффективности экологической политики: повышение ставок экологических платежей, приближение к уровню, при котором

загрязнение становится экономически невыгодным [5]; введение углеродного регулирования, реализовывать проекты, такие как Сахалинский климатический эксперимент; реформирование субсидий, переход к результат-ориентированному финансированию, поддержка малого и среднего бизнеса, цифровизация распределения средств [6].

Экономические инструменты регулирования природопользования в Российской Федерации находятся на стадии развития и требуют существенной модернизации. Проведенный анализ показывает, что экологические налоги не выполняют в полной мере стимулирующую функцию, оставаясь преимущественно фискальным инструментом, тогда как субсидии обладают определенным потенциалом, однако на данный момент используются недостаточно эффективно. В связи с этим возникает необходимость формирования комплексного подхода к реформированию системы экономического регулирования природопользования, основанного на согласованном применении различных инструментов. Перспективными направлениями дальнейшего исследования являются разработка моделей углеродного налогообложения в Российской Федерации, анализ региональных практик реализации экологической политики, а также оценка эффективности внедрения наилучших доступных технологий [7].

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Федеральный закон от 10.01.2002 № 7-ФЗ «Об охране окружающей среды».
2. Кудрявцева О.В., Лебедева Н.А. Экономические механизмы природопользования. — М.: Юрайт, 2021.
3. Министерство природных ресурсов и экологии РФ. Государственный доклад «О состоянии и об охране окружающей среды РФ», 2023.
4. Росстат. Охрана окружающей среды в России. Статистический сборник, 2023.
5. Bezrukova T.L. Conceptual aspects of tax system development in cyclic economy / Bezrukova T.L., Bezrukov B.A., Bryantseva L.V., Orobinskaya I.V., Kazmin A.G., Pozdeev V.L. // Contributions to Economics. 2017. № 9783319454610. С. 287-303.
6. Bezrukova T.L. Forecasting development of forest complex in the formation of digital economy / Bezrukova T.L., Kuksova I.V., Kirillova S.S., Gyyazov A.T. // В сборнике: IOP Conference Series: Earth and Environmental Science. International Jubilee Scientific and Practical Conference "Innovative Directions of Development of the Forestry Complex (FORESTRY-2018)". Institute of Physics Publishing, 2019. С. 012063.
7. Глазьев С.Ю. Экономика будущего. Есть ли у России шанс? — М.: Книжный мир, 2020.

REFERENCES

1. Federal Law No. 7-FZ dated January 10, 2002, "On Environmental Protection".
2. Kudryavtseva O.V. and Lebedeva N.A. Economic Mechanisms of Environmental Management. Moscow: Yurayt, 2021.
3. Ministry of Natural Resources and Environment of the Russian Federation. State Report on the State of the Environment and Environmental Protection in the Russian Federation, 2023.
4. Rosstat. Environmental Protection in Russia. Statistical compilation, 2023.

5. Bezrukova T.L. Conceptual aspects of tax system development in cyclic economy / Bezrukova T.L., Bezrukov B.A., Bryantseva L.V., Orobinskaya I.V., Kazmin A.G., Pozdeev V.L. // Contributions to Economics. 2017. № 9783319454610. С. 287-303.
6. Bezrukova T.L. Forecasting development of forest complex in the formation of digital economy / Bezrukova T.L., Kuksova I.V., Kirillova S.S., Gyyazov A.T. // В сборнике: IOP Conference Series: Earth and Environmental Science. International Jubilee Scientific and Practical Conference "Innovative Directions of Development of the Forestry Complex (FORESTRY-2018)". Institute of Physics Publishing, 2019. С. 012063.
7. Glazyev S.Yu. Economy of the Future. Does Russia Have a Chance? — М.: Book World, 2020.

**МЕТОДИЧЕСКИЕ АКЦЕНТЫ АНАЛИЗА ВНУТРЕННЕЙ И ВНЕШНЕЙ
ОТЧЕТНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ****METHODOLOGICAL EMPHASIS ON THE ANALYSIS OF INTERNAL AND
EXTERNAL REPORTING OF AN ORGANIZATION**

Безрукова Т.Л., д.э.н., проф. ФГБОУ ВО «Воронежский государственный лесотехнический университет имени Г.Ф. Морозова», Воронеж, Россия
Bezrukova T.L., Candidate of Economic Sciences, Associate Professor Voronezh State University of Forestry and Technologies named after G.F. Morozov, Voronezh, Russia

Крюкова О.Е., магистрант ФГБОУ ВО «Воронежский государственный лесотехнический университет имени Г.Ф. Морозова», Воронеж, Россия
Kryukova O.E., master's student Voronezh State University of Forestry and Technologies named after G.F. Morozov, Voronezh, Russia

Аннотация: в статье рассматриваются методические акценты анализа внутренней и внешней отчетности коммерческой организации на примере мебельного предприятия ООО ПК «Ангстрем». В ходе работы был проведен анализ бухгалтерской отчетности в современных условиях. Изучены основные элементы анализа внешней бухгалтерской отчетности, включая структуру анализа бухгалтерской отчетности, относительные показатели имущественного положения, анализ структуры в динамике, ситуацию вероятности банкротства. К основному анализу бухгалтерской отчетности дополняем анализ управленческой отчетности; на основании чего сделан вывод, что в условиях ограниченной информации необходимо изучать документы для проведения как внешней, так и внутренней отчетности — это оптимальный путь для получения полного представления о состоянии организации.

Abstract: This article examines the methodological considerations for analyzing internal and external financial statements of a commercial organization using the example of the furniture company, PC Angstrom LLC. This article analyzes financial statements in the current context. Key elements of external financial statement analysis are examined, including the structure of financial statement analysis, relative asset indicators, dynamic structure analysis, and the likelihood of bankruptcy. This primary financial statement analysis is complemented by an analysis of management reporting. This analysis leads to the conclusion that, given limited information, it is essential to examine both external and internal reporting documents—this is the optimal way to obtain a complete picture of the organization's state.

Ключевые слова: анализ, методика, внутренняя отчетность, внешняя отчетность.

Keywords: analysis, methodology, internal reporting, external reporting.

«Анализ бухгалтерской отчетности - важный инструмент, который поможет экономическим агентам действующим в условиях неопределенности принимать более взвешенные решения.

Анализ бухгалтерской отчетности - процесс расчета финансово-экономических показателей (индикаторов) и формирования выводов и рекомендаций с использованием данных финансовой отчетности предприятия за определенный период» [7].

«Анализировать отчетность необходимо, сегодня уже никто в этом не сомневается. Принимать верные решения, просчитанные далеко вперед, предвидеть финансовые итоги деятельности организации и достигать новых вершин в бизнесе нельзя, если нет точных данных о финансовом положении предприятия и его эффективности. В 21-м веке компьютерных технологий вся рутина анализа бухгалтерской отчетности лежит на плечах компьютера.

Анализ бухгалтерской отчетности позволяет сделать вывод о степени платежеспособности предприятия, каким количеством активов оно обладает и насколько эффективно они используются, достаточно ли их для полноценного и успешного осуществления хозяйственной деятельности.

Анализируя бухгалтерскую отчетность, можно понять, насколько предприятие финансово независимо, имеет ли смысл привлекать для его развития инвестиции, способен ли менеджмент организации эффективно управлять своим бизнесом и успешно его развивать. Современный анализ бухгалтерской отчетности (БО) проводится с помощью специальных программ, доступных любому заинтересованному пользователю» [6].

К основным задачам анализа бухгалтерского баланса можно отнести (рис. 1) [8]:

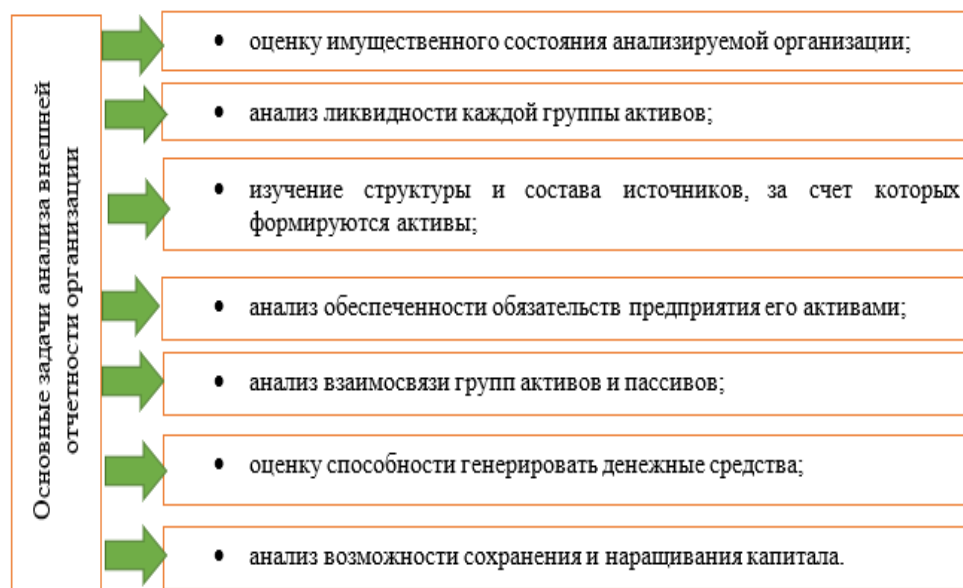


Рисунок 1 - Основные задачи анализа внешней отчетности организации

Анализ 1 части баланса направлен на оценку эффективности распределения активов компании, определяет, насколько их хватит для проведения текущих обязательств; нужен также определить структуру, размер и эффективность инвестиций; и сделать выводы о способности руководства организации развивать бизнес и увеличивать прибыль.

«Отчет о финансовых результатах служит источником информации об уровне эффективности деятельности организации, служит для анализа тенденций показателей финансовых результатов и оценки решений менеджмента за отчетный период.

Анализ о финансовых результатах организации дает возможность определить, за счет чего была получена основная прибыль или убыток в конкретном отчетном периоде, и определить тенденцию роста или падения прибыли. В отличие от бухгалтерского баланса, Форма 2 отображает результаты финансовой и хозяйственной деятельности только за отчетный период – это квартал, полугодие или год (рис. 2)» [1].

Структура анализа бухгалтерской отчетности			
Относительные показатели имущественного положения	Показатели деловой активности	Показатели рентабельности	Показатели финансовой устойчивости
Анализ структуры и динамики	Показатели ликвидности	Анализ имущества предприятия	Тип финансовой устойчивости
Вероятность банкротства предприятия	Анализ доходов, прибыли, финансового результата	Анализ затрат	Факторный анализ рентабельности

Рисунок 1 - Элементы анализа внешней БО

Финансовая стабильность - важной критерий при стратегическом планировании и определении среднесрочных перспектив организации. Если доля собственного капитала большая, то наступает финансовая независимость организации, что ведет к снижению затрат на привлечение заемных средств.

Ликвидность — тоже важный критерий, определяется показателями краткосрочной стабильности, которые указывают возможность рассчитаться с кредиторами, погасить свои долги. Если показатель ниже стандартного, существует риск судопроизводства с должником. И далее возможно банкротство [5].

Прибыльность – финансовый результат деятельности. Зависит как от компетентности и профессионализма высшего руководства, так и от действий конкурентов, рыночных условий, состояния основных средств, лояльности клиентов. В общем, можно сказать, что это проявление результативности.

Предпринимательская активность – это индикатор качества процессов. Эта группа определяет не только качество работы компании, но и предоставляет возможность определить проблем.

«Обязательным этапом анализа бухгалтерской отчетности – это оценка показателей относительного положения активов, что дает представление о долгосрочной политике финансовых инвестиций, роли основных средств, доле используемых ими средств» [1]

В заключении подчеркиваем, что анализ финансовой отчетности нельзя сравнивать с анализом отчетов руководства, то есть нельзя использовать внешнюю и внутреннюю отчетность в одном анализе, но в ситуациях с ограниченной информацией это лучший способ получить всестороннее представление о текущем состоянии коммерческой организации.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Алелекова Е. В. Методы анализа основных показателей бухгалтерской финансовой отчетности / Е. В. Алелекова // Экономика и социум. 2022. №2-2 (93). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metody-analiza-osnovnyh-pokazateley-buhgalterskoy-finansovoy-otchetnosti> (дата обращения: 30.03.2026).
2. Безрукова Т.Л. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятий (учебник) / Безрукова Т.Л., Морковина С.С. // (2-е издание, переработанное и дополненное). – Москва. - 2020. – 600 с.
3. Безрукова Т.Л. Формирование механизма устойчивого развития предприятия: факторный анализ, контроллинг, моделирование: Монография / Т.Л. Безрукова; М-во образования Рос. Федерации. Воронеж. гос. лесотехн. акад. - М.: Изд-во Моск. гос. ун-та леса, 2002. – 248 с.: ил., табл.; ISBN 5-8135-0145-2
4. Григорьева, Т. И. Анализ финансового состояния предприятия: учебник для среднего профессионального образования (учебник) / Т. И. Григорьева. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 486 с. — ISBN 978-5-9692-0995-4. — Текст: электронный — URL: <https://urait.ru/bcode/589363> (дата обращения: 31.03.2026).
5. Жданов И.Ю. Финансовый анализ предприятия с помощью коэффициентов и моделей (учебное пособие) / Жданов И.Ю., Жданов В.Ю. Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 486 с. (дата обращения: 30.03.2026).
6. Иолтуховская Г.В. Основы анализа бухгалтерской отчетности: учебно-методическое пособие. – Елец: Елецкий государственный университет им. И.А. Бунина, 2024. – 34 с.
7. Мансуров П.М. Бухгалтерская (финансовая) отчетность: учебное пособие / П. М. Мансуров, Г. И. Мансурова; Ульянов. гос. техн. ун-т. – Ульяновск: УлГТУ, 2020. – 91 с. ISBN 978-5-9795-2005-6
8. Пионткевич Н.С. Финансовый анализ: учебное пособие / Н. С. Пионткевич, Е. Г. Шатковская, Ю. А. Долгих и др.; под общ. ред. Н. С. Пионткевич; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Уральский государственный экономический университет. – Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2022. – 190 с.: ил. – Библиогр.: в конце глав. – 100 экз. – ISBN 978-5-7996-3412-4.
9. Сорокин А.А. Бухгалтерская отчетность, ее состав и анализ / А.А. Сорокин, Т.Л. Безрукова // Материалы X Международной студенческой научной конференции «Студенческий научный форум» URL: <https://scienceforum.ru/2018/article/2018007140> (дата обращения: 30.03.2026).

REFERENCES

1. Alelekova E. V. Methods of analysis of the main indicators of accounting financial statements / E. V. Alelekova // Economy and Society. 2022. No. 2-2 (93). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metody-analiza-osnovnyh-pokazateley-buhgalterskoy-finansovoy-otchetnosti> (date of access: 03/30/2026).
2. Bezrukova T.L. Analiz i diagnostika finansovo-khozyaystvennoy deyatelnosti predpriyatiy (uchebnik) / Bezrukova T.L., Morkovina S.S. // (2-ye izdaniye, pererabotannoye i dopolnennoye). – Moskva. - 2020. – 600 s.
3. Bezrukova T.L. Formirovaniye mekhanizma ustoychivogo razvitiya predpriyatiya: faktornyy analiz, kontrolling, modelirovaniye: Monografiya / T.L. Bezrukova; M-vo obrazovaniya Ros. Federatsii. Voronezh. gos. lesotekhn. akad. - M.: Izd-vo Mosk. gos. un-ta lesa, 2002. – 248 s.: il., tabl.; ISBN 5-8135-0145-2
4. Grigor'yeva, T. I. Analiz finansovogo sostoyaniya predpriyatiya: uchebnik dlya srednego professional'nogo obrazovaniya (uchebnik) / T. I. Grigor'yeva. — 3-ye izd., pererab. i dop. — Moskva: Izdatel'stvo Yurayt, 2026. — 486 s. — ISBN 978-5-9692-0995-4. — Tekst: elektronnyy — URL: <https://urait.ru/bcode/589363> (data obrashcheniya: 31.03.2026).
5. Zhdanov I.YU. Finansovyy analiz predpriyatiya s pomoshch'yu koeffitsiyentov i modeley (uchebnoye posobiye) / Zhdanov I.YU., Zhdanov V.YU. Moskva: Izdatel'stvo Yurayt, 2026. — 486 s. (data obrashcheniya: 30.03.2026).
6. Ioltukhovskaya G.V. Fundamentals of Financial Statement Analysis: A Tutorial. – Yelets: Yelets State University named after I.A. Bunin, 2024. – 34 p.
7. Mansurov P.M. Accounting (Financial) Statements: A Tutorial / P. M. Mansurov, G. I. Mansurova; Ulyanovsk State Technical University. – Ulyanovsk: UISTU, 2020. – 91 p. ISBN 978-5-9795-2005-6
8. Piontkovich N.S. Financial Analysis: A Tutorial / N. S. Piontkovich, E. G. Shatkovskaya, Yu. A. Dolgikh, et al.; edited by N. S. Piontkovich; Ministry of Science and Higher Education of the Russian Federation, Ural State University of Economics. – Ekaterinburg: Ural University Publishing House, 2022. – 190 p.: ill. – Bibliography: at the end of the chapters. – 100 copies. – ISBN 978-5-7996-3412-4.
9. Sorokin A.A. Accounting statements, their composition and analysis / A.A. Sorokin, T.L. Bezrukova // Proceedings of the X International Student Scientific Conference "Student Scientific Forum" URL: <https://scienceforum.ru/2018/article/2018007140> (date of access: 30.03.2026).

**МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МЕЖПРОЕКТНОЙ УНИФИКАЦИИ
И ТИПИЗАЦИИ ИННОВАЦИОННЫХ РЕГИОНАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ В УСЛОВИЯХ
СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ**

**METHODOLOGICAL SUPPORT FOR INTERPROJECT UNIFICATION AND
CLASSIFICATION OF INNOVATIVE REGIONAL PROJECTS IN THE CONTEXT OF
STRATEGIC DEVELOPMENT**

Безрукова Т.Л., д.э.н., профессор ФГБОУ ВО «Воронежский государственный лесотехнический университет имени Г.Ф. Морозова», Воронеж, Россия.

Bezrukova T.L., Doctor of Economics, Professor, Voronezh State University of Forestry and Technologies named after G.F. Morozov, Voronezh, Russia.

Серебрякова Н.А., д.э.н., профессор ФГБОУ ВО «Воронежский государственный лесотехнический университет имени Г.Ф. Морозова», Воронеж, Россия.

Serebryakova N.A., Doctor of Economics, Professor, Voronezh State University of Forestry and Technologies named after G.F. Morozov, Voronezh, Russia.

Кувшинова О.В., к.г.н., доцент ФГБОУ ВО «Воронежский государственный лесотехнический университет имени Г.Ф. Морозова», Воронеж, Россия.

Kuvshinova O.V., Ph.D. in Geography, Associate Professor, Voronezh State University of Forestry and Technologies named after G.F. Morozov, Voronezh, Russia

Маланяк С.В., аспирант ФГБОУ ВО «Воронежский государственный лесотехнический университет имени Г.Ф. Морозова», Воронеж, Россия.

Malanyak S.V., applicant, Voronezh State University of Forestry and Technologies named after G.F. Morozov, Voronezh, Russia.

Аннотация: В условиях динамичных изменений в экономической, социальной и технологической сферах эффективное управление инновационными проектами становится ключевым фактором для достижения устойчивого развития регионов. Целью данной работы является рассмотрение необходимости создания единой системы стандартов и подходов к реализации проектов. В статье анализируются основные этапы унификации и типизации, а также методы оценки эффективности проектов. Особое внимание уделяется роли инноваций в адаптации регионов к новым вызовам и возможностям, а также важности подготовки квалифицированных кадров для успешной реализации проектов. В заключение подчеркивается, что создание методического обеспечения не только способствует оптимизации управления проектами, но и позволяет регионам повысить свою конкурентоспособность на национальном уровне. В дальнейших исследованиях будет разработан набор показателей, с помощью которого будет возможно охарактеризовать результаты реализации инновационных проектов в различных регионах.

Abstract: In the context of dynamic changes in the economic, social, and technological spheres, effective management of innovative projects is becoming a key factor in achieving

sustainable regional development. The aim of this paper is to examine the need to create a unified system of standards and approaches to project implementation. The article analyzes the key stages of unification and standardization, as well as methods for evaluating project effectiveness. Particular attention is paid to the role of innovation in regional adaptation to new challenges and opportunities, as well as the importance of training qualified personnel for successful project implementation. In conclusion, it is emphasized that the development of methodological support not only facilitates project management optimization but also enables regions to enhance their competitiveness at the national level. In further research, a set of indicators will be developed that will make it possible to characterize the results of the implementation of innovative projects in different regions.

Ключевые слова: инновационный региональный проект, унификация, типизации, система правления, методическое обеспечение, стратегическое развитие.

Keywords: innovative regional project, unification, typification, governance system, methodological support, strategic development.

В условиях стремительных изменений в экономической, социальной и технологической сферах, региональные проекты становятся важным инструментом для достижения устойчивого стратегического развития. Инновации играют ключевую роль в этом процессе, обеспечивая адаптацию регионов к новым вызовам и возможностям. Однако для эффективного управления инновационными проектами необходимо разработать методическое обеспечение, которое позволит унифицировать и типизировать проекты, обеспечивая их согласованность с стратегическими целями региона. Такой подход обеспечит не только системность и последовательность в реализации проектов, но и повысит их эффективность, что в конечном итоге приведет к укреплению позиций региона в условиях глобальных изменений.

«Будущее современной отечественной экономики требует перехода с экстенсивной формы хозяйствования к интенсивной. За последние 15 лет становление и развитие инноваций и инновационных процессов выступили в качестве вектора стратегического развития отраслевых сфер народного хозяйства и всей национальной экономики в целом. На текущий момент профильные органы государственной власти (федерального, регионального уровня), а также топ-менеджмент крупных предприятий и промышленных объединений весьма активно занимаются продвижением стратегических инициатив в области инновационного развития, но на практике реализуемый комплекс мер носит исключительно теоретический характер» [2].

К сожалению, сырьевой аспект присутствует по-прежнему в жизнедеятельности и в стратегическом развитии компании, отсутствуют или слабо развиты подходы к принципам ресурсоэффективного и интеллектуальноемкого производства, поскольку отсутствует позитивная отечественная практики интенсивного развития компаний.

«Анализ инновационной деятельности показывает крупных предприятий и промышленных объединений, что это связано не только с отсутствием современного нормативно-правового и фискального обеспечения, а также экспертного и аналитического сопровождения и организационного управления, но и в значительной степени обусловлено нехваткой со стороны государственных органов эффективных мер для комплексной поддержки отбора и реализации подобных инновационных проектов. Кроме этого, можно

выделить несовершенство организационных инструментов, недостаток высококвалифицированных и узкоспециализированных специалистов в области инновационных разработок, а также нежелание топ-менеджеров компаний инвестировать средства и другие ресурсы в проведение различных видов НИОКР. Таким образом, многие крупные компании реализовав ряд точечных преобразований инновационного типа отказываются от дальнейших действий по созданию единой методологии инновационного развития в виду высоких незапланированных издержек, а также отсутствия должного научного и интеллектуального обеспечения» [1]. Следует рекомендовать руководителям и менеджерам строить планы ежегодного развития в соответствии со общей стратегией инновационного развития для избежания дисбаланса и соблюдения системности в этих планах.

Авторская позиция в данном контексте заключается в том, чтобы в рамках стратегического планирования создать синергетический процесс для формирования методического обеспечения конкурентного развития, включить анализ отдельных проектов, а также комплексный анализ с принятием конкретных управленческих решений для реализации стратегии компании. Подчас не достигаются цели эффективной системы стратегического планирования, однако авторская позиция нацелена на получение положительного синергетического эффекта.

«Здесь важно учитывать такие преимуществами, как: логичность, систематичность, комплексный подход, детерминированность и многоаспектность бизнес-единиц компании в процессе внедрения инновационного проекта. Для организаций, которые ориентированы на реализацию высокотехнологичных инновационных проектов, основная проблема применительно к практике реализации подобного рода методического обеспечения, является сложность работы, связанной с проведением межпроектной унификации и типизации» [1].

Межпроектная унификация подразумевает создание единой системы стандартов и подходов к реализации проектов, что позволяет избежать дублирования усилий и ресурсов. Типизация же предполагает классификацию проектов по определённым критериям, что упрощает их анализ и оценку. Оба процесса направлены на повышение эффективности управления проектами. Методическое обеспечение межпроектной унификации и типизации является основой для создания эффективной системы управления инновационными проектами. Оно включает в себя:

1. Разработку стандартов: создание единых стандартов для проектирования проектов, их согласованности и совместимости.
2. Создание современных методик оценки для проведения их сравнительного анализа и выбора наиболее перспективных.
3. Обучение и подготовка кадров, обладающих необходимыми знаниями и навыками для работы с инновационными проектами.
4. Информационное обеспечение: создание информационных систем, которые позволяют собирать, обрабатывать и анализировать данные о проектах, что способствует принятию обоснованных управленческих решений.

Элементы методического обеспечения межпроектной унификации и типизации

инновационных региональных проектов в условиях реализации стратегических инициатив включают финансово-технические и функционально-организационные мероприятия, направленные на выполнение планов по составу работ, их спецификации, расходования финансовых средств, проведение анализа применяемых и перспективных инновационных проектов, разработку и утверждение ключевых показателей проекта (рисунок 1).



Рисунок 1 – Элементы методического обеспечения межпроектной унификации и типизации инновационных региональных проектов в условиях реализации стратегических инициатив [1]

«Хотя каким бы сложным и многосторонним не был инновационный проект его всегда можно унифицировать и формализовать за счет применения универсальной формы методического обеспечения, которая может быть применена в заданных условиях как основа разработки модели управления.

В настоящее время в нескольких регионах России реализованы успешные практики межпроектной унификации и типизации. Таким образом, методическое обеспечение для межпроектной унификации и типизации инновационных региональных проектов играет ключевую роль в достижении стратегических целей развития, оптимизации процессов управления проектами, повышению их эффективности и согласованию с целями региона. региональными инновационными проектами» (рисунок 2) [3]:

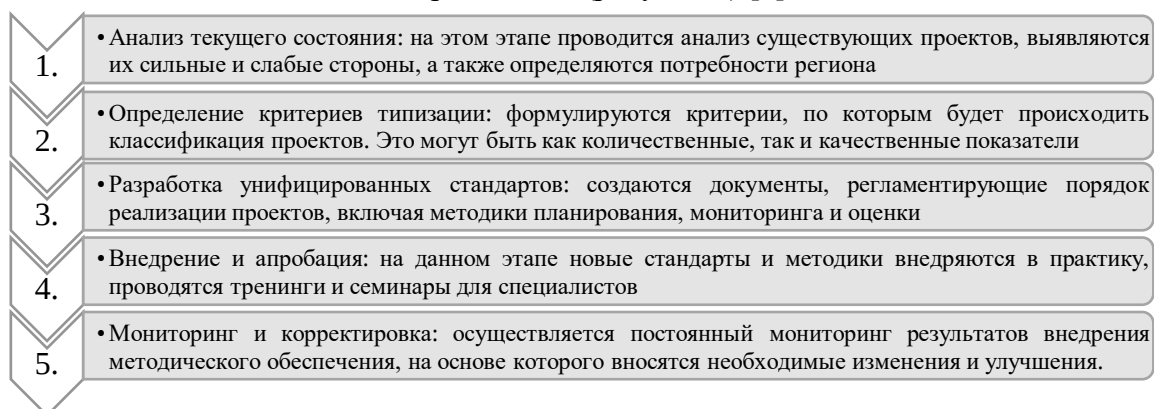


Рисунок 2 - Универсальная форма методического обеспечения региональными инновационными проектами

Разработка и создание такой системы является необходимым шагом для обеспечения устойчивого развития регионов.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Безрукова Т.Л., Добросоцкий М.К. 2009. Инвестиционная привлекательность инновационных проектов как многоуровневая система. ФЭС: Финансы. Экономика. Стратегия, 6 : 16-19.
2. Maslennikov, V., Popova E.V., Kalinina I., Bezrukov B., Bezrukova T. 2017. Application of organizational and managerial innovations in activities of russian companies. Contributions to Economics. № 9783319552569 : 415-423.
3. Маланьяк С.В., Маркова Л.В. 2022. Концепция методического обеспечения процесса управления региональными инновационными бизнес-проектами в условиях реализации стратегических инициатив. Актуальные направления научных исследований XXI века: теория и практика. Т. 10. – 3 (58). Библиогр.: 111–123.
4. Васильева Л. Н., Муравьева Е. А. 2024. Методы управления инновационной деятельностью. М.: КноРус:320 с.
5. Охрана окружающей среды в России. 2022: Стат. сб./Росстат. М., 2023. 115.

REFERENCES

1. Bezrukova T.L., Dobrosotsky M.K. 2009. Investment attractiveness of innovative projects as a multi-level system. FES: Finance. Economy. Strategy, 6: 16-19.
2. Maslennikov, V., Popova E.V., Kalinina I., Bezrukov B., Bezrukova T. 2017. Application of organizational and managerial innovations in the activities of Russian companies. Contributions to Economics. No. 9783319552569: 415-423.
3. Malanyak S.V., Markova L.V. 2022. Concept of methodological support for the management process of regional innovative business projects in the context of the implementation of strategic initiatives. Actual directions of scientific research in the 21st century: theory and practice. Vol. 10. – 3 (58). Bibliography: 111–123.
4. Vasilyeva L. N., Muravyova E. A. 2024. Methods of managing innovation activities. M.: KnoRus: 320 p.
5. Environmental protection in Russia. 2022: Stat. Sat./Rosstat. M., 2023. 115.

**ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ЛЕСНЫХ РЕСУРСОВ НА ОСНОВЕ СОВРЕМЕННЫХ
ПРИНЦИПОВ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ**

**USE OF FOREST RESOURCES BASED ON MODERN PRINCIPLES OF STRATEGIC
PLANNING**

Бурмистров А.М., ст. преп. ФГБОУ ВО «Воронежский государственный лесотехнический университет имени Г.Ф. Морозова», Воронеж, Россия. **Burmistrov A.M.**, Senior Lecturer at the Voronezh State University of Forestry and Technologies named after G.F. Morozov, Voronezh, Russia

Титова Е.В., к.э.н., доцент ФГБОУ ВО «Воронежский государственный лесотехнический университет имени Г.Ф. Морозова», Воронеж, Россия. **Titova E.V.**, PhD in Economics, Associate Professor, Voronezh State University of Forestry and Technologies named after G.F. Morozov, Voronezh, Russia

Аннотация: В статье рассматриваются подходы к повышению эффективности использования лесных ресурсов через внедрение современных принципов стратегического планирования. Анализируется необходимость перехода от отраслевого к межотраслевому и пространственному планированию, учитывающему экологические и социальные ограничения. Предложена схема интеграции принципов устойчивости, адаптивности и долгосрочного прогнозирования в систему лесопользования. Показано, что применение формализованных моделей и стратегических карт позволяет сбалансировать экономические интересы лесопромышленного комплекса с требованиями сохранения биоразнообразия и углеродного баланса.

Abstract: The article examines approaches to improving the efficiency of forest resource use through the introduction of modern strategic planning principles. The necessity of transition from sectoral to cross-sectoral and spatial planning that takes into account environmental and social constraints is analyzed. A scheme for integrating the principles of sustainability, adaptability and long-term forecasting into the forest management system is proposed. It is shown that the use of formalized models and strategic maps makes it possible to balance the economic interests of the forest industry with the requirements of biodiversity conservation and carbon balance.

Ключевые слова: лесные ресурсы, стратегическое планирование, устойчивое лесопользование, экономико-математическое моделирование, адаптивное управление.

Keywords: forest resources, strategic planning, sustainable forest management, economic and mathematical modeling, adaptive management.

Современное использование лесных ресурсов сталкивается с фундаментальным противоречием между интенсификацией их эксплуатации и необходимостью сохранения экосистемных функций лесов. Традиционные отраслевые подходы, ориентированные преимущественно на максимизацию текущего дохода от лесозаготовок, демонстрируют свою

несостоятельность в условиях нарастающих климатических рисков и требования углеродной нейтральности. Как следствие, возникает объективная потребность в пересмотре методологических основ управления лесным хозяйством и переходе к таким формам стратегического планирования, которые способны интегрировать экономические, экологические и социальные цели на длительную перспективу [1]. Именно современные принципы стратегического планирования – системность, адаптивность, многовариантность и ориентация на долгосрочные тренды – создают необходимую основу для решения данной задачи.

Ключевым отличием предлагаемой парадигмы от предшествующих моделей является отказ от жесткой линейной экстраполяции прошлых тенденций в пользу сценарного подхода, учитывающего неопределенность внешней среды. В лесном секторе это означает, что плановые решения относительно объемов и способов рубок, воспроизводства лесов и инвестиций в лесопереработку должны разрабатываться не как раз и навсегда заданные нормативы, а как набор гибких траекторий, корректируемых по мере поступления новой информации о состоянии насаждений, динамике рынков и изменении природоохранного законодательства [2]. Такая логика полностью соответствует концепции адаптивного управления, получившей широкое признание в международной практике лесопользования.

Одним из центральных инструментов стратегического планирования в данной области становится экономико-математическое моделирование, позволяющее формализовать связи между планируемым объемом изъятия древесины, скоростью восстановления лесных ресурсов и долгосрочным экономическим эффектом. Простейшая версия такой модели, отражающая условие устойчивого лесопользования, может быть представлена следующим соотношением:

$$H_t \leq \Delta V_t + (V_t - V_{\min})/T$$

где H_t – допустимый объем заготовки в периоде t ; ΔV_t – естественный среднегодовой прирост запаса древесины, V_t – общий наличный запас, $V_{\min}$ – минимально допустимый страховой запас, T – горизонт планирования [3].

Данное неравенство показывает, что стратегически обоснованное лесопользование не может превышать прирост плюс плановое снижение накопленного запаса в пределах длительного цикла воспроизводства. Нарушение этого баланса, как показывает ретроспективный анализ многих лесных регионов, неизбежно ведет к истощению ресурсной базы и падению инвестиционной привлекательности отрасли.

Однако только количественных моделей недостаточно. Эффективная система стратегического планирования требует также четкого позиционирования лесных ресурсов в системе региональных и национальных приоритетов. На рисунке 1 схематично представлена взаимосвязь базовых принципов, которые должны лежать в основе такой системы.

Центральное место в этой схеме занимает принцип неистощительности, который на операционном уровне трансформируется в расчет допустимой ежегодной лесосеки. Вокруг него группируются принципы экономической эффективности (максимизация добавленной стоимости на единицу изъятых древесины), экологической сбалансированности (сохранение

биоразнообразия и почвенного плодородия) и социальной ответственности (учет интересов коренных народов и местных сообществ). Стратегическое планирование призвано не просто декларировать эти принципы, а вырабатывать конкретные механизмы их согласования – например, через зонирование лесов по функциональному назначению и дифференциацию режимов лесопользования.

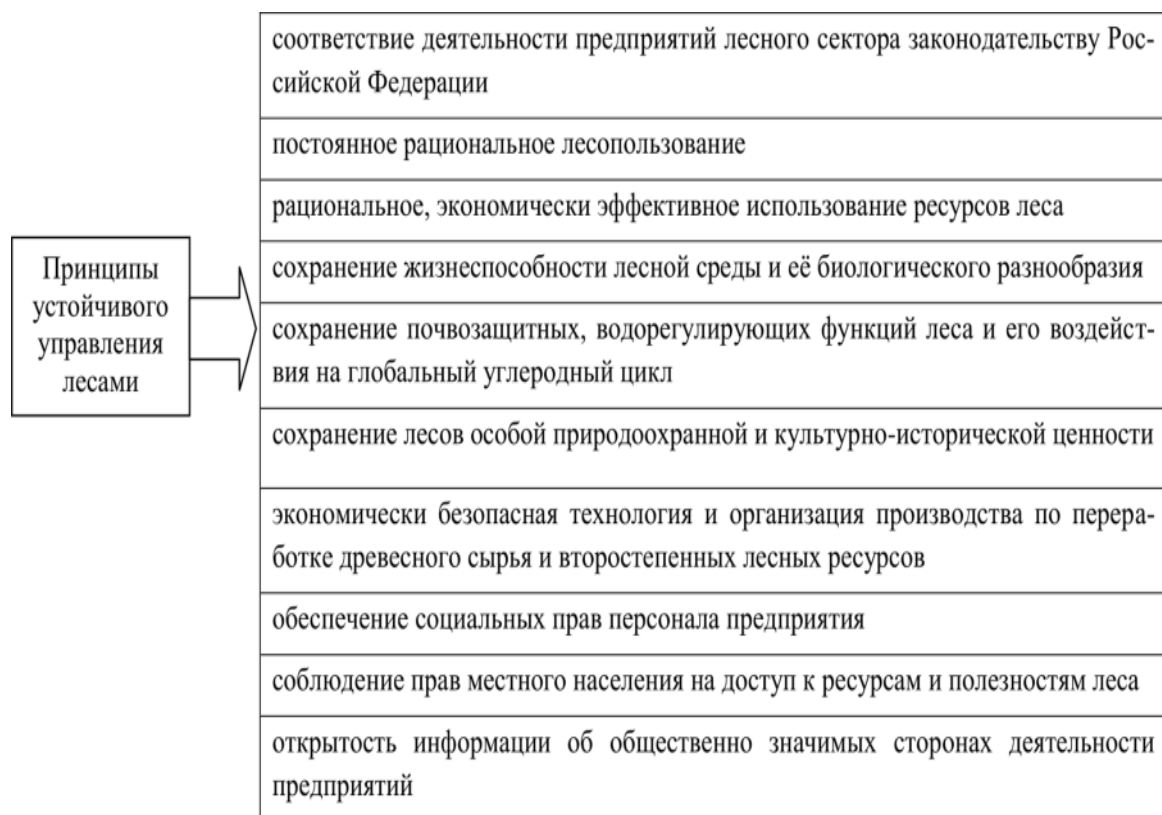


Рисунок 1 – Взаимосвязь ключевых принципов стратегического планирования в области использования лесных ресурсов

Практическая реализация описанного подхода сталкивается с рядом серьезных барьеров. К ним относятся низкое качество лесоустроительной информации (устаревшие таксационные описания, отсутствие актуальных карт лесных экосистем), инерционность плановых процедур, ориентированных на пятилетние циклы, и дефицит квалифицированных кадров, владеющих методами сценарного анализа. Преодоление этих барьеров лежит не столько в плоскости дополнительного финансирования, сколько в институциональных изменениях – переходе на непрерывное лесоустройство с использованием данных дистанционного зондирования, внедрении регламентов адаптивной корректировки планов и создании межведомственных координационных структур [4].

Проведенный анализ позволяет утверждать, что использование лесных ресурсов на основе современных принципов стратегического планирования способно обеспечить качественно новый уровень сбалансированности между хозяйственной деятельностью и сохранением природного капитала. Дальнейшие исследования в этой области должны быть направлены на разработку методических рекомендаций по интеграции лесных активов в

системы стратегического планирования регионального уровня, а также на совершенствование экономических механизмов, стимулирующих долгосрочное ответственное лесопользование.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Пыжев, А.И. Экономика лесных ресурсов: теория и практика устойчивого управления / А.И. Пыжев, Ю.А. Пыжева. – Красноярск: СФУ, 2019. – 292 с.
2. Моисеев, Н.А. Стратегическое планирование в лесном секторе: отечественный и зарубежный опыт / Н.А. Моисеев // Лесной вестник. – 2021. – Т. 25. – № 4. – С. 6–14.
3. FAO. Global Forest Resources Assessment 2020: Main report. – Rome: Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2020. – 184 p.
4. Постановление Правительства РФ от 29.03.2019 № 363 «Об утверждении Основ государственной политики в области использования, охраны, защиты и воспроизводства лесов на период до 2030 года». – Режим доступа: <http://government.ru/docs/36164/> (дата обращения: 20.05.2026).

REFERENCES

1. Pyzhev, A.I. Economics of forest resources: theory and practice of sustainable management / A.I. Pyzhev, Yu.A. Pyzheva. Krasnoyarsk: SFU, 2019. 292 p.
2. Moiseev, N.A. Strategic planning in the forest sector: domestic and foreign experience / N.A. Moiseev // Lesnoy Vestnik, 2021, vol. 25, No. 4, pp. 6-14.
3. FAO. Global Forest Resources Assessment 2020: Main report. – Rome: Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2020. – 184 p.
4. Decree of the Government of the Russian Federation dated 29.03.2019 No. 363 "On Approval of the Fundamentals of State Policy in the field of use, protection, protection and reproduction of forests for the period up to 2030". – Access mode: <http://government.ru/docs/36164/> / (date of access: 05/20/2026).

КОГНИТИВНОЕ ПРАВОВОЕ ВОСПРИЯТИЕ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ЭКОЛОГИЧЕСКИХ ИНИЦИАТИВ

COGNITIVE LEGAL PERCEPTION OF GOVERNMENT ENVIRONMENTAL INITIATIVES

Бурмистров А.М., ст. преп. ФГБОУ ВО «Воронежский государственный лесотехнический университет имени Г.Ф. Морозова», Воронеж, Россия. **Burmistrov A.M.**, Senior Lecturer at the Voronezh State University of Forestry and Technologies named after G.F. Morozov, Voronezh, Russia

Трофимова М.Ю., преподаватель ФГБОУ ВО «Воронежский государственный лесотехнический университет имени Г.Ф. Морозова», Воронеж, Россия. **Trofimova M.Yu.**, lecturer, Voronezh State University of Forestry and Technologies named after G.F. Morozov, Voronezh, Russia

Аннотация: В статье вводится и обосновывается понятие «когнитивное правовое восприятие» применительно к государственным экологическим инициативам. Раскрываются индивидуальный и общественный уровни данного феномена. Показано, что эффективность экологической политики зависит не только от содержания правовых норм, но и от того, как эти нормы интерпретируются, запоминаются и оцениваются гражданами. Выделены ключевые когнитивные барьеры (фрейминг, каузальная атрибуция, когнитивный диссонанс) и предложены направления совершенствования правовой коммуникации.

Abstract: The article introduces and substantiates the concept of «cognitive legal perception» in relation to state environmental initiatives. The individual and social levels of this phenomenon are revealed. It is shown that the effectiveness of environmental policy depends not only on the content of legal norms but also on how these norms are interpreted, remembered and evaluated by citizens. Key cognitive barriers (framing, causal attribution, cognitive dissonance) are identified, and directions for improving legal communication are proposed.

Ключевые слова: когнитивное правовое восприятие, экологические инициативы, правосознание, когнитивные искажения, экологическая политика, правовая коммуникация.

Keywords: cognitive legal perception, environmental initiatives, legal consciousness, cognitive biases, environmental policy, legal communication.

Эффективность любых государственных инициатив в сфере экологии определяется не только качеством законодательных актов, бюджетным обеспечением и административным принуждением, но и тем, как эти инициативы воспринимаются, понимаются и оцениваются адресатами правового регулирования – гражданами и институтами гражданского общества. Именно здесь возникает необходимость обращения к понятию «когнитивное правовое восприятие», которое пока не получило устоявшегося определения в отечественной юриспруденции, однако активно разрабатывается на стыке правовой психологии, социологии права и когнитивной науки.

Под когнитивным правовым восприятием в данной статье предлагается понимать сложный, многоступенчатый процесс приёма, декодирования, интерпретации, оценки и запоминания правовой информации, связанной с экологическими инициативами государства, а также последующее формирование на этой основе поведенческих установок и реальных действий [1].

С точки зрения отдельного человека, это восприятие включает такие когнитивные операции, как узнавание юридических терминов, сравнение новых норм с имеющимися ценностными ориентирами, прогнозирование личных последствий соблюдения или нарушения экологических требований. С точки зрения общества в целом, когнитивное правовое восприятие проявляется в распространённых социальных представлениях о «справедливости» экологических платежей, о доверии (или недоверии) к эколого-правовой информации, транслируемой государством, а также в коллективной способности различать символические и реально работающие природоохранные меры.

Важнейшей особенностью когнитивного правового восприятия экологических инициатив является высокая степень эмоциональной и ценностной нагруженности экологической тематики. В отличие от налогового или административного права, где преобладают рациональные калькуляции выгод и издержек, экологическое право затрагивает глубинные архетипические представления о чистоте, здоровье, будущем детей и ответственности перед природой. Это приводит к тому, что одни и те же правовые нормы могут интерпретироваться диаметрально противоположным образом в зависимости от базовых мировоззренческих установок реципиента. Например, введение расширенной ответственности производителя (РОП) для упаковки будет воспринято сторонниками рыночного либерализма как необоснованное вмешательство, а сторонниками «зелёной» повестки – как долгожданная справедливость [2]. Когнитивное правовое восприятие в данном случае выступает фильтром, который либо усиливает, либо ослабляет регулятивный потенциал закона.

Для системного анализа данного феномена полезно выделить несколько ключевых когнитивных механизмов и барьеров, действующих на уровне индивидуального и коллективного восприятия экологических инициатив.

Во-первых, это эффект фрейминга (обрамления): формулировка одной и той же меры в терминах «штраф за превышение выбросов» вызывает более негативную реакцию, чем формулировка «бонус за снижение выбросов ниже норматива», даже если экономические последствия идентичны. Во-вторых, каузальная атрибуция – приписывание причин экологических проблем. Граждане склонны либо возлагать ответственность на «безответственное государство» (внешняя атрибуция), либо на «лень самих жителей» (внутренняя атрибуция), что радикально меняет оценку государственных инициатив. В-третьих, когнитивный диссонанс, возникающий, когда человек осознаёт разрыв между декларируемым экологическим сознанием и собственным поведением (например, продолжает использовать пластиковые пакеты) [3]. Для снижения диссонанса индивид может рационализировать своё поведение через дискредитацию государственных экологических инициатив («раз эти меры всё равно неэффективны, то и я могу ничего не менять»). В-

четвертых, эффект ложного консенсуса, при котором человек переоценивает распространённость собственных взглядов – экологические активисты уверены, что «все поддерживают запрет пластика», а противники запрета – что «никто всерьёз не воспринимает эти ограничения». В-пятых, влияние социальных норм: восприятие государственной инициативы усиливается, если демонстрируется, что «большинство соседей уже разделяют мусор» или, наоборот, ослабевает при демонстрации массового игнорирования [4,5].

Перечисленные когнитивные закономерности имеют прямое проективное значение для разработки государственной экологической политики. Традиционный подход, предполагающий, что достаточно принять закон и опубликовать его в официальном источнике, оказывается несостоятельным. Правовое восприятие требует целенаправленного конструирования коммуникативной среды. Это означает необходимость использования «человеческого лица» экологических инициатив – перехода от абстрактных норм к конкретным, визуализируемым ситуациям, иллюстрирующим выгоды от соблюдения закона. Также требуется систематическое отслеживание нарративов в публичном пространстве и работа с когнитивными искажениями через предоставление простых, многократно повторяемых и персонализированных обратных связей (например, в мобильных приложениях экологического контроля). Кроме того, успешное когнитивное правовое восприятие невозможно без снижения сложности юридического языка экологических документов. Исследования показывают, что уже на уровне названия инициативы («Плата за негативное воздействие» vs «Экологический сбор») закладывается до 40% дифференциации в общественной поддержке.

Таким образом, когнитивное правовое восприятие государственных экологических инициатив представляет собой самостоятельный предмет научного анализа и практического проектирования. Игнорирование когнитивной составляющей ведёт к парадоксальной ситуации, когда объективно полезные и экономически обоснованные меры порождают волну протеста или, что ещё хуже, – полное безразличие и тихое неисполнение.

Дальнейшие исследования в этой области, безусловно, должны быть направлены на разработку методик измерения когнитивной сложности экологических законов, на эксперименты по оптимизации правовых фреймов, а также на сравнительный анализ восприятия «жестких» (запреты, штрафы) и «мягких» (субсидии, добровольная сертификация) инструментов экологической политики в разных социально-демографических группах.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Castro, P. (2012). Legal Innovation for Social Change: Exploring Change and Resistance to Different Types of Sustainability Laws. *Political Psychology*, 33(1), 105–121.
2. Su, P., Imran, M., Nadeem, M., et al. (2023). The Role of Environmental Law in Farmers' Environment-Protecting Intentions and Behavior Based on Their Legal Cognition: A Case Study of Jiangxi Province, China. *Sustainability*, 11, 8571.
3. Haitao, W., et al. (2020). How does new environmental law affect public environmental protection activities in China? Evidence from structural equation model analysis on legal cognition. *Science of The Total Environment*, 714, 136542.

4. Ермолаева, Ю. В. (2024). Типология когнитивных искажений и их влияние на проэкологическое поведение. Вестник Томского государственного университета. Философия. Социология. Политология, 82, 160–172.
5. Казарова Диана Сергеевна, Ширков Денис Александрович Роль правосознания в повышении эффективности правового регулирования в сфере экологии // Теория и практика общественного развития. 2015. №11. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-pravosoznaniya-v-povyshenii-effektivnosti-pravovogo-regulirovaniya-v-sfere-ekologii> (дата обращения: 24.05.2026).

REFERENCES

1. Castro, P. (2012). Legal Innovation for Social Change: Exploring Change and Resistance to Different Types of Sustainability Laws. *Political Psychology*, 33(1), 105–121.
2. Su, P., Imran, M., Nadeem, M., et al. (2023). The Role of Environmental Law in Farmers' Environment-Protecting Intentions and Behavior Based on Their Legal Cognition: A Case Study of Jiangxi Province, China. *Sustainability*, 11, 8571.
3. Haitao, W., et al. (2020). How does new environmental law affect public environmental protection activities in China? Evidence from structural equation model analysis on legal cognition. *Science of The Total Environment*, 714, 136542.
4. Ermolaeva, Yu. V. (2024). Typology of cognitive distortions and their impact on environmental behavior. *Bulletin of Tomsk State University. Philosophy. Sociology. Political Science*, 82, 160-172.
5. Kazarova Diana Sergeevna, Shirkov Denis Aleksandrovich The role of legal awareness in improving the effectiveness of legal regulation in the field of ecology // Theory and practice of social development. 2015. No. 11. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-pravosoznaniya-v-povyshenii-effektivnosti-pravovogo-regulirovaniya-v-sfere-ekologii> (date of request: 05/24/2026).

ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ ПРИБЫЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ**WAYS TO INCREASE ENTERPRISE PROFITABILITY**

Вареник Д.П., студент ФГБОУ ВО «Воронежский государственный лесотехнический университет имени Г.Ф. Морозова», Воронеж, Россия. **Varenik D.P.**, student Voronezh State University of Forestry and Technologies named after G.F. Morozov, Voronezh, Russia.

Смирнов С.А., курсант Военный учебно-научный центр Военно-воздушных сил «Военно-воздушная академия им. проф. Н.Е. Жуковского и Ю.А. Гагарина», Воронеж, Россия. **Smirnov S.A.**, cadet Military Training and Research Center of the Air Force «Air Force Academy prof. Zhukovsky and Gagarin», Voronezh, Russia.

Яковлев А.В., к.т.н., доцент ФГБОУ ВО «Воронежский государственный лесотехнический университет имени Г.Ф. Морозова», Воронеж, Россия. **Yakovlev A.V.**, Candidate of Technical Sciences, Associate Professor Voronezh State University of Forestry and Technologies named after G.F. Morozov, Voronezh, Russia.

Бухонова Н.М., к.э.н. доцент Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова (Воронежский филиал), Воронеж, Россия. **Bukhonova N. M.** Candidate of Economic Sciences, associate professor, Russian University of Economics, G.V. Plekhanov, Voronezh branch, Voronezh, Russia

Аннотация: В статье рассматриваются проблемы повышения прибыльности предприятия ООО «Возрождение». На основе анализа бухгалтерской отчетности предприятия, выявлены ключевые проблемы и разработаны практические рекомендации по увеличению прибыльности и рентабельности деятельности ООО «Возрождение» на основе пересмотра состава посевных площадей с учетом подходящих предшественников. Данное мероприятие позволит повысить прибыльность предприятия. Приведенные экономические расчеты доказали эффективность предложенного мероприятия.

Abstract: This article examines the challenges of increasing the profitability of Vozrozhdenie LLC. Based on an analysis of the company's financial statements, key issues are identified and practical recommendations are developed for increasing profitability and cost effectiveness by revising the composition of its crop acreage, taking into account suitable predecessor crops. This measure will improve the company's profitability. The economic calculations provided demonstrate the effectiveness of the proposed measure.

Ключевые слова: прибыльность, рентабельность, посевные площади, эффективность.

Keywords: profitability, cost effectiveness, crop area, efficiency.

Основой стабильного положения и залогом выживаемости любого хозяйствующего субъекта является его эффективное производство, финансовая устойчивость и высокий

уровень финансовых результатов. Последние, в свою очередь, характеризуются размером прибыли и уровнем рентабельности.

В связи с тем, что прибыль является базой финансирования собственной деятельности, покрытия материальных и социальных потребностей сотрудников и производственного расширения, компания стремится к получению максимального ее размера. Данного рода цель является основной, и ее достижение происходит посредством комплекса различных целевых установок стратегического и тактического характера.

Объектом научного исследования является ООО «Возрождение».

Финансовые результаты деятельности ООО «Возрождение» за 2022 – 2024 гг. отражены в таблице 1.

Таблица 1 – Анализ финансовых результатов деятельности ООО «Возрождение» в 2022-2024 гг.

Показатель	Величина по годам, тыс. р.			Относительное изменение, %		
	2022	2023	2024	2023 г. к 2022 г.	2024 г. к 2023 г.	2024 г. к 2022 г.
Выручка от реализации продукции	64951	37287	59185	57,4	158,7	91,1
Себестоимость продаж	54621	41900	41201	76,7	98,3	75,4
Прибыль (убыток) от продаж	10330	-4613	17984	-44,7	489,9	174,1
Проценты к уплате	58	467	74	805,2	15,8	127,6
Прочие доходы	1085	2726	13381	251,2	490,9	1233,3
Прочие расходы	500	6256	3263	1251,2	52,2	652,6
Прибыль до налогообложения	10857	-8610	28028	-79,3	425,5	258,2
Чистая прибыль	10711	-8610	28008	-80,4	425,3	261,5

В 2022-2023 гг. наблюдалось снижение объемов продаж. При этом, сокращение реализации происходило быстрее в отличие от сокращения себестоимости, что соответствующим образом сказалось на прибыли от основной деятельности. В результате убытка от финансовой и прочей деятельности общая убыточность деятельности достигла значения 8610 тыс.р.

За 2023-2024 гг. объемы продаж стали восстанавливаться (+58,7%). При этом себестоимость продолжала снижаться. Прирост прибыли от продаж составил 389,9%. Прочая деятельность стала приносить доход. Прибыльность основной и дополнительной деятельности и ее динамика привела к увеличению прибыли до налогообложения и чистой прибыли в 4,2 раза.

Объемы деятельности компании за весь рассматриваемый период (2022-2024 гг.) значительно сократились, что соответствующим образом сказалось на показателе выручки (снижение на 8,9%).

Расходы компании имели темпы снижения, превышающие темпы сокращения продаж, что положительно отразилось на доходности деятельности. Уменьшение затрат было связано с применением более совершенных технологий и оборудования.

Прибыль от продаж ООО «Возрождение» увеличилась на 74,1%.

Общие объемы реализации сократились за 2022-2023 гг. на 8149 ц. (таблица 2).

Таблица 2 – Динамика объемов реализации продукции растениеводства

Показатель	Объем реализации, ц.			Изменение за 2022-2023 гг., +/-	Изменение за 2023-2024 гг., +/-
	2022 г.	2023 г.	2024 г.		
Зерно пшеницы	11022	5571	2984	-5451	-2587
Зерно кукурузы	8274	10023	15266	1749	5244
Зерно ячменя	5244	3807	3000	-1436	-807
Зерно вики	500	-	450	-500	450
Зерно и семена зернобобовых культур	-	-	729	-	729
Семена рапса	1934	-	-	-1934	-
Бобы соевые	-	-	1274	-	1274
Семена подсолнечника	7013	6544	5798	-468	-746
Семена прочих масличных культур	988	935	880	-53	-55
Растительные корма	55	0	0	-55	0
Итого по растениеводству	35029	26880	30381	-8149	3501

За 2023-2024 гг. также наблюдалось снижение объемов производства (-2587 ц.), в т.ч. посредством: зерна пшеницы – на 2587 ц., зерна ячменя (-807 ц.), семян подсолнечника – на 746 ц., семян прочих масличных культур – на 55 ц.

Рост наблюдался по зерну кукурузы (+5244 ц.), зерну вики (+450 ц.), зерну и семенам зернобобовых (+729 ц.), бобам соевым (+1274 ц.).

В 2023-2024 гг. цены продаж выросли практически по всем видам продукции: по зерну пшеницы на 626 р./ц, зерну ячменя – на 380 р./ц., зерну кукурузы – на 224 р./ц., семенам подсолнечника на 1163 р./ц.

Снижение стоимости наблюдалось по семенам прочих масличных культур (-2087 р./ц.). По сравнению с 2022 г. в 2024 г. менее выгодная цена реализации была только по зерну кукурузы (-203 р./ц.). Затраты на производство продукции растениеводства сократились в 2023 г. по сравнению с 2022 г. на 15858 тыс.р. Валовая прибыль ООО «Возрождение» за 2022-2023 гг. вследствие превышения темпов прироста себестоимости над темпами прироста выручки стала ниже на 13768 млн.р. (-95,89%). По причине прироста управленческих расходов прибыль от продаж стала меньше на 14943 тыс.р.

По финансовой и прочей деятельности наблюдался убыток, и за 2022-2023 гг. он вырос на 409 тыс.р. и 4115 тыс.р. соответственно.

Отрицательная динамика прибыли от основной и прочей деятельности привела к снижению показателя прибыли до налогообложения с 10857 тыс.р. до убытка в размере 8610 тыс.р.

Чистая прибыль за рассматриваемый период сократилась на 19321 тыс.р. (в 1,8 раза). Полученный убыток составил 8610 тыс.р.

За 2023-2024 гг. валовая прибыль компании имела положительную динамику (+22461 тыс.р.). Рост прибыли от продаж составил 22597 тыс.р.

Убыток от финансовой деятельности стал ниже на 393 тыс.р.

От прочей деятельности в 2024 г. была получена прибыль в размере 10118 тыс.р.

Прибыль до налогообложения за последние два года увеличилась на 36638 тыс.р., чистая прибыль – на 36618 тыс.р.

Представим мероприятие по увеличению прибыльности и рентабельности деятельности ООО «Возрождение» - это пересмотр состава посевных площадей с учетом подходящих предшественников.

Изменение посевных площадей с учетом оптимальных предшественников представлено в таблице 3.

Таблица 3 – Изменение посевных площадей ООО «Возрождение» с учетом предшественников

2024 г.		План	
Площадь, га	Культура	Площадь, га	Культура
20,5	Пшеница	20,5	Бобы соевые
90,1	Кукуруза на зерно	90,1	Бобы соевые
183,3	Ячмень	183,3	Подсолнечник
108,9	Вика озимая	108,9	Прочие масличные культуры
104,1	Прочие зернобобовые	104,1	Вика озимая
320,3	Соя (бобы соевые)	213,5	Кукуруза
		106,8	Ячмень
273,8	Подсолнечник	182,5	Пшеница
		91,3	Прочие зернобобовые
57,5	Прочие масличные культуры	57,5	Пшеница
1158,5	х	1158,5	х

В структуре посевных площадей будет преобладать доля:

- пшеницы (+18,9%),
- кукурузы на зерно (+10,7%),
- прочих масличных культур (+4,4%).

В абсолютном выражении прирост посевных площадей составит 220 га, 123 га и 51 га соответственно.

Таблица 4 – Состав посевных площадей ООО «Возрождение»

Культура	План		2024 г.		Изменение	
	Площадь, га	%	Площадь, га	%	Площадь, га	Структура, %
Пшеница	240	20,7	20,5	1,8	220	18,9
Кукуруза на зерно	214	18,4	90,1	7,8	123	10,7
Ячмень	107	9,2	183,3	15,8	-77	-6,6
Вика озимая	104,1	9,0	108,9	9,4	-5	-0,4
Прочие зернобобовые	91,3	7,9	104,1	9,0	-13	-1,1
Соя (Бобы соевые)	110,6	9,5	320,3	27,6	-210	-18,1
Подсолнечник	183,3	15,8	273,8	23,6	-91	-7,8

Прочие масличные культуры	108,9	9,4	57,5	5,0	51	4,4
Итого	1158,5	100	1158,5	100,0	0	0,0

Значительное снижение площадей произойдет по сое (-210 га). Ее удельный вес в структуре посевов уменьшится на 18,1%. Кроме того, снизятся посевные площади по ячменю и подсолнечнику (на 77 га и 91 га). По остальным культурам уменьшение будет незначительное. В таблице 5 рассчитан прирост валовой прибыли.

Таблица 5 – Прирост валовой прибыли в результате изменения посевных площадей

Культура	Прирост реализации, ц.	Цена реализации, р. ц.	Себестоимость реализации, р. ц.	Прирост прибыли, тыс.р.
Пшеница	9426	1317	915	3791
Кукуруза на зерно	4879	1097	1043	264
Ячмень	-1253	1091	782	-387
Вика озимая	-20	9091	1044	-160
Прочие зернобобовые	-90	2719	997	-154
Соя (бобы соевые)	430	4605	1774	1217
Подсолнечник	-1949	3447	1627	-3546
Прочие масличные культуры	143	3364	2077	184
ИТОГО	11567	х	х	1209

Прирост валовой прибыли составит 1209 тыс.р. Изменение показателей рентабельности производства и реализации представлено в таблице 6.

Таблица 6 – Изменение показателей рентабельности при проведении мероприятия

Показатель	Период		Изменение, +/-
	2024 г.	после проведения мероприятия	
Выручка, тыс.р.	59185	70901	11716
Себестоимость, тыс.р.	35954	46461	10507
Валовая прибыль, тыс.р.	23231	24440	1209
Рентабельность продукции, %	64,61	52,60	-12,01
Рентабельность продаж, %	39,25	34,47	-4,78

В результате проведения мероприятия выручка вырастет на 11,7 млн.р., валовая прибыль на 1,2 млн.р. Показатели рентабельности продукции и продаж сократятся.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- 1 Глотко, А.В. Экономика организаций аграрного комплекса : учебное пособие / А. В. Глотко, Д. В. Ходос, А. В. Александров, К. С. Королева. – Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2022. – 121 с.
- 2 Изотова, О. М. Прибыль и рентабельность как факторы укрепления финансового положения организаций / О. М. Изотова, Е. В. Каледина, М. А. Коваженков // Научные исследования: проблемы и перспективы. - 2020. – С. 28-31.
- 3 Кирильчук, С.П. Экономика предприятия : учебник для вузов / под общей редакцией С. П. Кирильчук. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 458 с.

4 Ковшарева, А. С. Прибыль и рентабельность предприятия: сущность, показатели и пути повышения / А. С. Ковшарева, А. С. Стрионова // Парадигмальные установки естественных и гуманитарных наук: междисциплинарный аспект : Материалы XVI Международной научно-практической конференции. - 2021. – С. 668-671.

5 Столярова, О. А. Экономика предприятия : учебное пособие / О. А. Столярова, М. А. Полякова, Ю. В. Решеткина. — Пенза : ПГАУ, 2024. — 208 с.

REFERENCES

1 Glotko, A.V. Ekonomika organizatsiy agrarnogo kompleksa : uchebnoye posobiye / A. V. Glotko, D. V. Khodos, A. V. Aleksandrov, K. S. Koroleva. – Sankt-Peterburg : Sankt-Peterburgskiy gosudarstvennyy ekonomicheskiy universitet, 2022. – 121 s.

2 Izotova, O. M. Pribyl' i rentabel'nost' kak faktory ukrepleniya finansovogo polozheniya organizatsiy / O. M. Izotova, Ye. V. Kaledina, M. A. Kovazhenkov // Nauchnyye issledovaniya: problemy i perspektivy. - 2020. – S. 28-31.

3 Kiril'chuk, S.P. Ekonomika predpriyatiya : uchebnik dlya vuzov / pod obshchey redaktsiyey S. P. Kiril'chuk. — 2-ye izd., pererab. i dop. — Moskva : Izdatel'stvo Yurayt, 2024. — 458 s.

4 Kovshareva, A. S. Pribyl' i rentabel'nost' predpriyatiya: sushchnost', pokazateli i puti povysheniya / A. S. Kovshareva, A. S. Strionova // Paradigmal'nyye ustanovki yestestvennykh i gumanitarnykh nauk: mezhdistsiplinarnyy aspekt : Materialy XVI Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii. - 2021. – S. 668-671.

5 Stolyarova, O. A. Ekonomika predpriyatiya : uchebnoye posobiye / O. A. Stolyarova, M. A. Polyakova, YU. V. Reshetkina. — Penza : PGAU, 2024. — 208 s.

SMM КАК ИНСТРУМЕНТ ЭФФЕКТИВНОЙ КОММУНИКАЦИИ БРЕНДА: АНАЛИЗ ПРАКТИК И ФОРМИРОВАНИЕ ПОДХОДА «КАК У АВИАСЕЙЛС»

SMM AS A TOOL FOR EFFECTIVE BRAND COMMUNICATION: ANALYSIS OF PRACTICES AND FORMATION OF THE «AVIASALES-LIKE» APPROACH

Васильченко Н.Н., магистрант ФГБОУ ВО «Воронежский государственный лесотехнический университет имени Г.Ф. Морозова», Воронеж, Россия.

Vasilchenko N.N., master student Voronezh State University of Forestry and Technologies named after G.F. Morozov, Voronezh, Russia.

Авдеева И.А., к.с.н., доцент ФГБОУ ВО «Воронежский государственный лесотехнический университет имени Г.Ф. Морозова», Воронеж, Россия.

Avdeeva I.A., Candidate of Agricultural Sciences, Associate Professor, Voronezh State University of Forestry and Technologies named after G.F. Morozov, Voronezh, Russia.

Аннотация: в статье рассматриваются особенности формирования эффективной SMM-коммуникации на примере практик компании Aviasales, а также анализируются различия в подходах к ведению социальных сетей на примере Яндекс Маркета (ведение с помощью агентства-подрядчика и in-house модели). Особое внимание уделяется трансформации коммуникации брендов, роли тестирования гипотез и адаптации контента под аудиторию. На основе анализа кейсов формулируются рекомендации для агентств по построению результативной стратегии присутствия в социальных медиа. Выводы подкрепляются примерами одного из сервисов доставки и аккаунт колбасного завода Mezzellini в Молдове.

Abstract: The article examines the features of the formation of effective SMM communication using the example of Aviasales practices, as well as analyzes differences in approaches to managing social networks using the example of Yandex Market (conducting with the help of a contractor agency and an in-house model). Special attention is paid to the transformation of brand communication, the role of hypothesis testing and content adaptation to the audience. Based on the case analysis, recommendations are formulated for agencies to build an effective social media presence strategy. The conclusions are supported by the examples of one of the delivery services and the account of the sausage factory Mezzellini in Moldova.

Ключевые слова: SMM, цифровой маркетинг, социальные сети, бренд-коммуникации, контент-стратегия, Aviasales, Яндекс Маркет, сервис доставки в России, Mezzellini, мемы, подход Авиасейлс, ролики, Reels.

Keywords: SMM, digital marketing, social networks, brand communications, content strategy, Aviasales, Yandex Market, delivery service in Russia, Mezzellini, memes, Aviasales approach, videos, Reels.

В условиях современного бизнеса, когда социальные сети всё сильнее укрепляются в нашей жизни и становятся неотъемлемой частью нашего ежедневного существования,

брендами становится всё сложнее привлечь внимание потребителя. Из-за этого на рынке ежедневно происходит противостояние между конкурентами. Сейчас компании стараются не просто информировать о своих товарах и услугах, но также формировать крепкую эмоциональную связь, стойкие ассоциации и сокращать дистанцию между брендом и аудиторией. В таких условиях особенно важен креатив, проактивность и подход организации к ведению соцсетей и её Tone of Voice, который зачастую и определяет, как ваша организация будет вести себя в рынке и общаться с пользователями. В связи с этим большую популярность набирают кейсы лидеров рынка с необычным подходом к коммуникации.

Одним из таких примеров успешного SMM-подхода является компания Aviasales, которая часто воспринимается как эталон креативной и эффективной коммуникации. Однако формулировка «хотим SMM как у Aviasales» нередко используется без глубокого понимания процессов, стоящих за данным успехом.

Целью данной работы является анализ практик построения коммуникации в социальных сетях, выявление ключевых факторов успеха и формирование рекомендаций для агентств на основе сравнительного анализа кейсов. Успех Aviasales не является результатом мгновенного решения. Бренд стартовал в октябре 2018 года, как обычный агрегатор по поиску дешёвых авиабилетов, так он проработал вплоть до начала 2020 года. На ранних этапах бренд тестировал различные форматы контента, включая информационные и развлекательные публикации, но без привычной ему перчинки.

Всё поменялось с началом эпидемии коронавирусной инфекции. Границы закрылись, полёты прекратились и SMM-команде пришлось думать, как переформатировать и адаптировать контент компании, которая специализируется на полётах и путешествиях в условиях закрытых границ. Тогда бренд решил начать публиковать новости о путешествиях, масочных режимах, появлении новых или отмене старых ограничений. Так Aviasales проработали 2 года до отмены всех ограничений, именно в этот момент компания начала постепенно внедрять те самые несурзные и вызывающие reels, смелые и двусмысленные шутки и начала становиться тем брендом, который мы знаем сейчас. Успех не пришёл одномоментно, он был растянут на годы. Со временем компания сформировала уникальный тон коммуникации, основанный на иронии, актуальности и быстром реагировании на инфоповоды. Однако данный подход сопровождался как успешными кампаниями, так и спорными решениями, вызывающими неоднозначную реакцию аудитории.

Таким образом, ключевым фактором успеха стала не только креативность, но и системное тестирование гипотез, а также готовность к риску и экспериментам. Важно понимать, что таких ситуаций, как эпидемия коронавирусной инфекции больше не будет, поэтому компаниям не стоит всецело опираться на опыт Aviasales.

Для более глубокого понимания эффективности различных подходов был рассмотрен кейс Яндекс Маркета, в котором можно выделить два этапа ведения социальных сетей: агентская модель (работа с агентством креативных решений Resonance) и In-house модель (ведение собственными силами компании).

В рамках агентской модели в контенте делался упор на качество, когда при производстве не бежали за количеством, а делали проработанные креативы; избегали

рискованных тем, шуток и мемов, чтоб точно попасть в бренд; был фокус на продуктовых постах. В свою очередь, in-house модель характеризуется упором на быстрый и ситуативный контент, начали делаться короткие посты ради человеческого подхода к контенту; появилась внутренняя команда с полной свободой, контент стал проще из-за смены подхода к соцсетям.

Сравнительный анализ показывает, что наиболее эффективной является гибридная модель, сочетающая стратегическую устойчивость и креативную гибкость.

На основе проведённого анализа можно выделить ключевые принципы построения эффективного подхода к соцсетям:

1. Ориентация на аудиторию. Контент должен формироваться на основе интересов и поведения аудитории. Важно регулярно анализировать обратную связь и адаптировать стратегию.

2. Открытая коммуникация с клиентом. Агентству необходимо выстраивать прозрачные отношения с заказчиком, демонстрируя вовлечённость и заинтересованность в результате проекта.

3. Тестирование гипотез. Эффективный SMM невозможен без постоянных экспериментов. Даже при наличии ограничений со стороны клиента важно постепенно внедрять новые форматы.

4. Упрощение контента. Излишняя проработка и усложнение контента могут снижать его эффективность. В ряде случаев простые и быстрые решения оказываются более результативными.

Ценность предложенных рекомендаций подтверждается примерами подходов релевантных компаний в своей нише, в том числе, кейсами взаимодействия агентств и клиентов по модели «клиент-подрядчик». Например, при работе с одним из крупнейших сервисов доставки в России, в начале коммуникации наблюдались сложности, которые были связаны с процессом совместной работы, определением форматов контента и подходом к общей стратегии присутствия бренда клиента в социальных сетях. Спустя год работы нам удалось достичь поэтапного тестирования гипотез и последовательного внедрения новых решений в контент. Благодаря этому мы смогли улучшить показатели и повысить уровень доверия клиента. Это также отразилось на последующем желании пролонгировать сотрудничество.

Наглядным примером другой компании выступает бренд мясокомбината Mezellini из Республики Молдова. Их работа и подход к социальным сетям показывает, что результативное взаимодействие, основанное на сокращении дистанции между брендом и потребителем, выстраивании эмоциональной связи могут сказываться на искренности контента и на внимательном учёте обратной связи. В рамках рассматриваемого кейса достижение коммерческой результативности не коррелировало с применением методов прямой рекламы или императивных призывов к немедленной конверсии. Положительная динамика явилась следствием комплексного анализа и учета глубинных потребностей, латентных желаний и специфических интересов целевой аудитории.

Следует констатировать, что стратегия, условно обозначаемая как «SMM-модель Авиасейлс», не обладает свойствами универсального инструментария или панацеи для

произвольной бизнес-единицы. Эффективность реализации подобных коммуникационных подходов детерминирована многофакторным комплексом условий, включающим адаптивность контента к атрибутивным характеристикам аудитории, толерантность к экспериментальным методам, систематическую верификацию гипотез, формирование устойчивой аффективной связи с реципиентом и редукцию семиотической сложности сообщений.

Для организаций, специализирующихся на оказании полного цикла услуг в области маркетинга в социальных медиа, актуализируется необходимость повышения операционной гибкости, имплементации коллаборативной (партнерской) модели клиентского взаимодействия и перманентной оптимизации процессов контентного производства. Аккумулирование экспертного знания и систематический мониторинг трендов в сфере SMM оказывают позитивное влияние на валидность стратегического планирования, способствуют качественному улучшению бренд-коммуникаций в цифровой экосистеме и минимизации психоэмоциональной дистанции между субъектом рынка и потребителем.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Каплан А.М., Хенляйн М. Пользователи всего мира, объединяйтесь! Проблемы и возможности социальных сетей // Business Horizons. – 2019.
2. Котлер Ф. Маркетинг 4.0: от традиционного к цифровому. – М.: Эксмо, 2020.
3. Райан Д. Понимание цифрового маркетинга. – Лондон: Kogan Page, 2020.
4. Смит П.Р. Маркетинговые коммуникации. – Лондон: Коган Пейдж, 2021.
5. Тутен Т., Соломон М. Маркетинг в социальных сетях. – Sage Publications, 2022.
6. Холлиман Г., Роули Дж. Маркетинг цифрового контента в сфере B2B // Journal of Research in Interactive Marketing. – 2020.
7. Чаффи Д. Цифровой маркетинг. – СПб.: Питер, 2021.

REFERENCES

1. Kaplan A.M., Henlein M. Users from all over the world, unite! Problems and opportunities of social networks // Business Horizons. – 2019.
2. Kotler F. Marketing 4.0: from traditional to digital. Moscow: Eksmo, 2020.
3. Ryan D. Understanding digital marketing. – London: Kogan Page, 2020.
4. Smith P.R. Marketing communications. – London: Kogan Page, 2021.
5. Tuten T., Solomon M. Social media marketing. – Sage Publications, 2022.
6. Holliman G., Rowley J. Digital content marketing in the field of B2B // Journal of Research in Interactive Marketing. – 2020.
7. Chaffey D. Digital marketing. St. Petersburg: Peter, 2021.

СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ СТАТИСТИЧЕСКИХ МЕТОДОВ В РАЗЛИЧНЫХ ОБЛАСТЯХ НАУКИ

COMPARATIVE ANALYSIS OF STATISTICAL METHODS IN VARIOUS SCIENTIFIC FIELDS

Вишневская А.Е., студентка ФГБОУ ВО «Воронежский государственный лесотехнический университет имени Г.Ф. Морозова», Воронеж, Россия. **Vishnevskaya A.E.**, student Voronezh State University of Forestry and Technologies named after G.F. Morozov, Voronezh, Russia.

Камынина А.А., студентка ФГБОУ ВО «Воронежский государственный лесотехнический университет имени Г.Ф. Морозова», Воронеж, Россия. **Kamynina A.A.**, student Voronezh State University of Forestry and Technologies named after G.F. Morozov, Voronezh, Russia.

Печерская О.А., к.э.н., доцент ФГБОУ ВО «Воронежский государственный лесотехнический университет имени Г.Ф. Морозова», Воронеж, Россия. **Pecherskaya O.A.**, Candidate of Economics, Associate Professor Voronezh State University of Forestry and Technologies named after G.F. Morozov, Voronezh, Russia.

Аннотация: в статье представлен сравнительный анализ статистических методов, которые используются в естественных, социально-экономических, инженерных и компьютерных науках. Рассматриваются как классические методы математической статистики (корреляционный и регрессионный анализ, проверка статистических гипотез и описательная статистика), так и современные подходы, которые основаны на машинном обучении и многомерном анализе данных. Особое внимание в данной работе уделяется области применимости методов, требованиям к объёму и качеству данных и их ограничениям.

Abstract: the article presents a comparative analysis of statistical methods used in natural sciences, social sciences, economics, engineering, and computer science. It covers both classical methods of mathematical statistics (correlation and regression analysis, statistical hypothesis testing, and descriptive statistics) and modern approaches based on machine learning and multivariate data analysis. The article focuses on the applicability of these methods, the requirements for data volume and quality, and their limitations.

Ключевые слова: статистика, статистические методы, естественные науки, социально-экономические науки, инженерные науки, компьютерные науки

Keywords: statistics, statistical methods, natural sciences, socio-economic sciences, engineering sciences, and computer sciences

Ученые из различных областей выявляют закономерности, проверяют гипотезы и принимают обоснованные решения на основе числовых данных, благодаря статистическим методам, которые играют большую роль в современном научном мире. Рост объёмов информации и всё более широкое применение аналитических подходов обуславливают

необходимость в сравнении методологических инструментов, применяемых в разных научных дисциплинах.

Различия между научными областями определяют требования к точности и интерпретации результатов, специфику данных, а также выбор конкретных статистических методик: социально-экономические науки сталкиваются с более высокой вариативностью человеческого поведения и требуют учёта сложных нелинейных взаимодействий, естественно научные исследования предполагают строгие стандарты доказательности, также, как и инженерные и компьютерные дисциплины, которые оперируют измерениями высокой точности. [2]

Рассмотрим естественные науки, которые опираются на количественные наблюдения и эксперименты, в которых данные обладают высокой степенью структурированности и измеримости. Базой анализа чаще всего выступают классические методы математической статистики. Фундаментальным инструментом, применяемым на начальных этапах анализа данных во всех естественных дисциплинах является описательная статистика. Получить первичное представление о распределении данных исследователю позволяют средние значения, дисперсия, стандартное отклонение и коэффициент вариации. [1]

Главной особенностью естественных наук является ориентация на строгую экспериментальную модель, что позволяет корректно применять параметрические методы при наличии нормально распределённых данных.

В последние годы наблюдается рост популярности байесовской статистики. Преимуществами байесовских методов являются возможность учёта априорных данных и получения вероятностных оценок параметров. Она применяется:

- 1) в биоинформатике (анализ геномных данных);
- 2) в экологии (оценка параметров популяционных моделей);
- 3) в физике (интерпретация экспериментов с редкими событиями, например, в астрофизике).

Социальные науки сталкиваются с данными, характеризующими человеческое поведение, обладающее высокой вариативностью и нелинейностью, поэтому здесь особенно востребованы методы многомерной статистики и моделирования сложных систем. Особенность данных — их субъективность, что требует дополнительных методов проверки надёжности (например, коэффициенты Кронбаха α). Статистический анализ опросов включает:

- 1) факторный анализ для выявления скрытых переменных;
- 2) кластерный анализ для группировки респондентов;
- 3) построение выборочных оценок;
- 4) определение доверительных интервалов. [7]

В экологии и биологии большое значение имеют методы оценки вариабельности популяций, коэффициенты асимметрии и эксцесса, позволяющие оценивать правильность распределений. В биомедицинских исследованиях особенно востребованы классические методы проверки гипотез (t-критерий Стьюдента, дисперсионный анализ ANOVA, χ^2 -тесты),

где необходимо статистически доказать влияние факторов на измеряемые показатели (таблица1).

Таблица 1 – Классические методы проверки гипотез

Метод	Типичные гипотезы	Пример биомедицинского исследования
t-критерий Стьюдента (независимые выборки)	Средние значения равны	Сравнение среднего уровня гемоглобина у пациентов, получающих новый препарат, и контрольной группы
t-критерий Стьюдента (парный)	Средняя разность равна 0	Изменение артериального давления у пациентов до и после курсов терапии
Однофакторный ANOVA	Все средние равны	Сравнение среднего уровня глюкозы крови у пациентов, получающих три разных дозы инсулина
Многофакторный ANOVA	Отсутствие эффекта факторов и их взаимодействий	Влияние типа диеты и физической активности на индекс массы тела
χ^2 -тест согласия	Наблюдаемое распределение соответствует ожидаемому	Проверка соответствия распределения групп крови в выборке популяционному распределению
χ^2 -тест независимости	Переменные независимы	Связь между курением и наличием хронической обструктивной болезни лёгких
χ^2 -тест однородности	Распределение одинаковых в группах	Сравнение частоты побочных эффектов у пациентов, получающих разные вакцины

Эконометрика является самостоятельной областью применения статистики в экономике. Наиболее популярными методами являются: множественная линейная регрессия (МНК), авторегрессионные модели (AR, ARIMA), панельные модели для анализа данных разных регионов или компаний, инструментальные переменные. Экономические данные часто имеют сезонность, автокорреляцию и нестабильность дисперсии, поэтому используются специальные методы, например, GARCH-модели для анализа волатильности финансовых рынков. [6]

В психологии также широко применяются статистические методы, такие как: корреляционный анализ (Пирсона, Спирмена), методы анализа надёжности психометрических тестов, структурное моделирование (SEM) для изучения сложных причинно-следственных связей. Сложность заключается в невозможности полного контроля условий эксперимента и высокой субъективности данных. [5]

Инженерные науки оперируют высокоточными измерительными инструментами и требуют методов, которые позволяют оценивать надёжность систем и точность прогнозов. В промышленности широко применяются:

- 1) методы шести сигм (SixSigma);
- 2) контрольные карты Шухарта;
- 3) распределения надёжности (экспоненциальное, Вейбулла);
- 4) анализ процесса (SPC).

Эти методы позволяют оценивать стабильность производства, выявлять дефекты и оптимизировать технологические процессы.

В инженерии часто используется методология планирования экспериментов (Design of Experiments, DOE). Она позволяет оптимизировать технологические параметры, изучать взаимодействия факторов и строить модели отклика (response surface methodology). Для оценки жизненного цикла оборудования применяются: анализ вида и последствий отказов (FMEA), анализ дерева отказов (FTA), вероятностные модели деградации материалов. Эти методы имеют статистическую основу и позволяют прогнозировать ресурс систем. [4]

Компьютерные науки и ИИ используют статистику как теоретическую основу для машинного обучения и анализа больших данных. Здесь традиционные методы сочетаются с новыми алгоритмами, ориентированными на обработку огромных массивов информации. В отличие от классической статистики, машинное обучение ориентировано не столько на интерпретацию параметров, сколько на точность предсказаний. Многочисленные модели ИИ являются статистическими по своей природе:

- 1) линейные модели и логистическая регрессия;
- 2) метод опорных векторов (SVM);
- 3) деревья решений и ансамбли (RandomForest, GradientBoosting);
- 4) нейронные сети. [3]

Для работы с высокоразмерными данными используются методы регуляризации: L1 (Lasso), L2 (Ridge), ElasticNet. Они позволяют бороться с переобучением и повышать устойчивость моделей. В распознавании речи, биоинформатике, обработке естественного языка широко применяются скрытые марковские модели, байесовские сети и вариационный байесовский вывод.

Несмотря на сходства между научными дисциплинами, можно выделить ряд различий (таблица 2):

Таблица 2 – Различия методов в областях науки

Область науки	Характер данных	Популярные методы	Особенности
Естественные науки	Количественно точные, лабораторные измерения	ANOVA, регрессия, байесовские методы	Строгий контроль эксперимента
Социальные науки	Субъективные, вариативные	Факторный анализ, SEM, регрессия	Трудность воспроизводимости, высокая неопределённость
Экономика	Временные ряды, панельные данные	ARIMA, GARCH, панельные модели	Нестабильность систем, влияние внешних факторов
Инженерия	Высокоточные измерения	DOE, SPC, FMEA	Фокус на надёжности и контроле качества
Компьютерные науки	Большие данные, высокие размерности	ML-алгоритмы, регуляризация	Упор на предсказание

Проведя анализ каждой научной дисциплины можно выделить следующий ряд общих тенденций:

- 1) универсальность классических методов: средние показатели, дисперсия, регрессия и корреляция используются повсеместно;

2) рост значения многомерного анализа: почти все области сталкиваются с необходимостью анализа данных с десятками и сотнями параметров;

3) переход к компьютерным методам: обработка больших массивов данных делает статистику тесно связанной с алгоритмами и вычислительными технологиями.

Статистические методы являются универсальным инструментом научного анализа, однако их применение в различных областях науки имеет специфику, обусловленную целями исследования, природой данных, и особенностями моделей.

В естественных науках доминируют классические статистические подходы, поскольку экспериментальные условия позволяют собирать данные, удовлетворяющие строгим требованиям. В социально-экономических науках фокус перемещается на методы, которые способны учитывать субъективность и вариативность человеческого поведения. Инженерные же дисциплины ориентируются на методы анализа надёжности и качества, а компьютерные науки активно используют современные алгоритмы машинного обучения, тесно связанные с вероятностными моделями.

Сравнительный анализ показывает, что развитие статистики идёт в направлении интеграции классических методов с computational-подходами, расширения возможностей анализа больших данных и создания адаптивных моделей для сложных систем. Эта тенденция будет усиливаться, обеспечивая ещё более глубокое проникновение статистических методов во все сферы научной деятельности.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Гашев, С.Н. Математические методы в биологии: анализ биологических данных в системе Statistica: учебное пособие для вузов/ С.Н. Гашев, Ф.Х. Бетляева, М.Ю.Иванова, К.Р. Цицкиева. – 2024. – 181 с. – <https://urait.ru/bcode/545309> (дата обращения: 20.03.2026).
2. Демаков, В.И. Сравнительный обзор статистических пакетов для анализа данных / В.И. Демаков, Е.Ю. Ларионова, Ю.Э. Голодков, В.И. Рерке // Вестник Бурятского государственного университета «Математика, информатика». – 2023. – № 3. – С. 78–89.
3. Зарова, Е.В. Взаимосвязь глобального индекса искусственного интеллекта и уровня занятости: кластерный анализ межстрановых различий / Е.В. Зарова, Г.К. Абдурахманова, Б.О. Турсунов // Вопросы статистики. – 2024. – Т. 31. – № 1. – С. 83–97.
4. Краснов, А.Ю. Статистические методы в инженерных исследованиях: учебно-методическое пособие / А.Ю. Краснов. – СПб: Университет ИТМО, 2022. – 119 с.
5. Меньших, В.В. Сравнительный анализ статистических методов исследования и прогнозирования данных правовой статистики (на примере данных о преступлениях в сфере информационных технологий) / В.В. Меньших, В.О. Морозова, В.Р. Кучеряева // Вестник Воронежского института МВД России. – 2024. – № 4. – С. 42–50.
6. Статистические методы анализа экономики и общества: материалы 11-й Международной научно-практической конференции студентов и аспирантов (12–15 мая 2020 г.): Тр. конф. / гл. ред. В. С. Мхитарян; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2020. – 184 с.
7. Цыпин, А. П. Изучение динамики среднедушевых доходов с использованием

статистических методов: анализ временных рядов / А.П. Цыпин // Учёт. Анализ. Аудит. – 2025. – Т.12. – № 1. – С. 46–61.

REFERENCES

1. Gashev, S.N. Mathematical methods in biology: analysis of biological data in the Statistica system: a textbook for universities/ S.N. Gashev, F.Kh. Betlyayeva, M.Yu. Ivanova, K.R. Tsitskieva. – 2024. - 181 p. - <https://urait.ru/bcode/545309> (access date: 20.03.2026).
2. Demakov, V.I. Comparative review of statistical packages for data analysis /V.I. Demakov, E.Yu. Larionova, Yu.E. Golodkov, V.I. Rerke//Bulletin of Buryat State University «Mathematics, Computer Science». – 2023. – № 3. - P. 78-89.
3. Zarova, E.V. The relationship between the global index of artificial intelligence and the level of employment: cluster analysis of cross-country differences /E.V. Zarova, G.K. Abdurakhmanova, B.O. Tursunov//Statistical issues. – 2024. - Vol. 31. – № 1. – P. 83-97.
4. Krasnov, A.Yu. Statistical methods in engineering research: training manual/A.Yu. Krasnov. - St. Petersburg: ITMO University, 2022. – 119 p.
5. Menshikh, V.V. Comparative analysis of statistical methods of research and forecasting of legal statistics (using the example of data on crimes in the field of information technology /V.V. Menshikh, V.O. Morozova, V.R. Kucheryaeva//Bulletin of the Voronezh Institute of the Ministry of Internal Affairs of Russia. – 2024. – № 4. – P. 42-50.
6. Statistical methods of analysis of economics and society: materials of the 11th International Scientific and Practical Conference of Undergraduate and Graduate Students (May 12-15, 2020): Tr. conf ./ch. Ed. V. S. Mkhitarian; Nat. University «Higher School of Economics». - M.: Ed. House of the Higher School of Economics, 2020. – 184 p.
7. Tsypin, A.P. Study of the dynamics of per capita income using statistical methods: analysis of time series /A.P. Tsypin//Accounting. Analysis. Audit. – 2025. – Т.12. – № 1. – P. 46-61.

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МАРКЕТИНГОВОГО ИНСТРУМЕНТАРИЯ
КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ
В СФЕРЕ ИНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГА**

IMPROVING MARKETING TOOLS AS A FACTOR INCREASING COMPETITIVENESS
OF THE ORGANIZATION IN THE FIELD OF INTERNET MARKETING

Даньшин Е.А., магистрант ФГБОУ ВО **Danshin E.A.**, master student Voronezh State
«Воронежский государственный University of Forestry and Technologies named
лесотехнический университет имени after G.F. Morozov, Voronezh, Russia.
Г.Ф. Морозова», Воронеж, Россия.

Авдеева И.А., к.с.-х.н, доцент ФГБОУ ВО **Avdeeva I.A.**, candidate of Agricultural
«Воронежский государственный Sciences, Associate Professor Voronezh State
лесотехнический университет имени University of Forestry and Technologies named
Г.Ф. Морозова», Воронеж, Россия. after G.F. Morozov, Voronezh, Russia.

Аннотация: В статье рассматривается проблема совершенствования маркетингового инструментария в условиях высокой конкуренции и динамично меняющейся рыночной среды. На примере компании Demis Group, специализирующейся на комплексном интернет-маркетинге, проанализированы ключевые проблемы в области маркетинговой аналитики, снижающие эффективность стратегий: нехватка актуальной аналитики, использование упрощённых метрик, разрозненность данных и игнорирование качественных показателей. Предложены и апробированы практические решения для устранения выявленных проблем: внедрение BI-платформы, переход к комплексным метрикам и сквозной аналитике, консолидация данных в едином хранилище (Data Warehouse), внедрение качественных исследований (сбор обратной связи, мониторинг репутации, UX-исследования). Представлены количественные результаты реализации мероприятий.

Abstract: The article addresses the challenge of enhancing marketing tools in a highly competitive and rapidly changing market environment. Using the example of Demis Group, a company specialising in comprehensive internet marketing, it analyses key problems in the field of marketing analytics that reduce the effectiveness of strategies, such as lack of up-to-date analytics, use of simplified metrics, data fragmentation, and neglect of qualitative indicators. Practical solutions to address the identified issues have been proposed and tested, including the implementation of a BI platform, transition to comprehensive metrics and end-to-end analytics, consolidation of data in a central repository (Data Warehouse), and introduction of qualitative research involving customer feedback collection, reputation monitoring, and UX studies. Quantitative results of the implementation of measures are presented.

Ключевые слова: маркетинговая аналитика, BI-платформа, индекс потребительской лояльности, качественные исследования, digital-маркетинг.

Keywords: marketing analytics, BI-platform, Net Promoter Score, qualitative research, digital-marketing.

В условиях высокой конкуренции и быстро меняющейся рыночной среды совершенствование маркетингового инструментария становится критически важным фактором для поддержания и роста конкурентоспособности компаний. На примере Demis Group рассмотрим, как решение проблем в области аналитики позволяет повысить эффективность маркетинговых стратегий.

Компания Demis Group, специализирующаяся на комплексном интернет-маркетинге, столкнулась с рядом типичных проблем, снижающих эффективность её маркетинга, а именно:

1) Нехватка актуальной аналитики. Использование устаревших данных приводило к некорректной оценке рыночных трендов и поведения целевой аудитории. Решения принимались на основе информации с задержкой в 2-3 месяца, что не позволяло оперативно реагировать на изменения.

2) Использование упрощённых метрик. Фокус на поверхностных показателях (количество кликов, охват) без глубокого анализа конверсии и ROI искажал реальную картину эффективности кампаний. Компания не могла точно оценить окупаемость инвестиций в маркетинг.

3) Разрозненность данных. Информация собиралась из разных источников (CRM, веб-аналитика, соцсети, рекламные кабинеты), но не объединялась в единой системе. Это затрудняло комплексный анализ и приводило к противоречивым выводам.

4) Игнорирование качественных показателей. Акцент на количественных метриках приводил к недооценке важных аспектов: удовлетворённости клиентов, восприятия бренда, причин оттока аудитории. Без этих данных невозможно было выстроить долгосрочные стратегии лояльности [5].

Для решения выявленных проблем, разработаем мероприятия, которые позволят Demis Group усовершенствовать свой маркетинговый инструментарий (таблица 1).

Таблица 1 – Решения и внедрение усовершенствованного маркетингового инструментария в Demis Group [5]

Проблема	Решение	Инструменты и методы внедрения	Ожидаемый эффект	Фактический результат
Нехватка актуальной аналитики	Внедрение системы актуальной аналитики	развёртывание платформы бизнес-аналитики (BI) с подключением к основным источникам данных в режиме реального времени; настройка автоматизированной отчётности по KPI с обновлением каждые 24 часа; интеграция инструментов мониторинга рыночных трендов и конкурентной среды	Оперативный доступ к актуальным данным, возможность быстро реагировать на изменения рынка и действий конкурентов	Рост точности планирования маркетинговых кампаний на 40% за счёт актуальных данных

Использование упрощённых метрик	Переход к комплексным метрикам	внедрение системы сквозной аналитики (связь затрат на маркетинг с конечными продажами); разработка и внедрение расширенных метрик; расчёт ROI для каждой маркетинговой активности	Более точная оценка эффективности маркетинговых активностей, оптимизация распределения бюджета	Повышение ROI маркетинговых активностей на 25% благодаря переходу к комплексным метрикам
Разрозненность данных	Консолидация данных	создание единой базы данных (Data Warehouse), объединяющей информацию из всех каналов; интеграция CRM системы с инструментами веб аналитики и рекламными кабинетами; настройка автоматических ETL процессов для сбора и обработки данных; разработка единого дашборда для мониторинга всех маркетинговых показателей	Единое информационное пространство, упрощение анализа и принятия решений, устранение противоречий в данных	Сокращение времени на подготовку аналитических отчётов с 3 дней до 2 часов
Игнорирование качественных показателей	Внедрение качественных исследований	регулярный сбор обратной связи от клиентов (опросы, интервью); мониторинг онлайн репутации и анализ упоминаний бренда; проведение UX-исследований сайтов и приложений клиентов; анализ причин оттока клиентов и факторов лояльности.	Более глубокое понимание потребностей и ожиданий клиентов, повышение лояльности и удовлетворённости	Улучшение качества клиентского сервиса: индекс NPS вырос на 15 пунктов

Исходя из таблицы 1, разработанные мероприятия по совершенствованию маркетинговых инструментов, позволят добиться положительных изменений по ряду показателей.

Так, внедрение системы актуальной аналитики устранил проблему нехватки оперативных данных, т.е. благодаря развёртыванию BI-платформы и настройке автоматизированной отчётности компания получит доступ к актуальным данным в режиме реального времени. Как следствие это напрямую повлияет на качество планирования, ожидается увеличение точности маркетинговых кампаний на 40%.

Использование комплексных метрик позволит отказаться от упрощённых показателей и перейти к более глубокой аналитике. Так же развитие связи затрат на маркетинг с продажами и расчёт ROI для каждой активности, дадут возможность точнее оценивать эффективность

вложений. В результате рентабельность маркетинговых активностей может увеличиться на 25%.

Консолидация данных в едином хранилище (Data Warehouse) с интеграцией CRM, веб-аналитики и рекламных кабинетов позволит значительно ускорить рабочие процессы. Применение автоматизации при сборе и обработки данных, через ETL-процессы и объединенный дашборд, направлены на сокращение времени, а именно до двух часов. Таким образом, будет упрощен процесс принятия решений, а также устранит ошибку в противоречии информации.

Применение инструментов качественных исследований, например, сбор и анализ обратной связи, поможет Demis Group более точно понимать пожелания клиентов, что в свою очередь повысит их лояльность к компании, т.к. произойдет повышение качества сервиса.

Таким образом, на опыте компании Demis Group, было выявлено, что совершенствование маркетинговых инструментов должно включать:

- внедрение современных инструментов автоматизации, в т.ч. аналитических платформ;
- внедрение новых методик, т.е. использование комплексного подхода к оценке;
- создание единой базы, которая позволит более точно и быстро принимать управленческие решения;
- использование количественных и качественных показателей, т.е. они должны быть не только в виде цифр, но и в виде обратной связи от клиентов;
- повышение квалификации персонала путем их постоянного обучения.

Таким образом, применение новых маркетинговых инструментов позволит Demis Group повысить свою конкурентоспособность. Благодаря комплексному подходу, компания сможет оптимизировать свои маркетинговые расходы, что является экономически выгодным. Также благодаря тому, что новые маркетинговые инструменты позволят компании более глубоко и точно анализировать пожелания клиентов, повысится их лояльность, как следствие эффективность маркетинга в целом.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Козловский А.В. Особенности маркетинговой деятельности предприятий в условиях экономического кризиса // В сборнике: Современный менеджмент и экономика: проблемы и перспективы развития. Сборник трудов национальной научно-практической конференции специалистов, учёных, аспирантов и студентов с международным участием. Санкт-Петербург, 2021. С. 205-211.
2. Красюк И.А., Пашоликов М.А. Влияние маркетинговой стратегии на деятельность промышленного предприятия в условиях цифровизации // Практический маркетинг. - 2021. - № 4 (290). - С. 10-16.
3. Курышев А.Д. Научные взгляды и маркетинговые концепции управления конкурентоспособностью предприятия // Студенческий вестник. - 2021. - № 20-8 (165). - С. 35-41.
4. Михайлова В.М., Ющук Д.Д. Классификация маркетинговых стратегий предприятия в цифровой среде // Экономика и бизнес: теория и практика. - 2021. - № 8 (78). - С. 142-148.

5. Demis Group: сайт. — <https://www.demis.ru/> (дата обращения: 20.03.2026).

REFERENCES

1. Kozlovskiy A.V. Features of marketing activities of enterprises in the context of the economic crisis // In the collection: Modern management and economics: problems and prospects of development. Proceedings of the national scientific and practical conference of specialists, scientists, postgraduates and students with international participation. Saint Petersburg, 2021. pp. 205-211.
2. Krasnyuk I.A., Pasholikhov M.A. The influence of marketing strategy on the activities of an industrial enterprise in the context of digitalization // Practical marketing. - 2021. - № 4 (290). - Pp. 10-16.
3. Kuryshchev A.D. Scientific views and marketing concepts of enterprise competitiveness management // Student Bulletin. - 2021. - № 20-8 (165). - Pp. 35-41.
4. Mikhailova V.M., Yushchuk D.D. Classification of marketing strategies of an enterprise in a digital environment // Economics and business: theory and practice. - 2021. - № 8 (78). - Pp. 142-148.
5. Demis Group: website. — <https://www.demis.ru/> (accessed: 20.03.2026).

**КОНФЛИКТ ПОКОЛЕНИЙ НА РЫНКЕ ТРУДА: МЕЖДУ «КУЛЬТУРОЙ
ВЫЖИВАНИЯ» И «ЭКОНОМИКОЙ СМЫСЛОВ»**
GENERATIONAL CONFLICT IN THE LABOR MARKET: BETWEEN “SURVIVAL
CULTURE” AND “ECONOMY OF MEANINGS”

Долбнев Н.Е., студент ФГБОУ ВО
«Воронежский государственный
лесотехнический университет имени
Г.Ф. Морозова», Воронеж, Россия.

Dolbnev N.E., student Voronezh State
University of Forestry and Technologies named
after G.F. Morozov, Voronezh, Russia.

Кузнецова Е.В., преподаватель, ФГБОУ ВО
«Воронежский государственный
лесотехнический университет имени
Г.Ф. Морозова», Воронеж, Россия.

Kuznetsova E.V., lecturer, FGBOU VO
Voronezh State University of Forestry and
Technologies named after G. F. Morozov,
Voronezh, Russia.

Кузнецов С.А., к.э.н., доцент ФГБОУ ВО
«Воронежский государственный
лесотехнический университет имени
Г.Ф. Морозова», Воронеж, Россия.

Kuznetsov S.A., Candidate of Economic
Sciences, Associate Professor Voronezh State
University of Forestry and Technologies named
after G.F. Morozov, Voronezh, Russia.

Аннотация: В статье анализируется конфликт поколений на рынке труда сквозь призму событий, сформировавших мировоззрение поколений Y и Z. Рассматривается трансформация ценностных ориентиров от «культуры выживания» к «экономике смыслов», а также влияние этих изменений на трудовое поведение, ожидания от работодателя и стратегии трудоустройства. Предлагаются HR-инструменты для интеграции смысловых запросов молодежи в корпоративную среду.

Abstract: The article analyzes the conflict of generations in the labor market through the lens of events that shaped the worldview of generations Y and Z. It considers the transformation of value benchmarks from "survival culture" to "the economy of meaning," as well as the impact of these changes on labor behavior, expectations from the employer and employment strategy. Offered HR tools to integrate the intellectual interests of young people into the corporate environment.

Ключевые слова: конфликт поколений, поколение Y, поколение Z, формационные события, мировоззрение, экономика смыслов, культура выживания, HR, трудоустройство, мотивация.

Keywords: conflict of generations, generation Y, generation Z, formative events, worldview, economics of meaning, survival culture, HR, employment, motivation.

В настоящее время рынок труда переживает глубокие изменения, связанные не только с технологическими изменениями, но и с ценностным разрывом между поколениями [3, 8]. На смену поколению X, чья трудовая этика формировалась в условиях дефицита и нестабильности, приходят миллениалы (поколение Y) и зумеры (поколение Z), чьи запросы к работе радикально отличаются [2, 6]. Если старшие поколения ориентировались на «культуру

выживания» — стабильность, лояльность, иерархию и долгосрочное трудоустройство, то молодежь все чаще говорит об «экономике смыслов»: работе как способе самореализации, экологичности работодателя, гибкости и социальной значимости деятельности [4, 7].

Это противоречие приводит к конфликту поколений в организациях, который проявляется в разнице мотивационных установок, коммуникационных стилях, ожиданиях от карьеры [7]. Для HR-служб эта проблема становится основной: игнорирование мировоззренческих различий ведет к дефициту кадров, снижению вовлеченности и росту текучести среди молодых сотрудников. Цель данной статьи — выявить связь между формационными событиями поколений Y и Z, и их влиянием на работу и трудоустройство, а также предложить HR-инструменты для интеграции ценностей молодежи в корпоративную среду.

В рамках данной статьи под формационными событиями понимаются значимые исторические, социальные и технологические изменения, произошедшие в период взросления поколения и повлиявшие на формирование его ценностных ориентаций. Согласно теории Н. Хоува и В. Штрауса, каждое поколение проходит универсальные фазы развития, однако конкретное содержание этих фаз определяется событиями, которые закрепляются в коллективном опыте [6]. В российской традиции аналогичный подход развивает В.В. Радаев, анализируя влияние распада СССР и экономических кризисов на мировоззрение миллениалов [3].

У представителей поколения Y (1981–1996 гг.) ценностные установки формировались в период институциональных изменений: распад СССР, внедрение интернета в повседневную жизнь, экономические кризисы 1998 и 2008 гг., а также расширение доступности высшего образования [3; 5]. В результате в их сознании закрепилось представление о работе не только как о способе получения дохода, но и как о средстве самореализации и социального признания. В отличие от поколения X, миллениалы в большей степени ориентированы на карьерное развитие в рамках выбранной профессии, сохраняя при этом повышенную чувствительность к нестабильности. Миллениалы выросли с установкой «будь собой, достигай успеха», что сформировало их амбициозность, стремление к признанию и балансу работы и жизни. При этом они сохранили остаточный страх нестабильности, унаследованный от поколения X.

Поколение Z (зумеры, 1997–2012 гг.) взрослело в принципиально иной среде. Цифровизация с раннего детства, клиповое мышление, пандемия COVID-19, экологическая повестка, эра экономической и геополитической нестабильности — эти формационные события создали поколение, для которого неопределенность является нормой [5, 8]. Зумеры более прагматичны, чем миллениалы: они хотят видеть быстрый результат, ценят прозрачность, отсутствие жесткой субординации и миссию работодателя. Согласно ежегодному исследованию «Gen Z and Millennial Survey», проведенному компанией Deloitte в 2024 году с участием 22 800 респондентов из 44 стран, 67% представителей поколения Z указали, что экологическая и социальная ответственность компании является важным или решающим фактором при выборе работодателя.

В академической литературе закрепилось противопоставление двух ценностных систем. Первая, условно называемая «культурой выживания», характерна для поколения X и

ранних миллениалов: в ее основе лежат стабильность, лояльность работодателю, иерархичность и четкое разделение профессиональной и личной жизни [3]. Такая модель была адекватна для рынка труда с дефицитом рабочих мест и слабыми социальными лифтами.

В противовес ей у поколений Y и Z формируется иная система — «экономика смыслов», где ключевыми становятся не стабильность как таковая, а осмысленность деятельности, гибкость, горизонтальные коммуникации и соответствие работодателя этическим стандартам [4]. Однако, на наш взгляд, противопоставление этих двух систем не всегда отражает реальную динамику: многие молодые сотрудники демонстрируют гибридные стратегии, сочетая запрос на смыслы с прагматичным отношением к материальному вознаграждению.

Противоречие между «культурой выживания» (ее носителями часто выступают руководители старшего возраста) и «экономикой смыслов» (запрос молодежи) лежит в основе конфликта поколений на рабочем месте. Как справедливо отмечает Л.С. Чиждова, этот конфликт проявляется не в прямой конфронтации, а в нарастающем непонимании: старшие менеджеры не видят ценности в «экологических инициативах» и «гибких графиках», а молодежь воспринимает повышенный контроль как неуважение [7].

Различие в мировоззрении сказывается на трудовом поведении и стратегии трудоустройства [1, 2]. Для HR-специалистов важно понимать эти различия, чтобы выстраивать точные кадровые процессы.

Миллениалы (Y) мотивированы развитием, признанием, возможностью обучаться и строить карьеру в рамках одной организации при условии гибридного графика. Они ценят наставничество, но требуют уважения к своему вкладу. Зумеры (Z) в большей степени ориентированы на миссию работодателя. Им важно, чтобы компания занималась решением социальных или экологических проблем. Они ожидают быстрого включения в задачи, технологичности процессов и минимальной бюрократии. По данным исследования Deloitte, 44% представителей поколения Z отказались от предложения о работе из-за несоответствия личных ценностей целям компании.

Оба поколения демонстрируют высокую мобильность, но по разным причинам. Миллениалы готовы менять работу при отсутствии перспектив роста или признания. Зумеры более склонны к проектной работе, фрилансу и стартапам, рассматривая классическую карьеру как один из возможных, но не обязательных вариантов [4, 8]. Цифровые платформы (HeadHunter, LinkedIn, социальные сети) стали основным каналом поиска работы. Для зумеров важны как отзывы сотрудников, employer brand, так и публичная репутация компании [5].

Миллениалы ценят обратную связь, но предпочитают ее в структурированном виде. Зумеры требуют прямого и частого диалога. Они привыкли к мгновенному обмену информацией в цифровой среде и переносят эти ожидания на рабочие отношения. Жесткая субординация воспринимается ими как архаизм, они стремятся к горизонтальному взаимодействию и наставничеству, где наставник выступает партнером, а не руководителем [7, 8].

Как показывают исследования, компании, игнорирующие сдвиг в ценностных ориентациях молодежи, сталкиваются с кадровыми вызовами: ростом текучести, падением вовлеченности и дефицитом квалифицированных кадров в возрасте до 35 лет [2].

Следовательно, управленческая задача заключается не в попытках «подстроить» поколения Y и Z под устаревшие корпоративные стандарты, а в формировании гибкой среды, позволяющей встроить их смысловые запросы без потери производительности.

Пересмотр EVP (Employee Value Proposition). Традиционное ценностное предложение работодателя, основанное на стабильности и материальной мотивации, перестает работать для молодежи. В EVP необходимо включать смысловые компоненты: социальную миссию, участие в устойчивом развитии, прозрачность, возможности для самореализации [2, 4]. Компании, которые транслируют свою миссию и связывают с ней повседневные задачи сотрудников, получают преимущество в борьбе за молодые кадры.

Для работы с поколениями Y и Z требуются новые инструменты. Ценностное интервью, оценка на соответствие миссии компании, использование цифровых платформ для тестирования и коммуникации становятся нормой [2, 5]. Процесс отбора должен быть быстрым и открытым: затянутые процедуры отсеивают зумеров, привыкших к мгновенности. Адаптация молодых сотрудников требует включения их в реальные проекты с первых недель, а не бесполезного «теоретизирования» [1].

Проектная работа, ротации, микрообучение — эти форматы наиболее соответствуют ожиданиям поколений Y и Z. Инструмент reverse mentoring (обратное наставничество), когда молодые сотрудники обучают старших коллег цифровым навыкам и трендам, не только повышает компетенции, но и уменьшает иерархический разрыв, создавая пространство для взаимного уважения [5, 7].

Эффективность таких команд зависит от того, насколько грамотно выстроены коммуникации и распределены роли. Кросс-функциональные группы с разными взглядами нуждаются в поддержке HR. Развитие культуры обратной связи, признание ценности разных мировоззренческих подходов, публичное поощрение инициатив, исходящих от молодежи, — эти меры позволяют превратить потенциальный конфликт в точку роста [7, 8].

Конфликт поколений на рынке труда — это не ситуативное недоразумение, а столкновение двух мировоззренческих систем, сформированных разными историческими событиями [3, 6]. Поколения Y и Z несут в себе ценности «экономики смыслов», где работа становится продолжением идентичности, а не просто способом выживания [4]. Игнорирование этого запроса со стороны работодателей ведет к системным кадровым проблемам: дефициту лояльных сотрудников, высокой текучести, снижению инновационности [2].

Задача HR-служб сегодня — не пытаться «перевоспитать» молодежь в духе культуры выживания, а выстроить корпоративную среду, способную интегрировать смысловые запросы, сохранив при этом производительность [7, 8]. Это требует пересмотра EVP, изменения процессов подбора и адаптации, внедрения гибких форм мотивации и развития, а также грамотного управления межпоколенческими командами. Такой подход позволяет превратить конфликт поколений из источника напряженности в ресурс развития организации.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Климов Е.А. Психология профессионального самоопределения: возрастной и поколенческий аспекты. — М.: Академия, 2021. — 304 с.
2. Кузнецов, С. А. Современные тенденции менеджмента: путь к эффективному управлению будущим / С. А. Кузнецов, А. М. Бурмистров, Е. В. Кузнецова // Менеджер года - 2025 : Материалы Всероссийской научно-практической конференции, Воронеж, 04 апреля 2025 года. — Воронеж: Воронежский государственный лесотехнический университет им. Г.Ф. Морозова, 2025. — С. 142-146.
3. Кузнецова, Е. В. Финансовая стратегия как основа эффективного управления предприятием / Е. В. Кузнецова, С. А. Кузнецов // Менеджер года - 2024 : Материалы Всероссийской научно-практической конференции, Воронеж, 04 апреля 2024 года. — Воронеж: Воронежский государственный лесотехнический университет им. Г.Ф. Морозова, 2024. — С. 140-145.
4. Савинова С.Ю., Полякова О.Н. Ценностные ориентации поколений Y и Z на российском рынке труда // Вестник Московского университета. Серия 18. Социология и политология. — 2023. — Т. 29. — № 2. — С. 112–129.
5. Солдатова Г.У., Рассказова Е.И. Цифровое поколение: компетентность и безопасность. — М.: Смысл, 2021. — 375 с.
6. Хоув Н., Штраус В. Поколения: история будущего Америки. — М.: Эксмо, 2020. — 672 с.
7. Чижова Л.С. Конфликт поколений в организации: причины и способы преодоления // Кадровик. — 2023. — № 4. — С. 22–29.
8. Щербина В.В. Социология организаций: поколенческий разрыв в системе управления. — М.: ИНФРА-М, 2022. — 287 с.

REFERENCES

1. Klimov, E.A. Psychology of Professional Self-Determination: Age and Generational Aspects. Moscow: Academy, 2021, 304 p.
2. Kuznetsov, S.A. Modern Management Trends: The Path to Effective Management of the Future / S.A. Kuznetsov, A.M. Burmistrov, E.V. Kuznetsova // Manager of the Year 2025: Proceedings of the All-Russian Scientific and Practical Conference, Voronezh, April 4, 2025. — Voronezh: Voronezh State Forest Engineering University named after G.F. Morozov, 2025, pp. 142-146.
3. Kuznetsova, E. V. Financial strategy as a basis for effective enterprise management / E. V. Kuznetsova, S. A. Kuznetsov // Manager of the Year - 2024: Proceedings of the All-Russian scientific and practical conference, Voronezh, April 4, 2024. - Voronezh: Voronezh State Forest Engineering University named after G. F. Morozov, 2024. - Pp. 140-145.
4. Savinova S. Yu., Polyakova O. N. Value orientations of generations Y and Z in the Russian labor market // Bulletin of Moscow University. Series 18. Sociology and political science. - 2023. - Vol. 29. - No. 2. - Pp. 112-129.
5. Soldatova G. U., Rasskazova E. I. Digital generation: competence and security. — М.: Smysl, 2021. — 375 p.
6. Howe, N., Strauss, V. Generations: A History of America's Future. — М.: Eksmo, 2020. — 672 p.
7. Chizhova, L.S. Generation Gap in an Organization: Causes and Ways to Overcome It // Kadrovik. — 2023. — No. 4. — Pp. 22–29.
8. Shcherbina, V.V. Sociology of Organizations: The Generational Gap in the Management System. — М.: INFRA-M, 2022. — 287 p.

**ЗАЩИТА ИНТЕРЕСОВ НЕСОВЕРШЕННОЛЕТНИХ ПОТЕРПЕВШИХ
ПРИ ПРОИЗВОДСТВЕ СЛЕДСТВЕННЫХ ДЕЙСТВИЙ: ПРОЦЕССУАЛЬНЫЕ
И ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ**

**PROTECTION OF THE INTERESTS OF MINOR VICTIMS DURING INVESTIGATIVE
ACTIONS: PROCEDURAL AND PSYCHOLOGICAL ASPECTS**

Ермолова Т. Г., преподаватель СПО ФГБОУ ВО «Воронежский государственный лесотехнический университет имени Г.Ф. Морозова», г. Воронеж, Россия.

Ermolova T. G., Teacher of Secondary Vocational Education, Voronezh State University of Forestry and Technologies named after G.F. Morozov, Voronezh, Russia.

Аннотация: в статье исследуется проблема вторичной виктимизации несовершеннолетних потерпевших в ходе производства следственных действий. Анализируются процессуальные нормы УПК РФ и практика их применения. Особое внимание уделяется проблеме множественных допросов детей-жертв преступлений и отсутствия координации между различными ведомствами. На основе анализа судебной практики и психологических исследований предлагаются конкретные рекомендации по минимизации психологической травмы несовершеннолетних при сохранении процессуальных гарантий расследования.

Abstract: the article examines the problem of secondary victimization of minor victims during the course of investigative actions. The procedural norms of the Criminal Procedure Code of the Russian Federation and the practice of their application are analyzed. Particular attention is paid to the problem of multiple interrogations of child victims of crime and the lack of coordination between different agencies. Based on the analysis of judicial practice and psychological research, specific recommendations are proposed to minimize the psychological trauma of minors while maintaining the procedural guarantees of the investigation.

Ключевые слова: несовершеннолетний потерпевший, следственные действия, вторичная виктимизация, допрос, процессуальные гарантии, психологическая защита.

Keywords: minor victim, investigative actions, secondary victimization, interrogation, procedural guarantees, psychological protection.

Защита прав и интересов несовершеннолетних потерпевших в уголовном процессе представляет собой одну из наиболее актуальных проблем современной правоприменительной практики. Согласно статистике Следственного комитета РФ, ежегодно жертвами преступлений становятся более 100 тысяч детей, при этом значительная часть из них подвергается дополнительной психологической травме в ходе расследования [7].

УПК РФ устанавливает специальные правила допроса несовершеннолетних потерпевших и свидетелей, предусматривая участие педагога или психолога, законных представителей, а также ограничения по продолжительности допроса. Однако процессуальные

гарантии не всегда обеспечивают реальную защиту психологического благополучия ребенка, особенно в условиях сложных многоэпизодных расследований [5].

Правовой статус несовершеннолетнего потерпевшего в российском уголовном процессе определяется комплексом нормативных актов. Основополагающими являются положения Конвенции ООН о правах ребенка (1989 г.), ратифицированной СССР в 1990 году, которая закрепляет приоритет наилучших интересов ребенка при любых действиях в отношении детей[1].

На национальном уровне специальные процессуальные гарантии установлены УПК РФ [2]:

- статьей 191 УПК РФ (особенности допроса несовершеннолетнего потерпевшего и свидетеля);
- статьей 280 УПК РФ (особенности судебного допроса);
- статьей 42 УПК РФ (права потерпевшего с расширенными гарантиями для детей).

Одной из наиболее острых проблем современной следственной практики является феномен вторичной виктимизации несовершеннолетних потерпевших – дополнительной психологической травматизации ребенка в процессе расследования и судебного разбирательства.

Пример из практики 1: В 2022 году в Московской области расследовалось уголовное дело по факту сексуального насилия над 9-летней девочкой [8]. В ходе расследования ребенок был допрошен:

- инспектором ПДН при первичном обращении;
- следователем СК РФ;
- следователем повторно для уточнения показаний;
- в рамках проведения судебной психолого-психиатрической экспертизы (2 встречи);
- в судебном заседании;
- повторно в судебном заседании после возвращения дела на доследование.

Итого: 7 раз за 8 месяцев девочка вынуждена была вспоминать и рассказывать о травматических событиях разным людям, каждый раз заново переживая психологическую травму.

Пример из практики 2: По уголовному делу, рассмотренному Свердловским областным судом в 2023 году, видеозапись допроса 11-летней потерпевшей отсутствовала по причине "неисправности технического оборудования. Это привело к необходимости повторного допроса ребенка в суде, хотя с момента первого допроса прошло более 6 месяцев, и показания ребенка изменились, что было использовано стороной защиты для дискредитации доказательств [3].

Анализ практики позволяет выделить несколько причин множественных допросов:

1. Отсутствие межведомственной координации.

Различные ведомства (полиция, Следственный комитет, органы опеки, медицинские учреждения) действуют автономно. В последствие каждый собирает свою информацию от ребенка.

2. Недостатки процессуального законодательства.

Статья 191 УПК РФ не содержит прямого запрета на повторные допросы несовершеннолетнего потерпевшего, ограничиваясь лишь указанием на то, что "повторный допрос может быть проведен только при наличии достаточных оснований" (часть 6 статьи 191 УПК РФ) [2]. Однако понятие "достаточных оснований" законодательно не раскрыто, что создает возможность для злоупотреблений.

3. Технические проблемы.

Несмотря на требование части 5 статьи 191 УПК РФ об обязательной видеозаписи допроса несовершеннолетнего потерпевшего, на практике такая запись не всегда производится качественно или вообще отсутствует из-за технических проблем [4].

Проанализировав несколько основных причин, можно попытаться выделить несколько решений.

1. Международный опыт.

Во многих зарубежных странах успешно применяется модель "Barnahus" (детский дом правосудия), впервые внедренная в Исландии в 1998 году и получившая распространение в скандинавских странах и США [5].

Принципы модели:

- а) один специально обученный интервьюер проводит единственное интервью с ребенком в дружественной обстановке;
- б) интервью записывается на видео и может использоваться всеми участниками процесса;
- в) в одном здании сосредоточены все необходимые службы: следователи, прокуроры, психологи, медики;
- г) ребенок не должен повторно описывать травматические события.

2. Законодательное закрепление принципа минимизации допросов.

Предлагается внести изменения в статью 191 УПК РФ, дополнив ее частью 7 следующего содержания:

"Повторный допрос несовершеннолетнего потерпевшего по тем же обстоятельствам может проводиться только в исключительных случаях при наличии новых данных, имеющих существенное значение для дела, либо существенных противоречий в его показаниях. Необходимость повторного допроса должна быть мотивирована в постановлении следователя и согласована с прокурором. Количество допросов несовершеннолетнего потерпевшего не должно превышать двух, за исключением случаев, когда это абсолютно необходимо для установления истины по делу".

3. Создание специализированных комнат для допросов несовершеннолетних.

В каждом территориальном подразделении СК РФ должны быть оборудованы специальные комнаты для допросов детей, отвечающие следующим требованиям:

- отсутствие атрибутов кабинета следователя (форменная одежда, символика, оружие);
- наличие детской мебели, игрушек, материалов для рисования;
- установка качественного оборудования для видеозаписи с несколькими камерами и желательно, чтобы визуально не выделялись на общем фоне;
- возможность наблюдения из смежного помещения через одностороннее зеркало или видеосвязь;
- комфортная температура, освещение, возможность предложить ребенку воду, легкий перекус.

4. Внедрение протокола межведомственного взаимодействия.

Необходимо разработать и утвердить совместным приказом МВД, СК РФ, Минздрава и Минпросвещения Протокол межведомственного взаимодействия при расследовании преступлений против несовершеннолетних, предусматривающий:

- координатора дела (следователь СК РФ), который организует единое интервью с ребенком;
- обязательное присутствие представителей всех заинтересованных ведомств при первичном допросе;
- использование единой видеозаписи допроса всеми участниками процесса;
- запрет на самостоятельные допросы ребенка другими ведомствами без согласования с координатором;
- создание единой межведомственной базы данных о проведенных допросах несовершеннолетних.

5. Обязательное обучение следователей.

Следователи, работающие с делами о преступлениях против несовершеннолетних, должны проходить специализированное обучение:

- детская психология и психология травмы;
- техники установления контакта с детьми разных возрастных групп;
- распознавание признаков психологической травмы;

6. Использование когнитивного интервью.

При допросе несовершеннолетних потерпевших рекомендуется применять когнитивное интервью, адаптированное для детей:

- восстановление контекста события через рисование, лепку из пластилина;
- использование анатомических кукол при расследовании сексуальных преступлений;
- использование понятной ребенку лексики.

7. Альтернативы личному присутствию в суде.

Необходимо расширить применение части 6 статьи 281 УПК РФ, позволяющей оглашение показаний потерпевшего без его вызова в судебное заседание. Предлагается дополнить статью 281 УПК РФ положением:

"По ходатайству стороны или по инициативе суда показания несовершеннолетнего потерпевшего, данные при производстве предварительного расследования, могут быть оглашены и воспроизведены в судебном заседании без вызова потерпевшего, если это может причинить существенный вред его психическому здоровью. Вопрос о возможном вреде решается на основании заключения психолога или психиатра".

При необходимости личного допроса в суде следует использовать:

- видеоконференцсвязь из специально оборудованного помещения;
- допрос в отсутствие обвиняемого (если его присутствие травмирует ребенка);
- закрытое судебное заседание;
- присутствие психолога и законного представителя.

Проблема вторичной виктимизации несовершеннолетних потерпевших в ходе производства следственных действий требует комплексного системного решения. Множественные допросы детей-жертв преступлений являются не только нарушением их психологических прав, но и снижают эффективность самого расследования, приводя к искажению показаний и утрате доказательств.

Предложенные рекомендации позволяют:

1. Сократить количество допросов несовершеннолетних потерпевших;
2. Минимизировать психологическую травму ребенка при сохранении процессуальных гарантий;
3. Повысить качество доказательств за счет профессионального проведения интервью;
4. Обеспечить межведомственную координацию в работе с детьми-жертвами преступлений;
5. Снизить сроки расследования за счет более эффективного сбора информации.

Защита интересов несовершеннолетних потерпевших должна стать приоритетом правоохранительной системы. Это требует не только законодательных изменений, но и изменения профессиональной культуры, повышения квалификации специалистов, создания материально-технической базы.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Конвенция о правах ребенка: принята резолюцией 44/25 Генеральной Ассамблеи ООН от 20 ноября 1989 года // Сборник международных договоров СССР. – 1993. – Вып. XLVI. – С. 242–257.
2. Уголовно-процессуальный кодекс Российской Федерации от 18.12.2001 N 174-ФЗ (ред. от 20.03.2025) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.04.2024) // СПС «КонсультантПлюс».
3. Апелляционное постановление № 22-5663/2023 от 2 октября 2023 г.

4. Волкова Т.Н. Процессуальные гарантии прав несовершеннолетних потерпевших в уголовном судопроизводстве // Российский следователь. 2022. № 8. С. 15-19.
5. Сафиуллин Н.Х. Вторичная виктимизация детей в уголовном процессе: проблемы и пути решения // Вестник криминалистики. 2023. № 2. С. 45-52.
6. Andersen, L.C. (2024). Enabling and Preserving Situational Social Work in Barnahus: A Vulnerable Jurisdiction Caught in the Crossfire Between Juridification and Psychologisation. In: Johansson, S., Stefansen, K., Bakketeig, E., Kaldal, A. (eds) Justice and Recovery for Victimised Children. Palgrave Studies in Victims and Victimology (link.springer.com).
7. Львова-Белова: в РФ за 2022 год зафиксировано 80 убийств детей родителями // Коммерсантъ. – URL: <https://www.kommersant.ru/doc/6363272>.
8. Совершенно секретно. URL: <https://www.sovsekretno.ru/news/tri-raza-ya-eye-udaryl-v-litso-podozrevaemyy-v-iznasilovanie-9-letney-devochki-priznal-vinu-video/>.

REFERENCES

1. Convention on the Rights of the Child: adopted by resolution 44/25 of the UN General Assembly on November 20, 1989 // Collection of International Treaties of the USSR. – 1993. – Issue XLVI. – pp. 242-257.
2. Code of Criminal Procedure of the Russian Federation of December 18, 2001 N 174-FZ (as amended on 03/20/2025) (as amended. and add., intro. effective as of 01.04.2024) // SPS ConsultantPlus.
3. Appeal ruling No. 22-5663/2023 dated October 2, 2023.
4. Volkova T.N. Procedural Guarantees of the Rights of Minors as Victims in Criminal Proceedings // Russian Investigator. 2022. No. 8. Pp. 15-19.
5. Safiullin N.Kh. Secondary Victimization of Children in the Criminal Process: Problems and Solutions // Bulletin of Criminalistics. 2023. No. 2. Pp. 45-52.
6. Andersen, L.C. (2024). Enabling and Preserving Situational Social Work in Barnahus: A Vulnerable Jurisdiction Caught in the Crossfire Between Juridification and Psychologisation. In: Johansson, S., Stefansen, K., Bakketeig, E., Kaldal, A. (eds) Justice and Recovery for Victimised Children. Palgrave Studies in Victims and Victimology (link.springer.com).
7. Lvova-Belova: 80 murders of children by parents were recorded in the Russian Federation in 2022 // Kommersant. – URL: <https://www.kommersant.ru/doc/6363272>.
8. Top secret. URL: <https://www.sovsekretno.ru/news/tri-raza-ya-eye-udaryl-v-litso-podozrevaemyy-v-iznasilovanie-9-letney-devochki-priznal-vinu-video/>.

ЗАЩИТА ПРАВ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ В ЭПОХУ МАРКЕТПЛЕЙСОВ: ПРАВОВЫЕ ПРОБЛЕМЫ И ПУТИ РЕШЕНИЯ

PROTECTING CONSUMER RIGHTS IN THE ERA OF MARKETPLACES: LEGAL ISSUES AND SOLUTIONS

Ефромеева М.В., студент ФГБОУ ВО «Воронежский государственный лесотехнический университет имени Г.Ф. Морозова» г. Воронеж, Россия.

Efromeeva M. V., student Voronezh State University of Forestry and Technologies named after G.F. Morozov, Voronezh, Russia.

Ермолова Т. Г., преподаватель СПО ФГБОУ ВО «Воронежский государственный лесотехнический университет имени Г.Ф. Морозова» г. Воронеж, Россия.

Ermolova T. G., lecturer, Voronezh State University of Forestry and Technologies named after G. F. Morozov, Voronezh, Russia.

Аннотация: в статье исследуются актуальные проблемы защиты прав потребителей при совершении покупок на электронных маркетплейсах в условиях цифровизации потребительского рынка Российской Федерации. Анализируется действующее законодательство о защите прав потребителей применительно к специфике функционирования маркетплейсов как посредников между продавцами и покупателями, выявляет правовые пробелы и коллизии в регулировании данной сферы. Особое внимание уделяется проблеме разграничения ответственности между маркетплейсом и продавцом, механизмам претензионной работы, а также судебной практике по спорам в сфере электронной торговли.

Abstract: the article examines current problems of consumer rights protection when making purchases on electronic marketplaces in the context of digitalization of the consumer market of the Russian Federation. The author analyzes the current legislation on consumer rights protection in relation to the specifics of marketplaces functioning as intermediaries between sellers and buyers, identifies legal gaps and conflicts in the regulation of this sphere. Particular attention is paid to the problem of differentiation of responsibility between the marketplace and the seller, mechanisms of claim work, as well as judicial practice on disputes in the field of electronic commerce.

Ключевые слова: защита прав потребителей, маркетплейсы, ответственность продавца, цифровые платформы, дистанционная торговля, потребительские споры.

Keywords: consumer rights protection, marketplaces, e-commerce, digital platforms, distance trading, consumer disputes.

Современный этап существования человеческого общества характеризуется стремительным развитием различных технологий, облегчающих жизнь человека. Многие традиционные формы приобретения материальных ценностей и выполнения бытовых операций заменяются на те, которые не требуют выхода из дома, а нередко – даже и опосредованной коммуникации с субъектами экономической деятельности (через обмен сообщениями или иное взаимодействие). На этом фоне уже привычным стал такой способ

реализации товаров, как их продажа через маркетплейсы – площадки, аккумулирующие в себе предложения от различных продавцов и предлагающие единые условия доставки и обмена. Между тем, многие правовые вопросы, связанные с реализацией товаров потребителям через маркетплейсы, до сих пор не разрешены на практике и не разработаны с точки зрения цивилистической доктрины.

Стремительное развитие цифровых технологий и трансформация традиционных форм торговли привели к формированию качественно нового сегмента потребительского рынка – электронных маркетплейсов, представляющих собой агрегаторы товаров и услуг множества продавцов на единой платформе.

Однако массовое распространение маркетплейсов сопровождается существенным ростом количества потребительских споров. Согласно статистике Роспотребнадзора, в 2025 году количество жалоб потребителей на маркетплейсы увеличилось на 68% по сравнению с 2024 годом, составив более 128 тысяч обращений [2]. Наиболее распространенными категориями нарушений являются продажа контрафактной продукции (34%), несоответствие товара заявленным характеристикам (28%), нарушение сроков доставки (22%) и проблемы с возвратом товаров (16%). Данная тенденция актуализирует необходимость комплексного научного анализа правовых механизмов защиты прав потребителей в условиях функционирования цифровых торговых платформ.

Предваряя рассмотрение конкретных проблем реализации прав покупателей при продаже товаров через маркетплейсы, определимся с содержанием самого этого понятия. В отсутствие легального определения, большинство авторов научных работ по данной проблематике используют его в значении, принятом контролирующими органами. В рамках такого понимания традиционно обращается внимание на различия между онлайн-магазином и маркетплейсом, состоящие в том, что в первом реализуются только собственные товары данного продавца, второй же представляет собой организационно-информационную структуру (ресурс), оказывающую своего рода посреднические услуги продавцам и покупателям, состоящие в создании условий для поиска товара и заключения договора купли-продажи [5]. Маркетплейс, исходя из такого понимания, рассматривается как цифровой аналог ярмарки или рынка [6].

В качестве альтернативы, предлагается использовать понятие «агрегатор информации». В настоящее время его определение предложено в п. 3 ст. 2 законопроекта № 568223-8 «О государственном регулировании торговой деятельности агрегаторов информации о товарах в Российской Федерации и о внесении изменений в Федеральный закон «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации»».

Данная правовая неопределенность создает существенные трудности для потребителей при реализации их законных прав. Практика демонстрирует, что при попытке возврата товара ненадлежащего качества или предъявления претензии потребитель сталкивается с «перебрасыванием» ответственности: маркетплейс указывает на продавца как на надлежащего ответчика, в то время как продавец ссылается на условия договора с платформой, ограничивающие его обязательства (таблица 1) [7].

Таблица - Трудности для потребителей при реализации их законных прав

Судебная практика		
Содержание спора	Обстоятельства дела	Выводы и обоснование суда
Покупка ноутбука с браком (дело № 2-1007/2022, ст. 18 Закона РФ «О защите прав потребителей»)	Житель Тольятти купил на маркетплейсе ноутбук за 93221 Р, который перестал работать через 15 дней. Покупатель направил претензию о возврате денег, но получил отказ.	Суд обязал маркетплейс: — принять бракованный ноутбук; — вернуть стоимость ноутбука (93221 Р); — компенсировать разницу со стоимостью аналогичного устройства; — выплатить компенсацию морального вреда, неустойку, потребительский штраф; — возместить почтовые расходы и стоимость услуг юриста.
Покупка одежды, обуви и аксессуаров с браком (дело № 2-657/2023, ст. 18 Закона РФ «О защите прав потребителей»)	Житель Ульяновска заказал на маркетплейсе одежду, обувь и аксессуары на 97729 Р. После получения обнаружил брак. Проведя за свой счёт экспертизу (35000 Р), установил, что стоимость аналогичных новых товаров — 154714 Р. Подал иск о возврате средств и возмещении убытков.	Суд удовлетворил иск полностью, в т. ч.: возврат стоимости покупки (97729 Р); — выплата разницы в цене (56984 Р); — возмещение стоимости экспертизы (35000 Р) и почтовых расходов (231 Р); — компенсация морального вреда (10000 Р); выплата неустойки и потребительского штрафа (61589 Р покупателю и столько же организации потребителей. продавец обязан передать товар заявленного качества. Брак подтверждён экспертизой, а маркетплейс не отреагировал на претензию.

Покупка ноутбука с браком (дело № 2 1007/2022, ст. 18 Закона РФ «О защите прав потребителей») Житель Тольятти купил на маркетплейсе ноутбук за 93221 Р, который перестал работать через 15 дней. Покупатель направил претензию о возврате денег, но получил отказ. Суд обязал маркетплейс: — принять бракованный ноутбук; — вернуть стоимость ноутбука (93221 Р); — компенсировать разницу со стоимостью аналогичного устройства; — выплатить компенсацию морального вреда, неустойку, потребительский штраф; — возместить почтовые расходы и стоимость услуг юриста.

Покупка одежды, обуви и аксессуаров с браком (дело № 2 657/2023, ст. 18 Закона РФ «О защите прав потребителей») Житель Ульяновска заказал на маркетплейсе одежду, обувь и аксессуары на 97729 Р. После получения обнаружил брак. Проведя за свой счёт экспертизу (35000 Р), установил, что стоимость аналогичных новых товаров — 154714 Р. Подал иск о возврате средств и возмещении убытков. Суд удовлетворил иск полностью, в т. ч.: — возврат стоимости покупки (97729 Р); — выплата разницы в цене (56984 Р); — возмещение стоимости экспертизы (35000 Р) и почтовых расходов (231 Р); — компенсация морального вреда (10000 Р); — выплата неустойки и потребительского штрафа (61589 Р покупателю и столько же организации потребителей. продавец обязан передать товар заявленного качества. Брак подтверждён экспертизой, а маркетплейс не отреагировал на претензию.

Статья 10 Закона о ЗПП устанавливает обязанность продавца предоставить потребителю необходимую и достоверную информацию о товаре, обеспечивающую возможность правильного выбора [1]. Однако специфика маркетплейсов, где один товар может быть представлен множеством продавцов с различными ценами и условиями, создает информационную асимметрию. Исследование, проведенное НИУ ВШЭ в 2025 году, показало,

что в 43% случаев описания товаров на маркетплейсах содержат недостоверную информацию, а в 31% случаев отсутствуют обязательные сведения о производителе или импортере [4].

Можно ли вернуть товар, если в нём обнаружен брак?

Да, согласно ст. 18 Закона РФ «О защите прав потребителей», при обнаружении недостатков (если они не были оговорены продавцом) потребитель вправе:

- заменить товар на такой же (той же марки/модели/артикула);
- заменить на аналогичный товар другой марки/модели с перерасчётом цены;
- потребовать снижения цены;
- попросить бесплатно устранить недостатки или возместить расходы на их исправление;
- отказаться от договора купли продажи и вернуть деньги [1].

Дополнительно можно потребовать полного возмещения убытков из за продажи товара ненадлежащего качества.

Товар с недостатками нужно вернуть продавцу — по его требованию и за его счёт (рисунок 1).



Рисунок 1- «Алгоритм действий потребителя при обнаружении недостатка товара»

Так же существует проблема контрафактной и опасной продукции.

Размещение на маркетплейсах товаров, не соответствующих обязательным требованиям безопасности, а также контрафактной продукции представляет серьезную угрозу правам и законным интересам потребителей. По данным Роспотребнадзора, в 2025 году с маркетплейсов изъято более 2,3 млн единиц небезопасной продукции, включая детские

товары, электротехническую продукцию и продукты питания [4]. При этом механизм предварительного контроля качества товаров, размещаемых на маркетплейсах, практически отсутствует.

У потребителей возникают частые вопросы, выделим основные из них и постараемся дать рекомендации.

1. Возврат товара, если не подошёл (размер, фасон, цвет и т.д.):

а) можно отменить заказ до принятия товара у курьера (подписания документов и оплаты). Исключение — товары с индивидуально определёнными свойствами;

б) при покупке онлайн можно вернуть товар в течение 7 дней, а если продавец не сообщил о порядке и сроках возврата — до 3 месяцев;

в) на маркетплейсах можно вернуть даже «невозвратные» товары (бельё, косметику и т.п.), если они куплены онлайн и карточка товара не дала полной информации.

2. Платный отказ от заказа:

а) платный возврат – это право маркетплейса (п. 4 ст. 26.1 Закона «О защите прав потребителей»), но только если товар без брака;

б) если в товаре брак или он не соответствует описанию — плата за возврат незаконна. Нужно подать претензию и требовать возврата списанных средств.

3. Отмена заказа сразу после оформления:

а) да, можно отказаться на любом этапе исполнения заказа (в т.ч. до отправки товара);

б) если маркетплейс не даёт отменить заказ и списывает деньги — подайте претензию.

4. Возврат промокода при отказе от заказа:

а) промокод должен быть возвращён, если:

-срок действия не истёк;

-отменён весь заказ, к которому он применялся.

б) если не вернули — подайте претензию.

5. Куда жаловаться при нарушении прав покупателя:

а) претензия администрации маркетплейса (через форму обратной связи или письменно);

б) официальная жалоба на юридический адрес заказным письмом;

в) роспотребнадзор;

г) суд (если предыдущие шаги не помогли).

Анализ выявленных проблем позволяет сформулировать следующие направления совершенствования правового регулирования защиты прав потребителей в сфере маркетплейсов.

Во-первых, необходимо законодательное закрепление правового статуса маркетплейсов и четкое разграничение ответственности между платформой и продавцом.

Во-вторых, требуется установление обязанности маркетплейсов по проверке правоспособности продавцов и соответствия размещаемых товаров обязательным требованиям безопасности.

В-третьих, необходимо усиление требований к информированию потребителей путем установления стандартизированной формы представления обязательной информации о товаре

и продавце на маркетплейсах, включая наименование и адрес продавца, страну происхождения товара, гарантийные обязательства, порядок возврата и обмена. Целесообразно также законодательное запрещение манипулятивных практик, включая создание искусственного дефицита и дискриминационное ценообразование.

Таким образом, развитие электронной коммерции и маркетплейсов как доминирующей модели потребления создает качественно новые вызовы для системы защиты прав потребителей. Действующее законодательство, сформированное преимущественно для регулирования традиционной офлайн-торговли, не в полной мере учитывает специфику цифровой среды и многосторонние отношения, возникающие на электронных торговых площадках.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. О защите прав потребителей: закон в ред. от 07 февраля 1992 г. с изм. и доп. на от 7 июля 2025 г. // Ведомости Съезда народных депутатов Российской Федерации и Верховного Совета Российской Федерации. 1992. № 15. Ст. 766; Собр. законодательства Рос. Федерации. 2025. № 28. Ст. 3834.
2. Доклад о состоянии защиты прав потребителей в Российской Федерации в 2025 году / Федеральная служба по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека. М., 2025. 156 с.
3. Исследование качества информации на российских маркетплейсах / НИУ ВШЭ, Центр защиты прав потребителей. М., 2025. 45 с.
4. Мониторинг эффективности защиты прав потребителей на маркетплейсах / Общество защиты прав потребителей. М., 2025. 62 с.
5. Богдан В.В. Правовой статус маркетплейсов в системе защиты прав потребителей // Журнал российского права. 2023. № 8. С. 67–79.
6. Папеева Е.Е. Особенности гражданско-правовой ответственности при дистанционном способе продажи товаров // Вестник Пермского университета. Юридические науки. 2023. Вып. 60. С. 345–362.
7. Шишкин С.С. Проблемы применения законодательства о защите прав потребителей к правоотношениям на цифровых платформах // Законы России: опыт, анализ, практика. 2023. № 6. С. 55–60.

REFERENCES

1. On Consumer Rights protection: the Law as amended. dated February 07, 1992, as amended and supplemented. as of July 7, 2025 // Vedomosti of the Congress of People's Deputies of the Russian Federation and the Supreme Council of the Russian Federation. 1992. No. 15. Art. 766; Collection of legislation of the Russian Federation. Federation. 2025. No. 28. Article 3834.
2. Report on the state of consumer protection in the Russian Federation in 2025 / Federal Service for Supervision of Consumer Rights Protection and Human Welfare. Moscow, 2025. 156 p.
3. Research on the quality of information on Russian marketplaces / HSE University, Consumer Rights Protection Center. Moscow, 2025. 45 p.

4. Monitoring of the effectiveness of consumer protection on marketplaces / Consumer Rights Protection Society. Moscow, 2025. 62 p.
5. Bogdan V.V. Legal Status of Marketplaces in the System of Consumer Rights Protection // Journal of Russian Law. 2023. No. 8. Pp. 67–79.
6. Papeeva E.E. Features of Civil Liability in Remote Sales of Goods // Bulletin of Perm University. Legal Sciences. 2023. Issue 60. Pp. 345–362.
7. Shishkin S.S. Problems of Applying Consumer Protection Legislation to Legal Relations on Digital Platforms // Laws of Russia: Experience, Analysis, Practice. 2023. No. 6. Pp. 55–60.

ВОРОНЕЖСКАЯ ОБЛАСТЬ: ТУРИЗМ В ЦИФРАХ

VORONEZH REGION. TOURISM IN NUMBERS

Жаркова В.О., студентка ФГБОУ ВО «Воронежский государственный лесотехнический университет имени Г.Ф. Морозова», Воронеж, Россия. **Zharkova V.O.**, Student, Voronezh State University of Forestry and Technologies named after G.F. Morozov, Voronezh, Russia.

Казьмина М.С., студентка ФГБОУ ВО «Воронежский государственный лесотехнический университет имени Г.Ф. Морозова», Воронеж, Россия. **Kazmina M.S.**, Student, Voronezh State University of Forestry and Technologies named after G.F. Morozov, Voronezh, Russia.

Печерская О.А., к.э.н., доцент ФГБОУ ВО «Воронежский государственный лесотехнический университет имени Г.Ф. Морозова», Воронеж, Россия. **Pecherskaya O.A.**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor Voronezh State University of Forestry and Technologies named after G.F. Morozov, Voronezh, Russia.

Аннотация: В статье представлен всесторонний статистический анализ современного состояния и динамики развития туристической отрасли региона. На основе актуальных количественных данных исследуются ключевые показатели: объем туристического потока, продолжительность пребывания туристов, структура средств размещения, доходы от туристической деятельности и вклад туризма в экономику Воронежской области. Работа направлена на выявление основных тенденций, определение проблемных зон и перспективных направлений для дальнейшего развития туристического потенциала региона, основываясь на строгих статистических показателях.

Abstract: The article presents a comprehensive statistical analysis of the current state and development trends of the region's tourism industry. Based on current quantitative data, key indicators are examined: tourist flow volume, length of stay, accommodation structure, tourism revenue, and tourism's contribution to the Voronezh Region's economy. The paper aims to identify key trends, problem areas, and promising areas for further development of the region's tourism potential, based on rigorous statistical data.

Ключевые слова: статистические данные, статистика, туризм, туристический поток, потенциал, показатели.

Keywords: statistics, tourism, tourist flow, potential, indicators.

Воронежская область, расположенная в сердце Черноземья, исторически известна как индустриальный и аграрный регион. Однако в последние годы активно формируется и набирает обороты ее туристический потенциал. Если раньше регион ассоциировался в основном с деловыми поездками, то сегодня он предлагает гостям богатое культурное наследие, уникальные природные ландшафты и развивающуюся инфраструктуру, а также

различные развлечения, начиная с разнообразных парков до торгово-развлекательных центров, где каждый найдёт занятие по душе. Давайте погрузимся в статистику, чтобы оценить реальное положение дел и перспективы туристической отрасли Воронежской области. [6]

Для того чтобы провести статистическое исследование по ключевым показателям туристического потока в Воронежской области, для начала, подробнее рассмотрим каждый из этих показателей.

Таблица 1 - Статистические данные по туризму в Воронежской области за 5 лет [9]

Показатель	Год					
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Общий туристический поток (млн чел.)	1,1	1,5	1,9	2,2	2,4	2,6
Динамика турпотока (отн. к пред. году)	-45%	+36%	+27%	+16%	+9%	+8%
Объем платных услуг в туризме (млрд руб.)	5,5	8,0	10,5	12,5	14,0	15,5
Динамика выручки (отн. к пред. году)	-45%	+45%	+31%	+19%	+12%	+11%
Количество средств размещения (ед.)	220	225	235	245	255	265
Средняя продолжительность пребывания (дней)	2,3	2,4	2,5	2,6	2,7	2,8
Доля внутреннего туризма (%)	~98%	~99%	~99%	~99%	~99%	~99%
Доля международного туризма (%)	~2%	~1%	<1%	<1%	<1%	<1%

1. Объем потока туристов. По изученным данным региональных статистических управлений, в Воронежской области наблюдается устойчивый рост числа посетителей. До пандемии регион ежегодно привлекал более 1,5–2 миллионов человек, включая туристов и участников деловых мероприятий. Однако, точные цифры могут варьироваться, но общая тенденция указывала на рост в среднем на 5-10% в год. Наглядно данную тенденцию представим в виде диаграммы.

2. Экономический вклад туристов. Именно туристы вносят большой вклад в экономику региона. Объем платных услуг, оказанных населению в этой сфере, исчисляется миллиардами рублей ежегодно. Эти средства идут на развитие гостиничного бизнеса, общественного питания, транспортных услуг, культурных объектов и сопутствующих отраслей. Рост инвестиций в туристическую инфраструктуру также подтверждает перспективность направления.

3. Комплекс гостиниц. На сегодняшний день в Воронежской области функционирует более 200 мест для размещения гостей. Начиная с крупных гостиничных комплексов в столице региона до уютных гостевых домов и баз отдыха в живописных районах. Их общая вместительность превышает 10 тысяч человек, что позволяет принимать значительное количество гостей.

4. Средний срок пребывания. Обычно туристы останавливаются в регионе на 2-3 дня. Это свидетельствует о популярности маршрутов для отдыха в выходные дни и коротких поездок, но также указывает на потенциал для разработки более длительных и насыщенных программ.

5. Структура туризма. Основу туристического потока составляют: деловой туризм (до 40-50% от общего числа посетителей); культурно-познавательный туризм (около 30-40%, благодаря обилию исторических мест, музеев и архитектурных памятников); событийный туризм: (10-15%, за счет проведения крупных фестивалей и форумов); экологический и сельский туризм: (около 5-10%). [4]

Показатели туристического потока, выручки, количества средств размещения и средней продолжительности пребывания демонстрируют положительную динамику и хороший потенциал для дальнейшего развития, хотя темпы роста после периода активного восстановления замедляются. Полная зависимость от внутреннего рынка является ключевой характеристикой регионального туризма. [1]

Туристический сектор, пережив серьезный кризис в 2020 году, демонстрирует мощное и устойчивое восстановление и рост, в основном за счет внутреннего туризма и развития специализированных направлений, таких как эко- и агротуризм. Восстановление доходов и возобновление инвестиций подтверждают позитивные перспективы развития отрасли в ближайшие годы, хотя международный туризм остается относительно слабым звеном. [8]

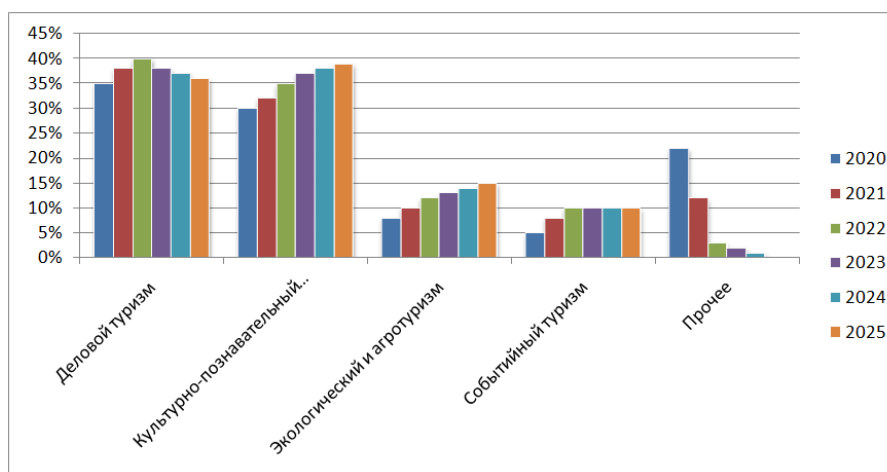


Рисунок 1 – Динамика структуры туристического потока за 2020-2025 гг. [6]

Туризм в Воронежской области продемонстрировал впечатляющую устойчивость и способность к быстрому восстановлению после кризиса 2020 года.

Выделим и рассмотрим основные показатели, которые поднялись после пандемии COVID-19:

- общий туристический поток (с 2022 года): после резкого падения в 2020 году, количество туристов и экскурсантов значительно выросло, превысив допандемийные уровни к 2023 году;
- доля внутреннего туризма: стала доминирующей и является основным драйвером роста;
- доходы отрасли: выручка от туристических услуг активно восстановилась и также демонстрирует рост;
- интерес к экологическому туризму и агротуризму: этот сегмент показал стабильный и высокий рост на протяжении всего периода;

- событийный туризм: после адаптации и возобновления, стал одним из мощных магнитов для привлечения посетителей;

- инвестиции в инфраструктуру: после краткосрочной заморозки, инвестиционная активность в туристический сектор увеличилась, что способствует модернизации и созданию новых объектов. [3]

Также, есть и показатели, которые снизились (или остались на низком уровне):

- международный туризм: влияние пандемии и последующих геополитических событий привело к резкому и устойчивому снижению числа иностранных туристов, и этот тренд, вероятно, сохранится в ближайшие годы;

- некоторые сегменты делового туризма: в целом, деловой туризм сохранил свои позиции, но его динамика могла быть менее выраженной по сравнению с допандемийным периодом из-за изменения форматов работы и коммуникаций.

Стоит отметить и ВВП, который оказывает огромную роль в развитии, как региона, так и страны в целом. По официальным данным Росстата, доля валовой добавленной стоимости туристской индустрии в валовом региональном продукте Воронежской области увеличилась в 2022 году до 2,3% (48 место в рейтинге субъектов РФ) против 1,8% в 2020 году (66 место). В 2024 году этот показатель оценивается около 3%, сообщили в пресс-службе правительства Воронежской области. [5]

Проанализировав перечисленные выше показатели и их статистику за прошедшие пять лет, можно сказать о том, что Воронежская область успешно адаптировалась к новым реалиям, переориентировалась на внутреннего туриста и продолжает активно развивать разнообразные виды туризма.

Также на развитие туризма в Воронежской области стоит отметить и влияние специальной военной операции. Однако его можно охарактеризовать как двойственное. Практически полностью исчез международный туризм, а также, возможно, несколько снизился общий комфорт и чувство безопасности для части потенциальных туристов из-за близости к границе. Из положительных моментов, - резко возросла и стала доминирующей роль внутреннего туризма, что привело к росту общего туристического потока и доходов отрасли после первоначального шока. Значительно вырос интерес к экологическому, агро- и культурно-познавательному туризму, а событийный туризм стал еще более значимым драйвером.

Таким образом, СВО не привела к коллапсу туристической отрасли региона, а скорее переформатировала её, сделав более ориентированной на внутренний рынок и способной к быстрой адаптации и развитию в новых геополитических условиях

Подводя итоги анализа статистических данных, можно констатировать, что туристическая отрасль региона обладает значительным, но не до конца реализованным туристическим потенциалом. Исследование показало устойчивый рост туристического потока, особенно в сегменте внутреннего туризма, и повышение средней продолжительности пребывания гостей.

Цифры показывают стабильный рост интереса к региону, обусловленный богатым культурным наследием, уникальной природой и активным развитием событийного туризма. Отмечена важность культурно-исторического и делового туризма для региона, а также наличие

определенного потенциала для развития экологического и событийного туризма. Статистика также указывает на положительную динамику инвестиций в туристическую инфраструктуру, что является залогом дальнейшего прогресса, хотя и подчеркивает необходимость дальнейшей работы над расширением географии привлекательности и повышением качества сервиса в отдельных направлениях. [2]

Несмотря на существующие вызовы, стратегическое планирование, государственная поддержка и инициативы частного бизнеса позволяют смотреть в будущее туризма Воронежской области с оптимизмом, прогнозируя дальнейшее увеличение туристического потока и укрепление позиций региона на карте России.

Таким образом, туристический сектор Воронежской области является важным фактором социально-экономического развития, и его дальнейшее целенаправленное развитие, основанное на глубоком анализе статистических трендов, позволит в полной мере реализовать имеющийся потенциал региона в сфере гостеприимства и привлечения посетителей.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Администрация Воронежской области: официальный сайт. - URL: <https://www.govvrn.ru/>.
2. Быковская, Г.А. Исторические маршруты старинного города: туристический потенциал Воронежской земли / Г.А. Быковская, М.Д. Книга // Journal «Bulletin Social-Economic and Humanitarian Research». – 2022. – №15(17). – С. 75-86. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/istoricheskie-marshruty-starinnogo-goroda-turisticheskiy-potentsial-voronezhskoy-zemli>.
3. Воронежская область. Туризм в цифрах: система обмена туристкой информацией. - URL: <https://www.nbcrs.org/regions/voronezhskaya-oblast/statistics/?yd=mitfy80otf540305338>.
4. Волкова, А.Г. Инструментарий и потенциал поддержки развития туризма в Воронежской области / А.Г. Волкова, М.В. Пономаренко, М.В. Загвозкин // Регион: системы, экономика, управление. – 2024. – №4(67). – С. 113-118. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/instrumentariy-i-potentsial-podderzhki-razvitiya-turizma-v-voronezhskoy-oblasti>.
5. Доля туризма ВВП в Воронежской области: новости РБК. - URL: <https://chr.rbc.ru/chr/16/12/2024/6760131a9a794761d9c5a9f0>.
6. Калядина, И.С. Туризм как фактор социально-экономического развития Воронежской области / И.С. Калядина // Международный научный журнал «Символ науки». – 2015. – № 9. – С. 138-140. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/turizm-kak-faktor-sotsialno-ekonomicheskogo-razvitiya-voronezhskoy-oblasti>.
7. Турпоток Воронежской области в 2023 году: новости RuNews24. - URL: <https://runews24.ru/voronezh/01/12/2023/turpotok-v-voronezhskuyu-oblast-vyiros-v-2023-godu?ysclid=mitfxxp85u996202916>.
8. Туризм (данные Росстата). - URL: <https://36.rosstat.gov.ru/turizm>.
9. Федеральная служба государственной статистики (данные Росстата). - URL: <https://www.rosstat.gov.ru/>.

REFERENCES

1. Administration of the Voronezh region: official website. - URL: Tourism <https://www.govvrn.ru/>.
2. Bykovskaya, G.A. Historical routes of the ancient city: the tourist potential of the Voronezh land /G.A. Bykovskaya, M.D. Book // Journal "Bulletin Social-Economic and Humanitarian Research." – 2022. – №15(17). - P. 75-86. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/istoricheskie-marshruty-starinnogo-goroda-turisticheskiy-potentsial-voronezhskoy-zemli>.
3. Voronezh region. Tourism in numbers: tourist information exchange system: - URL: <https://www.nbcrs.org/regions/voronezhskaya-oblast/statistics/?yd=mitfy80otf540305338>.
4. Volkova, A.G. Tools and potential to support the development of tourism in the Voronezh region /A.G. Volkova, M.V. Ponomarenko, M.V. Zagvozhkin // Region: systems, economy, management. – 2024. – №4(67). - P. 113-118. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/instrumentariy-i-potentsial-podderzhki-razvitiya-turizma-v-voronezhskoy-oblasti>.
5. Share of GDP in the Voronezh region: RBC news: - URL: <https://chr.rbc.ru/chr/16/12/2024/6760131a9a794761d9c5a9f0>.
6. Kalyadina, I.S. Tourism as a factor in the socio-economic development of the Voronezh region / I.S. Kalyadina // International scientific journal "Symbol of Science." – 2015. – № 9. - P. 138-140. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/turizm-kak-faktor-sotsialno-ekonomicheskogo-razvitiya-voronezhskoy-oblasti>.
7. Tourist flow of the Voronezh region in 2023: news RuNews24. - URL: <https://runews24.ru/voronezh/01/12/2023/turpotok-v-voronezhskuyu-oblast-vyiros-v-2023-godu?ysclid=mitfxxp85u996202916>.
8. Tourism (Rosstat data). - URL: <https://36.rosstat.gov.ru/turizm>.
9. Federal State Statistics Service (Rosstat data). - URL: <https://www.rosstat.gov.ru/>.

**ТРАНСФОРМАЦИЯ СТИЛЕЙ УПРАВЛЕНИЯ ПОД ВЛИЯНИЕМ ЦЕННОСТЕЙ
ПОКОЛЕНИЯ АЛЬФА**

**TRANSFORMATION OF MANAGEMENT STYLES INFLUENCED BY THE VALUES OF THE
ALPHA GENERATION**

Захарова А.М., студент ФГБОУ ВО «Тамбовский государственный университет имени Г.Р. Державина», Тамбов, Россия. **Zakharova A.M.**, student of the Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Tambov State University named after G.R. Derzhavin", Tambov, Russia.

Карпюк Д.И., студент ФГБОУ ВО «Тамбовский государственный университет имени Г.Р. Державина». Тамбов, Россия. **Karpyuk D.I.**, student of the Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Tambov State University named after G.R. Derzhavin". Tambov, Russia.

Аннотация: статья посвящена анализу изменений в подходах к управлению, обусловленных выходом на рынок труда поколения Альфа. Рассматриваются ценностные характеристики представителей данного поколения, влияющие на их трудовые ожидания. Выделены основные направления трансформации управленческих практик: изменение роли руководителя, переход к динамическим иерархиям, внедрение принципов геймификации, усиление значимости эмпатии и психологической безопасности, переосмысление функций офисного пространства, этика бизнеса, непрерывное обучение и внедрение показателей психологического состояния команды.

Abstract: the article is devoted to the analysis of changes in management approaches caused by the entry of the Alpha generation into the labor market. The value characteristics of representatives of this generation, influencing their labor expectations, are considered. The main directions of transformation of management practices are highlighted: changing the role of the leader, transition to dynamic hierarchies, introduction of gamification principles, increasing the importance of empathy and psychological safety, rethinking the functions of office space, business ethics, continuous learning and introduction of indicators of the psychological state of the team.

Ключевые слова: поколение Альфа, трансформация управления, стили руководства, психологическая безопасность, непрерывное обучение.

Keywords: Alpha generation, management transformation, leadership styles, psychological safety, and continuous learning.

Современный менеджмент постепенно подходит к моменту серьезной кадровой перестройки. Примерно к середине 2030-х годов основная масса активных участников трудовых отношений будет относиться к поколению Альфа — тем, кто родился после 2010 года [5]. Их взросление проходит в особых условиях: вокруг них выстроена среда алгоритмов, широко используются технологии дополненной реальности, при этом с ранних лет присутствует ощущение нестабильности и глобальных рисков. Когда представители этого

поколения начнут занимать ключевые позиции в компаниях, привычные модели управления неизбежно потребуют пересмотра.

Чтобы понять векторы трансформации, нужно сначала выделить основные черты, которые сформировались у Альф и будут влиять на их отношение к работе. Социологи и футурологи в целом сходятся в следующем [1;5].

Для Альф нет четкой границы между физическим миром и цифровым: они не воспринимают виртуальную среду как отдельное пространство или просто инструмент, для них это естественный фон жизни. Профессиональная деятельность для них одинаково включает в себя и реальные, и цифровые формы активности. Кроме того, они с детства привыкли работать с большими объемами информации и выработали способность быстро переключаться между задачами без потери эффективности — то, что раньше было стрессом, для них становится нормой [1].

Еще одна важная черта — ожидание персонализации. Поскольку Альфы выросли на алгоритмических рекомендациях, для них комфортная среда всегда индивидуальна. В работе они воспринимают жесткие унифицированные стандарты как устаревшие, им важно, чтобы график, способы мотивации, цифровые инструменты учитывали их личные особенности. Управление в таких условиях должно строиться не на усредненных подходах, а на персонализированных решениях.

Отношение к психологическому здоровью у этого поколения тоже иное: забота о ментальном состоянии воспринимается не как что-то особенное, а как обычная норма. Психотерапия и эмоциональный интеллект перестали быть стигматизированными темами, поэтому Альфы ожидают от работодателя психологической безопасности. Любые формы давления или перегрузок наталкиваются на внутреннее сопротивление, и будущие компании должны будут не просто декларировать комфорт, а внедрять реальные инструменты поддержки эмоционального состояния.

Интересно, что Альфы не видят противоречия между высокой миссией и материальным благополучием. У них сформирован очень сильный «этический фильтр»: они хотят работать в компании, которая не вредит обществу или природе. Но при этом они не готовы жертвовать достойным заработком — они требуют синтеза, когда и ценности, и деньги присутствуют одновременно.

При всей своей включенности в цифровую среду Альфы остро нуждаются в живом, не опосредованном экранами общении. Чем больше времени они проводят в виртуальности, тем выше для них ценность настоящего человеческого контакта. Это, вероятно, приведет к переосмыслению роли офиса: он будет нужен не как место для индивидуальной работы, а как пространство для встреч, коллективного творчества и эмоционального обмена.

Скорость технологических изменений к моменту их выхода на рынок труда сделает образование, полученное в вузе, быстро устаревающим. Альфы это понимают и относятся к обучению как к непрерывному процессу. Если работодатель не готов инвестировать в их развитие и выделять время на освоение нового, такие компании будут восприниматься как бесперспективные.

Наконец, жизнь в условиях постоянной турбулентности сформировала у них обостренное чувство ценности настоящего момента. Они не готовы откладывать жизнь «на потом» и терпеть бессмысленную работу. Им важно, чтобы каждый день в профессии был наполнен смыслом. Руководители, которые не умеют связывать рутинные задачи с более значимыми целями, рискуют потерять авторитет у этого поколения.

Все вышеперечисленные характеристики противоречат традиционным моделям управления, которые основаны на иерархии, единообразии и внешнем контроле. Когда представители поколения Альфа начнут занимать ключевые позиции на рынке труда организациям придётся перестраивать управленческие подходы. Адаптация коснётся не только отдельных инструментов, но и самой сути руководства. Анализ ценностного профиля поколения Альфа позволяет выделить следующие направления трансформации стилей и методов управления.

1. Руководитель перестаёт быть контролером и становится проектировщиком среды. Когда многие аналитические и контрольные функции переходят к искусственному интеллекту, роль начальника как главного эксперта и распределителя задач теряет смысл. Лидер будущего занимается скорее созданием условий, в которых сотрудники могут раскрыть свой потенциал. Вместо жесткой привязки к KPI начинают использовать качественные показатели — степень вовлеченности, ощущение осмысленности своей работы. Ключевой вопрос смещается с «выполнен ли план» на «насколько то, что я делаю, соответствует моим внутренним ценностям» [3].

2. Переход к динамическим иерархиям и ситуативному лидерству. Длительное взаимодействие с цифровыми интерфейсами сформировало у Альф неприятие бюрократии и многоступенчатых согласований. В ответ на это организации будут переходить к динамическим моделям, где статус определяется не должностью, а актуальной компетенцией. Лидером в конкретном проекте становится тот, у кого больше всего подходящих знаний, и эта роль может меняться от задачи к задаче. Жесткая вертикаль «начальник — подчиненный» заменяется координацией через самоорганизующиеся проектные группы.

3. Интеграция игровых принципов в структуру трудовой деятельности. Простые формы геймификации — рейтинги, значки, символические поощрения — перестают работать с поколением, которое выросло на сложных видеоиграх с проработанной экономикой и сюжетами. Нужен более глубокий подход: прозрачная система достижений, быстрая обратная связь, разнообразие и обновляемость задач, наличие большой цели, объединяющей участников. Работа и игра перестают восприниматься как противоположности [4].

4. Эмпатия становится обязательной компетенцией руководителя. В условиях автоматизации рутинных операций ключевым инструментом управления становится способность к эмоциональному взаимодействию. Технические системы хорошо справляются с анализом и прогнозами, но не распознают эмоциональный контекст. Для Альф, для которых психологическая безопасность — это базовая потребность, отсутствие эмоционального комфорта резко снижает продуктивность. Поэтому востребованными становятся руководители с развитой эмпатией.

5. Офис меняет свое назначение. Поскольку доля цифровой активности постоянно растет, ценность живого общения для Альф возрастает. Традиционная функция офиса как места для индивидуальной работы уходит в прошлое — для этого есть удаленка. Офис превращается в коммуникативную платформу, где проходят совместные мероприятия, креативные сессии, эмоционально насыщенные встречи. Этот тренд связан и с явлением «цифрового аскетизма» — сознательного ограничения времени в сети ради глубокой концентрации или живого взаимодействия.

6. Этичность бизнеса становится условием выбора работодателя. Альфы хорошо осведомлены о глобальных проблемах — от климатических изменений до социального неравенства. Они не готовы выбирать между высокой зарплатой и моральными принципами: они ожидают, что компания будет одновременно и финансово устойчивой, и этически ответственной. Работа в организации, которая наносит вред обществу или окружающей среде, не рассматривается как вариант даже при высокой компенсации. Бизнесу приходится внедрять прозрачные системы оценки своего социального и экологического воздействия [2].

7. Непрерывное обучение как неотъемлемый элемент трудовых отношений. Технологии обновляются настолько быстро, что знания теряют актуальность за несколько лет. Альфы воспринимают обучение не как этап, предшествующий карьере, а как постоянный процесс, идущий параллельно с работой. Если компания не готова вкладываться в развитие сотрудников, не дает времени на повышение квалификации, она попадает в разряд бесперспективных [1].

8. Психологическое состояние команды становится измеримым показателем. Поскольку забота о ментальном здоровье для Альф естественна, стандартные метрики эффективности дополняются индикаторами психологического комфорта. Управленческие подходы, которые игнорируют эмоциональное благополучие, вызывают отторжение и снижение результативности.

Таким образом, традиционная модель, где сотрудник рассматривался как функциональная единица производственного процесса, перестает работать. Запрос поколения Альфа на осмысленность, психологическую безопасность и интеграцию физического и цифрового пространств требует глубокой трансформации управленческих подходов. Менеджмент из инструмента контроля превращается в среду, в которой человек может реализовать свои когнитивные и эмоциональные потребности.

Роль руководителя эволюционирует: от директивного управления к проектированию рабочих сред; от распределения ресурсов к созданию психологического комфорта и помощи в поиске смысла; от формальных стимулов к антропоцентричной мотивации. Конкурентные преимущества в новой реальности получают те организации, которые смогут видеть в сотруднике не абстрактный ресурс, а личность с конкретными, актуальными потребностями. Ориентация на ценность текущего профессионального опыта, а не только на отдаленные цели, становится практичным инструментом повышения эффективности и устойчивости бизнеса.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Андрианова, М. Д. Цифровое поколение «Альфа» в России: ценности и социокультурные особенности / М. Д. Андрианова, Е. А. Бережная, О. А. Степанцева. – DOI 10.24158/tipor.2025.8.5 // Теория и практика общественного развития. – 2025. – № 8. – С. 54–61.
2. Как управлять поколением Z и альфа: перезапуск корпоративной культуры // Дзен. – 2024. – <https://dzen.ru/a/aELEBfolXnLTxOvT> (дата обращения: 14.03.2026).
3. Негашев, Л. В. Межпоколенческий менеджмент на предприятии: стратегия интеграции и инструменты управления для разновозрастных коллективов / Л. В. Негашев, А. П. Жабин. – DOI 10.18334/lim.12.6.123319 // Лидерство и менеджмент. – 2025. – Т. 12, № 6. – С. 1435–1452.
4. Резепова, Н. В. Особенности межпоколенческого взаимодействия в трудовых коллективах: российский опыт / Н. В. Резепова. – DOI 10.56414/jeac.2024.4.89 // Журнал работа и карьера. – 2024. – Т. 3, № 4. – С. 7–15.
5. Шлегель, Е. В. Поколение «Альфа»: в поисках типических черт / Е. В. Шлегель. – DOI 10.35853/vestnik.gu.2023.4(43).09 // Вестник Гуманитарного университета. – 2023. – № 4 (43). – С. 84–90.

REFERENCES

1. Andrianova, M. D. Digital generation "Alpha" in Russia: values and socio-cultural features / M. D. Andrianova, E. A. Berezhnaya, O. A. Stepanitseva. – DOI 10.24158/tipor.2025.8.5 // Theory and practice of social development. – 2025. – No. 8. – Pp. 54–61.
2. How to Manage Generation Z and Alpha: Restarting Corporate Culture // Zen. – 2024. – <https://dzen.ru/a/aELEBfolXnLTxOvT> (date of access: 14.03.2026).
3. Negashev, L. V. Intergenerational Management at an Enterprise: Integration Strategy and Management Tools for Multi-Age Teams / L. V. Negashev, A. P. Zhabin. – DOI 10.18334/lim.12.6.123319 // Leadership and Management. – 2025. – Vol. 12, No. 6. – Pp. 1435–1452.
4. Rezepova, N. V. Features of Intergenerational Interaction in Work Teams: Russian experience / N. V. Rezepova. – DOI 10.56414/jeac.2024.4.89 // Journal of Work and Career. – 2024. – Vol. 3, No. 4. – Pp. 7–15.
5. Shlegel, E. V. Generation Alpha: In Search of Typical Features / E. V. Shlegel. – DOI 10.35853/vestnik.gu.2023.4(43).09 // Bulletin of the Humanitarian University. – 2023. – № 4 (43). – Pp. 84–90.

**НЕФОРМАЛЬНАЯ ЗАНЯТОСТЬ: ОЦЕНКА МАСШТАБОВ И МЕРЫ
ПО ЛЕГАЛИЗАЦИИ В РОССИИ**

**INFORMAL EMPLOYMENT: ASSESSMENT OF SCALE AND LEGALIZATION MEASURES
IN RUSSIA**

Зиновьева И.С. д.э.н., профессор ФГБОУ ВО «Воронежский государственный лесотехнический университет имени Г.Ф. Морозова», Воронеж, Россия. **Zinovieva I.S.**, Professor of Economic Sciences of Voronezh State University of Forestry and Technologies named after G.F. Morozov, Voronezh, Russia.

Иванова В.В., студент ФГБОУ ВО «Воронежский государственный лесотехнический университет имени Г.Ф. Морозова», Воронеж, Россия. **Ivanova V.V.**, student of Voronezh State University of Forestry and Technologies named after G.F. Morozov, Voronezh, Russia.

Аннотация: Неформальная занятость – понятие, которое трудно свести к одному определению. Оно находится на стыке экономической и социальной сферы, и поэтому неизбежно порождает противоречия. В статье рассматриваются ключевые причины возникновения неформальной занятости, а также последствия для экономики – от потерь государственного бюджета и повышения социальных рисков для самих работников до искажения статистики рынка труда. На основе анализа статистических данных дается оценка масштабов и динамики теневой занятости. Особое внимание уделено комплексу государственных мер по легализации трудовых отношений.

Abstract: Informal employment is a concept that is difficult to pin down. Situated at the intersection of the economic and social spheres, it inevitably generates controversy. This article examines the key causes of informal employment, as well as its economic consequences—from losses to the state budget and increased social risks for workers themselves to distorted labor market statistics. Based on an analysis of statistical data, an assessment is made of the scale and dynamics of informal employment. Particular attention is paid to a range of government measures to legalize labor relations.

Ключевые слова: неформальная занятость, рынок труда, социально-экономические последствия, теневая экономика, государственное регулирование, легализация трудовых отношений, самозанятые, социальная защита работников.

Keywords: informal employment, labor market, socio-economic consequences, shadow economy, state regulation, legalization of labor relations, self-employed, and social protection of workers.

Ориентация современной России на рыночную модель экономики привела к

значительному росту теневого сектора, одной из форм которого выступает неформальная занятость. Под неформальной занятостью понимается неофициальное привлечение граждан к труду, подразумевающее отсутствие официального распоряжения о найме, письменного соглашения, записи в трудовой книжке, а также легальной выплаты зарплаты с соответствующими налоговыми отчислениями и взносами во внебюджетные фонды [1].

Являясь сложным и неоднозначным социально-экономическим явлением, неформальная занятость не может оцениваться исключительно положительно или отрицательно. С одной стороны, она способствует сокращению безработицы, снижает остроту проблемы бедности и вовлекает в экономическую деятельность граждан, не имеющих возможности трудоустроиться официально. С другой стороны, ее последствия носят преимущественно негативный характер: уменьшение налоговых поступлений и взносов в фонды, снижение темпов роста производительности и общее замедление экономического развития, усиление социальной уязвимости работников. Существование и рост этого сектора создают серьезные препятствия для прогресса в экономике и социальной сфере, порождая целый ряд проблем: ухудшение качества рабочих мест, отсутствие соцпакетов для занятых, низкую эффективность труда, несоблюдение норм безопасности, углубление социального расслоения из-за разрыва в доходах и отсутствия перспектив служебного роста, а также недополучение государством доходов.

Долгое время понятие неформальной занятости не имело официально закрепленного определения. Использование схожих терминов приводило к неоднозначности трактовок и попыткам их систематизации. Значительный вклад в прояснение этого понятия внесла Международная организация труда (МОТ). Согласно подходу МОТ, под неформальной занятостью понимается любая работа по найму, не охваченная официальной регистрацией, правовым регулированием или социальной защитой, а также неоплачиваемый труд на предприятиях, приносящих доход. МОТ констатирует широкую распространенность этого явления, особенно в странах с развивающейся и переходной экономикой. Разрабатываемые МОТ рекомендации и документы служат основой для формирования национальных стратегий и программ, направленных на поддержку участников трудовых отношений и их переход в формальный сектор. По статистике МОТ, более 60% работающих в мире заняты неформально. Как отмечают эксперты, в большинстве случаев работники соглашались на такие условия вынужденно, по настоянию нанимателя [2].

Являясь экономически доминирующей стороной в трудовых отношениях, работодатель зачастую выступает инициатором неформальной занятости. В качестве ключевых причин, побуждающих к использованию нелегальных практик, выделяются стремление уклониться от уплаты налогов, ведения отчетности и осуществления выплат в социальные фонды, а также желание избежать внимания со стороны контролирующих органов. Вместе с тем, отсутствие защиты трудовых прав влечет за собой ограничение возможностей формирования обязательных пенсионных накоплений и доступа работников к системе социальной защиты. Помимо этого, неформальный характер трудовых отношений зачастую сопровождается более низким уровнем оплаты труда и доходов.

Неформальная занятость охватывает различные сегменты трудовой и

предпринимательской активности. К данной категории относится экономическая деятельность, которая не учитывается официальными институтами и не подлежит налогообложению. В ее состав могут входить нерегистрируемое предпринимательство, занятость без официального оформления и сезонные работы. Неформальная занятость характеризуется отсутствием трудового договора и, как следствие, соответствующих социальных гарантий. Еще одним признаком выступает несоблюдение требований нормативно-правовых актов и установленных регламентов. Это могут быть виды деятельности, несовместимые с официальным статусом работника либо предполагающие особые условия, варьирующиеся в зависимости от временных и территориальных факторов. Анализ особенностей неформальной занятости позволяет выделить следующие основные признаки: отсутствие государственной регистрации хозяйствующих субъектов, осуществление трудовой деятельности на таких предприятиях, уклонение от налогообложения и уплаты социальных взносов, работа без официального оформления, социальная и правовая незащищенность работников, выплата «серой» заработной платы, незарегистрированная самозанятость, наем работников с их предварительным оформлением в качестве самозанятых.

Статистическая отчетность выступает важным инструментом в противодействии неформальной занятости, поскольку позволяет оценить масштабы явления и в определенных пределах проанализировать его причины. Данные статистики служат основой для мониторинга результативности государственной политики, а также для оценки хода реализации федеральных и региональных программ, направленных на сокращение неформальной занятости [3].

Согласно статистике Росстата, в третьем квартале 2024 года численность работников, занятых в неформальном секторе, составила 15,837 млн человек, то есть 21,3% от общего числа занятых [4]. Данный показатель стал максимальным с 2016 года как в абсолютном выражении, так и по доле в совокупной занятости, но в третьем квартале 2016 года фиксировались более высокие значения - 16,3 млн человек и 22,3% соответственно. По сравнению с аналогичным периодом 2023 года число занятых в неформальном секторе увеличилось на 11,7%. В третьем квартале 2023 года оно составляло 14,179 млн человек, а относительно второго квартала 2024 года рост достиг 608 тыс. человек, или 4%. Традиционно именно в третьем квартале наблюдается внутригодовой пик численности неформально занятых, что ранее объяснялось в том числе сезонной занятостью в сельском хозяйстве.

Анализ динамики неформальной занятости за последнее десятилетие, основанный на данных Росстата, свидетельствует о чередовании периодов роста и спада [3]. В 2013 - 2016 годах прослеживалась тенденция к увеличению численности занятых в неформальном секторе. В период 2017 - 2021 годов показатели сохранялись в относительно стабильном состоянии - от 14,2 млн до 14,9 млн человек. В 2022 и 2023 годах замечен спад до 13,48 млн и 13,44 млн человек соответственно (в годовом исчислении). Снижение показателей в указанный период эксперты связывали с традиционно более высокой устойчивостью формального сектора к кризисным явлениям по сравнению с малым частным бизнесом, а также с падением платежеспособного спроса в экономике (рисунок 1).

Наибольший прирост неформальной занятости зафиксирован в Москве, Чукотском

автономном округе, Севастополе и Санкт-Петербурге. Наиболее существенное сокращение отмечено в Хакасии, Пензенской области и Хабаровском крае.

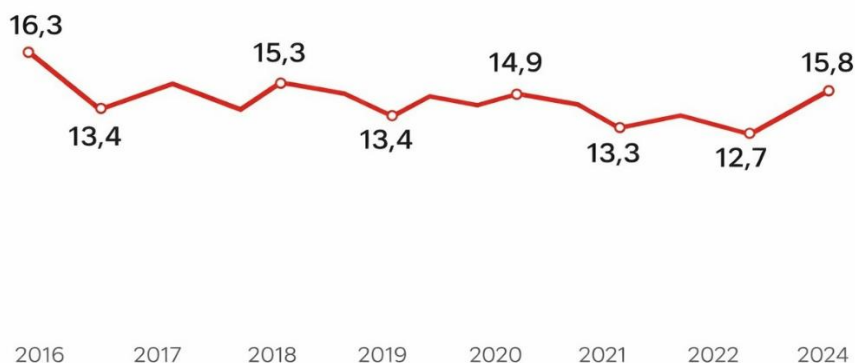


Рисунок 1 – Неформальная занятость в России за период 2016-2024 гг., млн человек.

Правительством Российской Федерации разработан и утверждён план мероприятий, направленный на противодействие нелегальной занятости на период 2025–2027 гг. [5]. Документ включает 18 пунктов, предусмотренных к реализации как на федеральном, так и на региональном уровнях. Соответствующее Положение утверждено постановлением Правительства Российской Федерации от 03.05.2024 № 571 [6].

В числе предусмотренных мер – сбор и анализ дополнительных данных о ситуации на рынке труда, расширение компетенций субъектов Российской Федерации в сфере противодействия неформальной занятости, а также реализация профилактических мер, направленных на предотвращение нарушений трудового законодательства, в частности недопущение подмены трудовых договоров гражданско-правовыми соглашениями. Указанный план приходит на смену комплексу мер по снижению уровня теневой занятости и легализации трудовых отношений, действовавшему в 2022-2024 годах и не подлежавшему официальному опубликованию.

План мероприятий по противодействию неформальной занятости в Российской Федерации на 2025-2027 гг. введён в действие распоряжением Правительства Российской Федерации от 08.05.2025 № 1166-р [5].

В указанном плане предусмотрены следующие мероприятия:

- проведение комплекса мер, ориентированных на профилактику, выявление и пресечение фактов осуществления гражданами трудовой деятельности с нарушением установленного порядка оформления трудовых отношений;
- формирование и ведение реестра работодателей, в отношении которых установлены факты неформальной занятости;
- наделение межведомственных комиссий субъектов РФ по противодействию неформальной занятости полномочиями по составлению протоколов об административных правонарушениях в случае неявки работодателей на заседания указанных комиссий;
- проведение анализа практики, направленной на исключение случаев подмены трудовых отношений гражданско-правовыми;

- осуществление анализа численности граждан трудоспособного возраста, не имеющих официальной занятости;
- разработка предложений по комплексу мер, ориентированных на вовлечение в трудовую деятельность неработающих граждан трудоспособного возраста;
- проведение мониторинга эффективности выявления случаев неформальной занятости;
- осуществление информационно-разъяснительной работы с работниками и работодателями по вопросам снижения уровня неформальной занятости, легализации трудовых отношений, а также информирование о мерах ответственности за нарушение трудового законодательства.

С 1 января 2026 года в России внедрен механизм добровольного социального страхования для лиц, применяющих специальный налоговый режим «Налог на профессиональный доход». Граждане, осуществляющие деятельность в данном статусе, имеют возможность уплачивать страховые взносы в Социальный фонд России, что впоследствии обеспечит им право на получение страхового обеспечения по временной нетрудоспособности. Указанная мера нивелирует недостатки, связанные с отсутствием социальных гарантий при ведении деятельности в качестве самозанятого, и повышает привлекательность официальной регистрации по сравнению с неформальной занятостью [7].

Межведомственные комиссии субъектов Российской Федерации наделены правом принятия решений о включении хозяйствующих субъектов в реестр работодателей, в отношении которых установлены факты неформальной занятости. На регулярной основе (ежеквартально) проводится мониторинг выявления неформальной занятости, включающий актуализацию данных о таких фактах, определение территорий и отраслей, наиболее подверженных данному явлению, а также анализ структуры и признаков выявляемых административных правонарушений.

Функционирует общедоступный реестр недобросовестных работодателей (реестр Роструда) [8], формируемый ведомством при взаимодействии с Федеральной налоговой службой. Целью ведения реестра является выявление и пресечение нарушений, связанных с неформальной занятостью и сокрытием достоверной информации об условиях труда. В данный реестр включаются организации и индивидуальные предприниматели, допускающие выплату заработной платы ниже установленного минимального размера оплаты труда, а также работодатели, неправомерно заменяющие трудовые договоры гражданско-правовыми при фактическом наличии признаков трудовых отношений. Включение в реестр недобросовестных работодателей влечет за собой проведение внеплановых проверок надзорными органами, применение увеличенных административных штрафов, а также приводит к потере возможности получать субсидии, гранты, льготные кредиты и налоговые льготы, и накладывает запрет на участие в государственных тендерах.

Статья 5.27 КоАП РФ устанавливает ответственность за нарушения трудового законодательства. Ключевое значение в контексте противодействия теневой экономике имеют санкции за подмену трудовых отношений (ч. 3 и 4), которые влекут штрафы до 100 000 рублей для юридических лиц и дисквалификацию должностных лиц. Помимо этого, кодекс

предусматривает наказание за общие нарушения (ч. 1) и за невыплату заработной платы (ч. 6), с максимальными штрафами для организаций до 50 000 и 100 000 рублей соответственно, а также дисквалификацию руководителей при повторных нарушениях [9]. Ключевые направления противодействия теневой занятости включают в себя усиление надзорных мероприятий, увеличение размера штрафных санкций, содействие развитию самозанятости и стимулирование появления новых рабочих мест.

Федеральная налоговая служба и Роструд активизируют работу по надзору за исполнением трудового законодательства и выявлению случаев неформальной занятости. Реализуются информационно-просветительские кампании, цель которых – донести до граждан информацию о негативных последствиях неофициального трудоустройства и разъяснить преимущества легальных трудовых отношений. Действие специального налогового режима для самозанятых граждан создает условия для легализации доходов фрилансеров, что способствует сокращению доли теневого рынка труда [10].

Несмотря на принятие системных мер – от утверждённого плана мероприятий на 2025-2027 гг. до создания реестра недобросовестных работодателей и внедрения механизма добровольного социального страхования для самозанятых, проблематика неформальной занятости в России сохраняет высокую степень сложности. Обратимся к статистике Росстата. В 3 квартале 2024 года в неформальном секторе было занято 15,8 млн человек, что составляет 21,3% от всех работающих. Очевидно, что «серая» занятость стала не просто эпизодом, а устойчивой чертой российского рынка труда [11]. Официальная безработица низкая, однако значительная часть экономически активного населения остаётся вне правового поля. Спрос на рабочую силу и условия её официального оформления не совпадают. Основными препятствиями для оформления официальной занятости остаются: высокая налоговая и административная нагрузка на малый бизнес, недостаточная гибкость трудового законодательства (особенно для нестандартных форм занятости), а также отсутствие механизмов, которые помогли бы работникам, долгое время работающим неофициально, вернуться в легальное поле без потери стажа и накоплений. Мерами по регулированию занятости могут стать: активизация работы межведомственных комиссий, создание публичных реестров для выявления нарушений. Однако для устранения системных причин необходима синхронизация политики занятости, налогового администрирования и социальной защиты.

Таким образом, в целях повышения привлекательности формального сектора трудовых отношений и сокращения масштабов неформальной занятости в государственной политике должны сочетаться различные инструменты: фискальные стимулы (например, институт самозанятости), ужесточение административной ответственности и цифровизация контроля – в частности, формирование и публикация реестров недобросовестных работодателей.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Нуреев, Р. М. Неформальная занятость: истоки, современное состояние и перспективы развития (опыт институционального анализа): монография / Р. М. Нуреев, Д. Р. Ахмадеев. – Москва : КноРус, 2023. – 288 с. – ISBN 978-5-406-11765-1. – Текст : непосредственный.
2. Кубишин, Е. С. Неформальная занятость в современной России: прежние проблемы и новые

реалии / Е. С. Кубишин. – Текст : непосредственный // Уровень жизни населения регионов России. – 2022. – №4. – С. 521-534.

3. Окладников С. М. Рабочая сила, занятость и безработица в России (по результатам выборочных обследований рабочей силы): статистический сборник. / С. М. Окладников. – Росстат, 2024. – 154 с. – Текст : электронный. – URL: <https://youthlib.mirea.ru/ru/resource/6571> (дата обращения: 20.03.2026). – Режим доступа: для зарегистрированных пользователей.

4. Окладников С. М. Труд и занятость в России: статистический сборник. / С. М. Окладников. – Росстат, 2025. – 172 с. – Текст : электронный. – URL: https://www.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Trud_2025.pdf (дата обращения: 20.03.2026). – Режим доступа: для зарегистрированных пользователей.

5. Об утверждении плана мероприятий противодействия нелегальной занятости в Российской Федерации на 2025 - 2027 годы: Распоряжение Правительства РФ от 08.05.2025 N 1166-р. – Текст : электронный. – Режим доступа: «Консультант Плюс». – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_505022/ (дата обращения: 20.03.2026).

6. Об утверждении Положения о создании и деятельности межведомственных комиссий субъектов Российской Федерации по противодействию нелегальной занятости: Постановление Правительства РФ от 03.05.2024 N 571. – Текст : электронный. – Режим доступа: «Консультант Плюс». – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_475808/92d969e26a4326c5d02fa79b8f9cf4994ee5633b/ (дата обращения: 21.03.2026).

7. О проведении эксперимента по добровольному вступлению отдельных категорий граждан в правоотношения по обязательному социальному страхованию на случай временной нетрудоспособности: Федеральный закон от 15.12.2025 N 456-ФЗ. – Текст : электронный. – Режим доступа: «Консультант Плюс». – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_521508/ (дата обращения: 21.03.2026).

8. Реестр работодателей, у которых выявлены факты нелегальной. – Текст : электронный. – Режим доступа: Федеральная служба по труду и занятости. – <https://rostrud.gov.ru/reestr/reestr-rabotodateley/> (дата обращения: 21.03.2026).

9. О занятости населения в Российской Федерации: Федеральный закон от 12.12.2023 N 565-ФЗ (ред. от 28.11.2025). – Текст : электронный. – Режим доступа: «Консультант Плюс». – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_464093/c166ccf3a49632326164ad85f746e109a7647ad9/ (дата обращения: 22.03.2026).

10. О проведении эксперимента по установлению специального налогового режима "Налог на профессиональный доход": Федеральный закон от 27.11.2018 N 422-ФЗ – Текст : электронный. – Режим доступа: «Консультант Плюс». – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_311977/ (дата обращения: 22.03.2026).

11. Зиновьева, И. С. Рынок труда в России: современное состояние и перспективы / И. С. Зиновьева, А. С. Попова. – Текст : непосредственный // Менеджер года-2023. – 2023. – С. 181-184.

REFERENCES

1. Nureyev, R. M. Informal employment: origins, current state and development prospects (experience of institutional analysis): monograph / R. M. Nureyev, D. R. Akhmadeev. - Moscow: KnoRus, 2023. - 288 p. - ISBN 978-5-406-11765-1. - Text: direct.

2. Kubishin, E. S. Informal employment in modern Russia: old problems and new realities / E. S. Kubishin. - Text: direct // Standard of living of the population of the regions of Russia. - 2022. - No. 4. - P. 521-534.

3. Okladnikov S. M. Labor force, employment and unemployment in Russia (based on the results

- of sample surveys of the labor force): statistical digest. / S. M. Okladnikov. - Rosstat, 2024. - 154 p. - Text: electronic. – URL: <https://youthlib.mirea.ru/ru/resource/6571> (Accessed: March 20, 2026). – Access mode: for registered users.
4. Okladnikov S. M. Labor and employment in Russia: statistical digest. / S. M. Okladnikov. - Rosstat, 2025. - 172 p. - Text: electronic. - URL: https://www.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Trud_2025.pdf (date of access: 20.03.2026). - Access mode: for registered users.
5. On approval of the plan of measures to combat illegal employment in the Russian Federation for 2025-2027: Order of the Government of the Russian Federation of 08.05.2025 N 1166-r. - Text: electronic // [Electronic resource]: Access mode: "Consultant Plus". – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_505022/ (date accessed: 20.03.2026).
6. On approval of the Regulation on the establishment and activities of interdepartmental commissions of the constituent entities of the Russian Federation to combat illegal employment: RF Government Resolution of 03.05.2024 N 571. - Text: electronic // [Electronic resource]: Access mode: "Consultant Plus". – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_475808/92d969e26a4326c5d02fa79b8f9cf4994ee5633b/ (date accessed: 21.03.2026).
7. On conducting an experiment on the voluntary entry of certain categories of citizens into legal relations on compulsory social insurance in case of temporary disability: Federal Law of 15.12.2025 N 456-FZ. - Text: electronic. – Режим доступа: «Консультант Плюс». – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_521508/ (date accessed: 21.03.2026).
8. Register of employers with illegal employment practices. – Text: electronic. – Access mode: Federal Service for Labor and Employment. – <https://rostrud.gov.ru/reystestr/reestr-rabotodateley/> (date accessed: 21.03.2026).
9. On employment in the Russian Federation: Federal Law of 12.12.2023 N 565-FZ (as amended on 28.11.2025). – Text: electronic. – Access mode: "Consultant Plus". – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_464093/c166ccf3a49632326164ad85f746e109a7647ad9/ (date accessed: 22.03.2026).
10. On conducting an experiment to establish a special tax regime "Tax on professional income": Federal Law of November 27, 2018 N 422-FZ - Text: electronic. - Access mode: "Consultant Plus". – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_311977/ (date accessed: 22.03.2026).
11. Zinovieva, I. S. The labor market in Russia: current state and prospects / I. S. Zinovieva, A. S. Popova. - Text: direct // Manager of the Year 2023. - 2023. - P. 181-184.

**«ТИХИЕ» ФЕНОМЕНЫ В ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЯХ: АНАЛИЗ ВЗАИМОСВЯЗИ
QUIET QUITTING И QUIET FIRING**

**"QUIET" PHENOMENA IN LABOR RELATIONS: ANALYSIS OF THE INTERACTION
BETWEEN QUIET QUITTING AND QUIET FIRING**

Золотарева Л.Р., студент ФГБОУ ВО
«Тамбовский государственный университет
имени Г.Р. Державина», Тамбов, Россия.

Zolotareva L.R., student Derzhavin Tambov
State University, Tambov, Russia.

Ненашева И.С., студент ФГБОУ ВО
«Тамбовский государственный университет
имени Г.Р. Державина», Тамбов, Россия.

Nenasheva I.S., student Derzhavin Tambov
State University, Tambov, Russia.

Терехова П.И., студент ФГБОУ ВО
«Тамбовский государственный университет
имени Г.Р. Державина», Тамбов, Россия.

Terekhova P.I., student Derzhavin Tambov
State University, Tambov, Russia.

Аннотация: В статье рассматриваются феномены «тихого ухода» и «тихого увольнения» как скрытые формы противостояния в современных трудовых отношениях. Авторы анализируют их причины, проявления и взаимосвязи, которые образуют «порочный круг» в менеджменте. Особое внимание уделяется последствиям этих явлений для организационной культуры, а также актуальности их изучения в контексте российских реалий и отсутствия эмпирических исследований.

Abstract: The article examines the phenomena of «quiet quitting» and «quiet firing» as hidden forms of confrontation in modern labor relations. The authors analyze their causes, manifestations, and interconnections, which form a «vicious circle» in management. Special attention is paid to the consequences of these phenomena for organizational culture, as well as the relevance of studying them in the context of Russian realities and the lack of empirical research.

Ключевые слова: тихий уход, тихое увольнение, социально-трудовые отношения, управление персоналом, скрытые конфликты, вовлечение сотрудников, организационная культура, HR-менеджмент

Keywords: quiet quitting, quiet firing, social and labor relations, personnel management, hidden conflicts, employee engagement, organizational culture, HR management

Современный этап развития социально-трудовых отношений характеризуется глубинной трансформацией, вызванной комплексом факторов: последствиями пандемии COVID-19, стремительной цифровизацией, экономической нестабильностью и сменой ценностей поколений, вступающих на рынок труда. Классическая модель «работа за зарплату» уже не обеспечивает организациям лояльность сотрудника и его готовность к сверхурочному

труду в обмен на гарантии занятости, но именно сейчас переживает свой самый глубокий кризис, вызывая у руководства необходимость применять различные методы мотивирования персонала, причем не всегда положительные. На смену открытым конфликтам (забастовки, массовые увольнения) приходят скрытые формы противостояния, которые сложно диагностировать и регулировать.

В 2022 году в западном публичном дискурсе, во многом благодаря стремительно набирающим популярность публикациям в соцсетях и последующим размещениям в деловых изданиях (Harvard Business Review, Forbes), закрепились два новых термина: quiet quitting и quiet firing. Под quiet quitting (дословно «тихий уход») понимается стратегия поведения сотрудника, при которой он выполняет обязательный минимум своих трудовых функций и демонстрирует психологическую отстраненность от работы, формально сохраняя занятость. Quiet firing («тихое увольнение» со стороны работодателя) представляет собой обратный процесс, то есть действия руководителя, направленные на создание для сотрудника условий, стимулирующих его добровольное увольнение.

Новизна данных явлений не в моделях поведения, а в их массовости и концептуализации в ответ на постпандемический кризис вовлеченности. Западная наука заинтересована в изучении, проводит эмпирические исследования, тогда как в России вопрос имеет лишь фрагментарное изучение [5; 8; 3].

Актуальность настоящего исследования обусловлена несколькими факторами: изменение социально-экономического контекста, при котором "рынок кандидата" в период "великого увольнения" переходит в фазу "рынка работодателя", провоцируя жесткие, в том числе скрытые методы оптимизации; неэффективность традиционных методов контроля мотивации против "quiet quitting", в том числе рост скрытых конфликтов, не выходящих в открытую коммуникацию и разрушающих организационную культуру изнутри; пробел в научных знаниях из-за отсутствия перевода западных терминов и их осмысления в рамках российской научной школы управления персоналом, а также необходимость выявления специфики для отечественной деловой культуры в рамках жесткой иерархии и непрозрачности обмена информацией [1; 4].

Целью данной работы является проведение теоретического анализа феноменов «тихого ухода» и «тихого увольнения», определение их причинно-следственной связи и оценка влияния этих явлений на функционирование современных организаций.

«Тихий уход» (в русскоязычных источниках встречается как термин «тихое увольнение», «тихий уход») - это форма пассивного сопротивления. Важно понимать, что это не прогул, откровенный саботаж или "итальянская забастовка". Хотя «Тихий уход» внешне похож на забастовку, у них разные цели. «тихий уход» - это личный способ для сотрудника избежать эмоционального выгорания и сохранить баланс между работой и личной жизнью. Напротив, забастовка - это форма активного протеста, направленная на достижение определенных требований путем причинения ущерба компании. [3]

Понятие "тихая отставка" подразумевает, что сотрудник сознательно ограничивает свою работу строгим выполнением служебных обязанностей, не стремясь перевыполнить план. Основным принципом здесь является "действуй согласно своей зарплате" (работай в

соответствии со своей зарплатой): человек отказывается работать неоплачиваемо сверхурочно, ставя личный комфорт выше интересов компании, но при этом сохраняя рабочее место.

Этимологически этот термин стал популярным в 2022-2023 годах, но его корни уходят в концепции 2010-х годов, критикующие "культуру хастла". Согласно глобальному исследованию Gallup "Состояние глобального рабочего места" (2023), только 23% сотрудников вовлечены в работу, в то время как 59% относятся к категории "тихо увольняющихся", то есть прилагают минимальные усилия [2; 3].

Причины такого поведения носят комплексный характер. Ключевыми факторами выступают: профессиональное выгорание и стресс, накопленные в период пандемии и интенсивной удаленной работы, когда границы между личным и рабочим временем стерлись (по результатам опроса около 71% респондентов в 2023 г. имели выгорание на 3 из 5 баллов и выше); нарушение баланса между работой и личной жизнью (work-life balance), так как сотрудники больше не готовы жертвовать личным временем ради интересов компании (это связывают с пандемией и теорией поколений, поскольку в пандемию люди смогли почувствовать данный баланс, а теория поколений же говорит о приходе более молодых сотрудников (молодые миллениалы и зумеры), которые заинтересованы не в трудоголизме, а в наслаждении жизнью и к тому же информированы о склонности работодателей к эксплуатированию молодых сотрудников; отсутствие карьерных перспектив и признания (если инициатива и сверхурочный труд не ведут к росту оплаты или статуса, мотивация к ним исчезает); несоответствие заработной платы рыночным реалиям и объему выполняемых функций; недостаток эмоционального интеллекта и недоверие руководству, из-за которых сотрудники считают, что их труд материально недооценивают, руководство не обращает внимание на количество усилий, вкладываемых в труд, а коллектив разобщен; отсутствие эмоциональной и финансовой отдачи от работодателя, сподвигающее сотрудников на минимальное участие в деятельности компании только ради сохранения заработка [3; 4].

Проявления quiet quitting разнообразны: уклонение от ответов на рабочие сообщения в нерабочее время, строгое следование договору и инструкциям с отказом от работы вне должностных инструкций («работа по шаблону»), демонстративное прекращение работы строго по графику, общение с другими сотрудниками только по необходимости, избегание полного участия в совещаниях, ограничение вовлеченности, снижение инициативности и креативности. Это тренд последних лет, часть более широкого процесса переосмысления места работы в жизни, особенно характерный для молодежи.

Quiet firing («тихое увольнение» или «тихое сокращение» со стороны работодателя) – это управленческая тактика, при которой менеджеры создают условия, делающие пребывание сотрудника в компании некомфортным, чтобы подтолкнуть его к увольнению по собственному желанию. Цель такой стратегии – избежать юридических и финансовых издержек, связанных с сокращением штата или увольнением «по статье» (выходные пособия, судебные иски, проверки трудовой инспекции).

Причины использования данной тактики менеджментом кроются как в экономии средств, так и в психологической неготовности руководителей к «сложным разговорам». Как пишет Анастасия Черменина, HR-эксперт, для Forbes.ru, некоторым руководителям проще

создать невыносимые условия, чем прямо сказать человеку о его несоответствии должности, особенно если они знакомы с его семейными обстоятельствами. Инициатором quiet firing часто выступает руководитель с недостаточно развитыми управленческими навыками. Кроме того, это связано и с другими причинами. Экономический кризис, нестабильность рынка и ошибки в планировании трудовых ресурсов подталкивают работодателей к сокращению сотрудников. Если говорить о юридической части вопроса, то на Западе это связано с необходимостью серьезных причин для увольнения, а в России – с обязанностью выплаты выходного пособия. Стоит упомянуть и про развитие искусственного интеллекта, который вытесняет человеческий труд за счет более низких затрат ресурсов, чем на людей [1; 4].

Quiet firing проявляется в коммуникационной блокаде сотрудника (игнорирование писем и звонков, исключение из совещаний и чатов); ограничении его ресурсов и задач (лишение интересных проектов, поручение рутинной или заведомо невыполнимой работы с завышенными требованиями); микроменеджменте и придирках (мелочный контроль, преувеличение ошибок); ухудшении условий труда (например, требование возврата в офис для удаленных сотрудников — тактика, которую приписывают Amazon в начале 2025 года); отсутствии продвижения (отказ в прибавке и повышении, несмотря на стаж); а также в психологическом давлении (токсичная культура, непрофессионализм, неуважение) [7; 9].

Анализ двух описанных феноменов показывает их тесную причинно-следственную связь. Они формируют так называемый «порочный круг» в организационных отношениях. Согласно теории социального обмена, трудовые отношения строятся на балансе «вклад – вознаграждение». Нарушение любой из сторон равновесия неизбежно ведет к ответной реакции в виде снижения продуктивности.

В данном контексте quiet firing часто выступает первичным триггером для quiet quitting. Если сотрудник чувствует, что компания не вкладывается в него (не предоставляет обратную связь, не повышает зарплату, игнорирует его потребности), то это приводит к его демотивации и минимальной продуктивности. С другой стороны, руководитель, наблюдая у сотрудника признаки quiet quitting, вместо построения конструктивного диалога может начать применять тактику quiet firing, что только усугубляет ситуацию.

Сложность диагностики заключается в невозможности однозначно определить первичный источник конфликта. Нелояльность работника может быть следствием деструктивного стиля управления, и наоборот. Эмпирические исследования подтверждают эту связь: исследование Nimmi с соавторами (2024) на выборке из 209 работников показало, что воспринимаемый quiet firing имеет прямую положительную связь с поведением quiet quitting. Авторы другого исследования, разрабатывая методики для оценки данных явлений, также пришли к выводу о необходимости их совместного изучения, так как они отражают разрушение системы негласных обязательств между сторонами [5; 8].

Ключевым фактором, объединяющим оба явления, является коммуникативный разрыв. Отсутствие открытого, честного и регулярного диалога между руководителем и подчиненным порождает домыслы, недоверие и, в конечном итоге, скрытую агрессию с обеих сторон.

Последствия quiet quitting заключаются в снижении как качественных, так и количественных показателей труда, демотивации активных сотрудников (наблюдение за

безнаказанностью коллег, имитирующих рабочую деятельность, либо снижает отдачу лояльных сотрудников, либо «заражает» их схожим поведением) и инновационном застое из-за отсутствия инициативы и креативности у сотрудников.

Результатом quiet firing же становится утечка ценных кадров, которые не желают терпеть дискомфорт, созданный начальством; ухудшение HR-бренда за счет распространения репутации «работодателя-тирана» в социальных сетях и платформах-отзовиках (Glassdoor и аналоги), а также увеличение расходов на рекрутинг новых сотрудников взамен ушедших [1].

Синергетический эффект от одновременного воздействия этих явлений наиболее разрушителен и распространяется на всю систему. Формируется деструктивная корпоративная культура «молчания», которую Э. Катырджиглу называет «организацией, окруженной тишиной». В такой культуре никто не говорит о проблемах вслух: руководители не дают обратной связи, а сотрудники не говорят о своем недовольстве. Это ведет к полной стагнации, потере конкурентоспособности и неизбежному кризису менеджмента [6].

Проведенный теоретический анализ позволяет нам сделать ряд выводов. Такие явления, как «тихий уход» и «тихое увольнение» - это не просто новые модные термины, а две тесно взаимосвязанные стороны более глубокого кризиса в трудовых отношениях. Они являются показателями неэффективности существующей системы неявных обязательств между работниками и работодателями, которая больше не соответствует реалиям постиндустриального общества. В прошлом сотрудники были лояльными, надеясь на стабильность и поддержку со стороны начальства, однако сейчас этого уже недостаточно без возможностей карьерного роста, признания вклада и личных границ. Несмотря на это, некоторые работодатели все еще полагаются на традиционные, иногда устаревшие методы управления.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Алтынцева А. «Тихое сокращение»: как невыносимые условия работы вынуждают людей увольняться // Forbes.ru. 15.01.2025. URL: <https://www.forbes.ru/forbeslife/532904-tihoe-sokrasenie-kak-nevynosimye-uslovia-raboty-vynuzdaut-ludej-uvol-nat-sa> (дата обращения: 03.03.2026).
2. Коновалова В. Г. «Тихие» тенденции в управлении персоналом: новые термины или новые проблемы? // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2023. Т. 12, № 4. С. 21-26.
3. Радько Е. Д. ««тихое увольнение»» как новый тренд на рынке труда // Мир экономики и управления. 2024. Т. 24, № 1. С. 5-15.
4. Филина-Коган В. ««тихое увольнение»»: как начальники вынуждают подчиненных уйти // NEWS.ru. 21.10.2022. URL: <https://news.ru/society/rynoktruda-uvoleniya-rabota-sotrudniki/> (дата обращения: 03.03.2026).
5. Anand A., Doll J., Ray P. Drowning in silence: a scale development and validation of quiet quitting and quiet firing // International Journal of Organizational Analysis. 2024. Vol. 32, No. 4. P. 721-743.

6. Katırcıoğlu E. Organisations Surrounded by Silence: Evaluation of Tourism and Hospitality Literature within Employee Silence, Quiet Quitting, and Quiet Firing // *Journal of Tourismology*. 2024. Vol. 10, No. 1. P. 1-14.
7. Kolluru S. Move Aside Quiet Quitting–Quiet Firing Is the Latest Workplace Trend // *Canadian Business*. 30.08.2022. URL: <https://canadianbusiness.com/ideas/what-is-quiet-firing-signs/> (дата обращения: 03.03.2026).
8. Nimmi P. M. [и др.]. Workplace antecedents of quiet quitting behavior: Insights from graduate workers in India // *Human Resources Management and Services*. 2024. Vol. 6, No. 4. Article 3450.
9. Oquendo S., Bell R., Kitenge E. Which came first, quiet quitting or quiet firing? The paradox of constructive discharge vs employee disengagement // *The Paradox of Constructive Discharge vs Employee Disengagement* (December 23, 2024). 2024.

REFERENCES

1. Altıntseva A. "Silent Downsizing": How Unbearable Working Conditions Force People to Quit // *Forbes.ru*. 15.01.2025. URL: <https://www.forbes.ru/forbeslife/532904-tihoe-sokrasenie-kak-nevynosimye-uslovia-raboty-vynuzdaut-ludej-uvol-nat-sa> (accessed: 03.03.2026).
2. Konovalova V.G. "Silent" Trends in HR Management: New Terms or New Problems? // *HR and Intellectual Resource Management in Russia*. 2023. Vol. 12, No. 4. pp. 21-26.
3. Radko E.D. "Silent Dismissal as a New Trend in the Labor Market // *The World of Economics and Management*. 2024. Vol. 24, No. 1. Pp. 5-15.
4. Filina-Kogan V. "Quiet Dismissal": How Bosses Force Subordinates to Quit // *NEWS.ru*. 21.10.2022. URL: <https://news.ru/society/rynoktruda-uvoleniya-rabota-sotrudniki/> (accessed: 03.03.2026).
5. Anand A., Doll J., Ray P. Drowning in Silence: A Scale Development and Validation of Quiet Quitting and Quiet Firing // *International Journal of Organizational Analysis*. 2024. Vol. 32, No. 4. Pp. 721-743.
6. Katırcıoğlu E. Organizations Surrounded by Silence: Evaluation of Tourism and Hospitality Literature within Employee Silence, Quiet Quitting, and Quiet Firing // *Journal of Tourismology*. 2024. Vol. 10, No. 1. P. 1-14.
7. Kolluru S. Move Aside Quiet Quitting–Quiet Firing Is the Latest Workplace Trend // *Canadian Business*. 08/30/2022. URL: <https://canadianbusiness.com/ideas/what-is-quiet-firing-signs/> (accessed 03/03/2026).
8. Nimmi P. M. [et al.]. Workplace antecedents of quiet quitting behavior: Insights from graduate workers in India // *Human Resources Management and Services*. 2024. Vol. 6, No. 4. Article 3450.
9. Oquendo S., Bell R., Kitenge E. Which came first, quiet quitting or quiet firing? The paradox of constructive discharge vs employee disengagement // *The Paradox of Constructive Discharge vs Employee Disengagement* (December 23, 2024). 2024.

**ДЕЛОВАЯ СРЕДА И ЕЕ ВЛИЯНИЕ НА ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ
ОРГАНИЗАЦИИ**

**BUSINESS ENVIRONMENT AND ITS INFLUENCE ON THE FORMATION
OF AN ORGANIZATION'S DEVELOPMENT STRATEGY**

Зуева А.А., магистрант ФГБОУ ВО
«Воронежский государственный
лесотехнический университет имени
Г.Ф. Морозова», Воронеж, Россия.

Zueva A.A., master student Voronezh State
University of Forestry and Technologies named
after G.F. Morozov, Voronezh, Russia.

Панявина Е.А., к.э.н., доцент ФГБОУ ВО
«Воронежский государственный
лесотехнический университет имени
Г.Ф. Морозова», Воронеж, Россия.

Panyavina E.A., Candidate of Economic
Sciences, Associate Professor Voronezh State
University of Forestry and Technologies named
after G.F. Morozov, Voronezh, Russia.

Аннотация: в статье определено понятие стратегии для организации – финансового института развития ПАО «ДОМ.РФ». Показано, что для обеспечения эффективного стратегического управления и своевременной адаптации к изменяющимся рыночным условиям организация нуждается в систематическом мониторинге и анализе деловой среды. Результатом анализа деловой среды ПАО «ДОМ.РФ» стало выявление трёх групп субъектов, оказывающих наиболее сильное влияние на организацию: государство (через целеполагание и дивидендную политику), Банк России (через регуляторные послабления и требования к капиталу) и крупные застройщики (через качество кредитного портфеля). По результатам проведенного PEST-анализа, выявлено, что наибольшую угрозу для компании в текущих макроэкономических условиях представляют высокая ключевая ставка и сокращение ипотечного спроса, тогда как основными возможностями выступают цифровая трансформация и развитие небанковских сервисов. Предложено применение стратегических подходов управления, позволяющих балансировать между коммерческой эффективностью и выполнением социальной миссии института развития.

Abstract: This article defines the concept of strategy for the financial development institution DOM.RF PJSC. It demonstrates that to ensure effective strategic management and timely adaptation to changing market conditions, the organization requires systematic monitoring and analysis of the business environment. An analysis of DOM.RF PJSC's business environment revealed three groups of actors with the strongest influence on the organization: the government (through goal-setting and dividend policy), the Bank of Russia (through regulatory relaxations and capital requirements), and large developers (through the quality of the loan portfolio). A PEST analysis revealed that the highest key rate and declining mortgage demand pose the greatest threat to the company in the current

macroeconomic environment, while digital transformation and the development of non-banking services represent the main opportunities. The article proposes the use of strategic management approaches that allow for a balance between commercial efficiency and the fulfillment of the development institution's social mission.

Ключевые слова: деловая среда, организация, финансовый институт развития, стратегия, факторы внешней среды, анализ внешней среды

Keywords: business environment, organization, financial development institution, strategy, environmental factors, environmental analysis

В условиях высокой неопределенности и динамики внешней среды результативность деятельности организации и траектория ее развития непосредственно обусловлены качеством стратегического управления. Стратегия выступает ключевым фактором, обеспечивающим устойчивость, адаптивность и реализацию конкурентных преимуществ в долгосрочной перспективе. На основании изучения мнений авторов, занимающихся исследованием вопросов стратегического управления [6, 12, 17, 18, 19], для организации – финансового института развития, наиболее комплексным и интегративным представляется определение стратегии как фундаментальной модели действий, включающей существующие и будущие цели, основанной на оптимальном размещении ресурсов и взаимодействии организации с внешними участниками и факторами для обеспечения конкурентоспособности и устойчивого развития в перспективе.

Целью данной работы является определение влияния деловой среды на формирование стратегии развития организации – финансового института развития ПАО «ДОМ.РФ».

Для обеспечения эффективного стратегического управления и своевременной адаптации к изменяющимся рыночным условиям любой хозяйствующий субъект нуждается в систематическом мониторинге и анализе внешней среды, которая находится вне его прямого контроля, но оказывают существенное влияние на результаты деятельности.

Деловая (внешняя) среда организации представляет собой совокупность субъектов и факторов, находящихся за пределами внутренней среды компании, но оказывающих непосредственное влияние на её операционную деятельность, стратегию развития и финансовые результаты. Для ПАО «ДОМ.РФ», выполняющего функции единого института развития в жилищной сфере, анализ внешнего окружения приобретает особое значение ввиду его системообразующей роли в экономике РФ и высокой степени государственного регулирования.

Деловая среда ПАО «ДОМ.РФ» включает как юридических и физических лиц, взаимодействующих с компанией на постоянной основе, так и государственные структуры, определяющие параметры её деятельности. В группу потребителей входят, во-первых, юридические лица – застройщики, получающие проектное финансирование, банки-контрагенты на рынке секьюритизации, а также арендаторы коммерческой недвижимости в рамках проекта «ДОМ.РФ Аренда», а во-вторых, физические лица, то есть граждане, приобретающие жильё с использованием ипотечных продуктов банка «ДОМ.РФ», и

пользователи цифровых сервисов, таких как Единая информационная система жилищного строительства или портал «строим.дом.рф» [21].

Конкурентная среда представлена, с одной стороны, крупными банками, прежде всего ПАО «Сбербанк» и ВТБ, которые являются лидерами по объёму ипотечного портфеля, а с другой стороны, крупными частными девелоперами, реализующими проекты без привлечения инфраструктурных облигаций «ДОМ.РФ». В числе поставщиков следует выделить поставщиков финансовых ресурсов, в частности Банк России, предоставляющий рефинансирование, институциональных инвесторов, в том числе участвовавших в IPO 2025 года, а также поставщиков технологической инфраструктуры, таких как «Аквариус», Yadro и Eltex, обеспечивающих цифровую трансформацию и импортозамещение компании [10, 15]. Инфраструктурная группа включает страховые компании, осуществляющие обязательное страхование ипотечных заёмщиков, оценочные организации, регистраторов в лице Росреестра, а также IT-платформы, например Единую биометрическую систему и портал «Госуслуги». Государственные и муниципальные органы представлены Правительством РФ и Министерством финансов, которые выступают мажоритарным акционером (89,9% акций после IPO), Банком России в роли мегарегулятора, устанавливающего нормативы достаточности капитала и курирующего специальный регуляторный режим для облигаций компании, а также Министерством строительства РФ, определяющим государственную политику в жилищной сфере [5, 21].

Международный сектор в условиях санкционного давления носит преимущественно технологический характер и включает иностранных вендоров программного обеспечения и оборудования, таких как Autodesk и западные серверные решения (Dell, HP, Lenovo), которые «ДОМ.РФ» в настоящее время активно замещает в рамках политики импортозамещения [15].

Влияние перечисленных субъектов проявляется по-разному в зависимости от характера взаимодействия. Со стороны государства влияние выражается в установлении целевых показателей по вводу жилья и доступности ипотеки, а также в требовании выплаты 50% прибыли в виде дивидендов, тогда как со стороны Банка России изменение ключевой ставки напрямую влияет на стоимость фондирования и чистую процентную маржу, которая, как показывают данные 2025 года, выросла до 3,7% [4, 11, 21]. Влияние технологической среды проявляется в том, что необходимость ускоренного перехода на отечественное оборудование увеличивает капитальные затраты, но одновременно снижает операционные риски. В свою очередь, влияние «ДОМ.РФ» заметно прежде всего в строительной отрасли, где компания выступает драйвером внедрения механизмов проектного финансирования и эскроу-счетов, а также на финансовом рынке, где выпуск инфраструктурных облигаций под государственные гарантии задаёт ориентиры по ставкам для других эмитентов и формирует ликвидность [2, 16].

Среди всех выделенных элементов деловой среды наиболее сильное влияние на деятельность ПАО «ДОМ.РФ» оказывают три группы. Во-первых, это государство в лице Правительства и Министерства финансов, поскольку, будучи мажоритарным акционером, государство контролирует стратегические решения, включая одобрение IPO в 2025 году, и фактически гарантирует обязательства компании, что является ключевым фактором её кредитного рейтинга (ruAAA) [4, 11, 21]. Во-вторых, сильное влияние принадлежит Банку

России: регуляторные послабления, например специальный режим по риск-весам на облигации (коэффициент риска 20% при оценке кредитного риска), дают компании конкурентное преимущество, однако требования к достаточности капитала ограничивают темпы роста кредитного портфеля, целевой уровень которого составляет 11–12% в год, при этом фактический норматив достаточности капитала (Н1) на сентябрь 2025 года составил 13,6% [4, 21]. В-третьих, значительное влияние оказывают крупные застройщики, поскольку их финансовая устойчивость напрямую определяет качество кредитного портфеля «ДОМ.РФ», а уровень просрочки в ипотеке (1,9%) зависит от платёжеспособности как застройщиков, так и конечных заёмщиков. В противоположность этому незначительное влияние на деятельность организации оказывают иностранные поставщики программного обеспечения, поскольку после 2022 года и особенно к 2025–2026 году «ДОМ.РФ» диверсифицировал ИТ-ландшафт, перейдя на российские решения Yadro и «Аквариус», вследствие чего проблемы с поставками периферийного оборудования, например принтеров или multifunctional устройств, не оказывают критического воздействия на основные финансовые потоки компании [10, 15].

ПАО «ДОМ.РФ» активно воздействует на три ключевые группы. На застройщиков компания влияет через установление стандартов финансовой дисциплины посредством механизма эскроу-счетов, что обеспечивает достройку жилья и защиту прав дольщиков. По итогам 2025 года банк ДОМ.РФ предоставил подрядчикам индивидуального жилищного строительства кредитных средств более 25 млрд рублей, что позволило строить 570 тыс. кв. метров [2, 16]. На потребителей, то есть на граждан, организация влияет через формирование доступности ипотеки, а также через цифровые платформы, такие как «Строим.дом.рф», и использование биометрии, что сокращает сроки сделок и снижает транзакционные издержки. На отрасль в целом «ДОМ.РФ» оказывает влияние, выступая агентом по вовлечению государственных земель в оборот, и тем самым воздействует на предложение земельных участков под застройку, а следовательно, и на цену квадратного метра. Таким образом, деловая среда ПАО «ДОМ.РФ» характеризуется высокой степенью регулирования и тесной интеграцией с государственными задачами, причём решающее влияние на стратегию компании оказывают государственные органы и мегарегулятор, тогда как конкурентная среда в банковском секторе заставляет компанию повышать эффективность (рентабельность капитала ROE в 2025 году составила 21%) и развивать небанковские сервисы для диверсификации доходов [21].

Внешние факторы, оказывающие влияние на стратегию развития «ДОМ.РФ» можно определить по результатам проведения PEST-анализа. PEST-анализ позволит выявить и структурировать факторы макросреды, классифицируя их по четырём группам: политические (Political), экономические (Economic), социальные (Social) и технологические (Technological) (таблица 1).

Проведенный PEST-анализ показывает, что ключевое влияние на стратегию «ДОМ.РФ» оказывают макроэкономические факторы (прежде всего динамика ключевой ставки и состояние ипотечного рынка), а также политические решения, определяющие параметры льготных программ и специальный регуляторный статус компании.

В текущих условиях (2026 год) «ДОМ.РФ» сталкивается с серьезными вызовами: сокращение ипотечного спроса, рост стоимости проектного финансирования, замедление наполнения эскроу-счетов и региональные дисбалансы спроса и предложения.

Таблица 1 – PEST-анализ ПАО «ДОМ.РФ»

Перечень факторов по группам	Вероятностное изменение	Влияние на организацию	Возможные решения
1	2	3	4
Политические факторы			
1. Государственная политика в жилищной сфере и статус института развития	Сохранение за «ДОМ.РФ» статуса единого института развития в жилищной сфере. Реализация национальных целей по улучшению жилищных условий (стратегия до 2030 года) [9]	Обеспечение стабильного спроса на ключевые продукты (ипотека, проектное финансирование). Получение государственных заказов на масштабные проекты	Активное участие в разработке и реализации госпрограмм (льготная аренда, инфраструктурные облигации). Синхронизация стратегии развития компании с национальными целями
2. Регуляторная поддержка и специальный статус после IPO	Сохранение преференциального регуляторного режима (коэффициент риска 20%, отнесение ценных бумаг к высоколиквидным активам) даже после снижения доли государства ниже 100% (распоряжение Правительства РФ) [13]	Снижение стоимости заимствований, повышение привлекательности облигаций «ДОМ.РФ» для инвесторов (приравнивание к ОФЗ). Усиление контроля за финансовой устойчивостью со стороны акционеров	Поддержание норматива ликвидности на установленном уровне. Использование льготного регулирования для наращивания объемов секьюритизации и инфраструктурного финансирования
3. Расширение программ доступного арендного жилья	Масштабирование программы льготной аренды (по аналогии с Дальневосточным округом) на другие регионы РФ (план Правительства до 2027 года) [8]	Рост портфеля арендного жилья, увеличение комиссионных доходов небанковского бизнеса. Усиление роли «ДОМ.РФ» как социального оператора.	Разработка механизмов государственно-частного партнерства. Создание специализированных продуктов для арендных проектов. Активное взаимодействие с регионами
Экономические факторы			
1. Высокая ключевая ставка и денежно-кредитная политика	Сохранение ключевой ставки на повышенном уровне (16% в начале 2026, прогноз ЦБ: 13–15% в среднем за 2026 год). Медленное снижение ставки в 2026–2027 годах [14]	Рост стоимости проектного финансирования для застройщиков, снижение спроса на рыночную ипотеку. Давление на фин. устойчивость девелоперов	Развитие программ льготного кредитования и субсидирования. Оптимизация структуры баланса для сохранения чистой процентной маржи (NIM) на уровне 4% согласно стратегии
2. Сокращение ипотечного спроса и ужесточение условий льготных программ	Снижение объема выдач ипотеки в 1 полугодии 2026 года. Сокращение доли льготной ипотеки в структуре сделок с 79%	Замедление темпов роста ипотечного портфеля. Риск невыполнения целевых показателей по доле	Фокус на повышении операционной эффективности (CIR около 30%). Развитие комиссионных и

	(2025) до 62%(2026). Снижение уровня компенсаций банкам [1, 3, 7]	рынка (5% к 2030 г.)	небанковских доходов (секьюритизация, цифровые сервисы)

Продолжение таблицы 1

1	2	3	4
3. Риски на рынке проектного финансирования и эскроу-счетов	Замедление наполнения эскроу-счетов из-за спада спроса и роста числа расторжений ДДУ (14,2 тыс. договоров на 155 млрд руб. в 2025). Рост просроченной задолженности (доля ипотек с задолженностью 90+ дней достигла 1,2%) [7]	Снижение ликвидности застройщиков, рост нагрузки на застройщиков, необходимость реструктуризации кредитов и риск смены контроля над проектами	Внедрение предиктивной аналитики и ИИ для оценки рисков проектов. Развитие инструментов санации и реструктуризации проблемных активов.
Социальные факторы			
1. Дисбаланс спроса и предложения в регионах	Недостаточный спрос в 23% проектов и 1/3 регионов РФ. Риски избытка предложения в 30 регионах, включая Краснодарский край и Башкортостан [7, 14]	Затоваривание рынка в отдельных регионах, необходимость корректировки цен. Замедление оборачиваемости капитала в региональных проектах	Использование аналитических инструментов для оценки градостроительного потенциала территорий. Разработка цифровых сервисов для балансировки спроса и предложения
2. Рост доли проблемных кредитов и финансовая нагрузка на население	Увеличение числа расторжений ДДУ и рост просрочек по ипотеке. Снижение доступности жилья из-за высоких ставок [1, 7]	Ухудшение качества кредитного портфеля. Рост затрат на риск (Cost of Risk — COR) выше целевого уровня (цель стратегии — около 1%)	Повышение требований к заемщикам. Развитие программ финансового консультирования. Совершенствование скоринговых моделей на основе больших данных
Технологические факторы			
1. Цифровизация девелопмента и технологии информационного моделирования (ТИМ)	Рост применения ТИМ в девелопменте (44% на конец 2025 года). Прогноз внедрения ИИ более чем 50% девелоперов к 2028 году [20]	Спрос на цифровые инструменты и сервисы со стороны строительной отрасли. Возможность монетизации экспертизы через B2B-решения.	Развитие цифровых сервисов для мастер-планирования и аудита проектов. Запуск консалтингового центра «Эксперт.дом.рф» для повышения «цифровой зрелости» девелоперов
2. Развитие искусственного интеллекта (ИИ) и мультиагентных систем	Переход от генеративного ИИ к мультиагентным системам и платформам. Фокус на интеграцию ИИ в бизнес-процессы (сквозная автоматизация) [20]	Рост эффективности скоринга, снижение операционных издержек, персонализация предложений. Конкурентное преимущество за счет качества сервиса	Инвестиции в разработку ИИ-агентов. Создание платформы данных строительства для обучения ИИ-моделей. Формирование продуктовых команд внутри каждого бизнеса
3. Суверенизация ИТ-инфраструктуры и кибербезопасность	Требования к импортозамещению ПО и оборудования в госкомпаниях. Рост	Высокие капитальные затраты на миграцию с зарубежных платформ. Риски информационной	Развитие собственной ИТ-дочерней компании. Создание реестров российских решений для

	киберугроз для финансового сектора [20]	безопасности.	девелоперов. Усиление систем кибербезопасности

Ответом на эти вызовы становится диверсификация бизнеса, заложенная в стратегии до 2030 года: развитие небанковских доходов (секьюритизация, аренда, цифровые сервисы), повышение операционной эффективности и активная цифровая трансформация.

Уникальное положение «ДОМ.РФ» как института развития с государственным участием обеспечивает ему «подушку безопасности» в виде регуляторных преференций и поддержки ключевых ипотечных программ. Однако это же накладывает на компанию повышенные обязательства по достижению национальных целей в жилищной сфере. Успех реализации стратегии будет зависеть от способности компании балансировать между рыночной эффективностью и выполнением государственных задач, а также от темпов внедрения цифровых технологий, которые становятся ключевым фактором конкурентоспособности в обоих направлениях.

Таким образом, проведённый анализ деловой среды ПАО «ДОМ.РФ» позволяет сделать вывод, что компания функционирует в условиях жёсткого государственного регулирования при одновременном наличии рыночной конкуренции со стороны крупных банков и девелоперов. Ключевым результатом анализа деловой среды стало выявление трёх групп субъектов, оказывающих наиболее сильное влияние на организацию: государство (через целеполагание и дивидендную политику), Банк России (через регуляторные послабления и требования к капиталу) и крупные застройщики (через качество кредитного портфеля). PEST-анализ, в свою очередь, показал, что наибольшую угрозу для компании в текущих макроэкономических условиях представляют высокая ключевая ставка и сокращение ипотечного спроса, тогда как основными возможностями выступают цифровая трансформация и развитие небанковских сервисов. В целом внешняя среда «ДОМ.РФ» оценивается как умеренно благоприятная благодаря государственной поддержке, но требующая от компании постоянного балансирования между коммерческой эффективностью и выполнением социальной миссии института развития.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Аналитики Дом РФ выделили ключевые угрозы для рынка жилья в 2026 году // Ассоциация развития стального строительства. – URL: <https://steel-development.ru/ru/news/industry-news/3391-2026-6> (дата обращения: 21.03.2026).
2. Банк ДОМ.РФ: большинство подрядчиков ИЖС будут использовать строительные мощности более чем на 75% в 2026 году // ДОМ.РФ Банк. – URL: <https://domrfbank.ru/press/construction-and-housing/bank-dom-rf-bolshinstvo-podryadchikov-izhs-budut-ispolzovat-stroitelnye-moshchnosti-bolee-chem-na-75/> (дата обращения: 29.03.2026)
3. В «Дом.РФ» назвали главные риски для рынка жилья в 2026 году // Seldon.News. – URL: <https://myseldon.com/ru/news/index/341056437> (дата обращения: 21.03.2026).
4. Власти сохранили регуляторный спецрежим для облигаций "ДОМ.РФ" // НФК-Сбережения. – URL: <https://nfksber.ru/analytics/financial-news/vlasti-sokhranili-regulyatornyy-spetsrezhim-dlya-obligatsiy-dom-rf/> (дата обращения: 29.03.2026)

5. Выход на IPO - это не просто реализация амбициозных планов, заявил глава ДОМ.РФ // Financial One. – URL: <https://fomag.ru/news-streem/vykhod-na-ipo-eto-ne-prosto-realizatsiya-ambitsioznykh-planov-zayavil-glava-dom-rf/> (дата обращения: 27.03.2026)
6. Гилева, Т.А. Рефрейминг стратегического управления развитием предприятий в цифровой среде: этапы и инструменты / Т.А. Гилева, Е.В. Шкарупета // *π-Economy*. – № 5. – Том 15. – 2022. – С. 28–42.
7. «Дом.РФ» назвал риски для рынка новостроек в 2026 году // Эксперт. – URL: <https://expert.ru/news/dom-rf-nazval-riski-dlya-rynka-novostroek-v-2026-godu/> (дата обращения: 21.03.2026).
8. ДОМ.РФ создаст сервисы для девелоперов в мастер-планировании крупных территорий // Федеральное агентство воздушного транспорта. – URL: <https://old.favt.gov.ru/novosti-rossii/?id=17495> (дата обращения: 22.03.2026)
9. «ДОМ.РФ» утвердил стратегию развития на 2025–2030 годы // Финансовая сфера. – URL: <https://bosfera.ru/press-release/domrf-utverdil-strategiyu-razvitiya-na-2025-2030-gody> (дата обращения: 21.03.2026)
10. Импортозамещение в действии: как изменился ландшафт рынка серверов в России // Техноград. – URL: <https://www.technograd.com/test2/1126> (дата обращения: 29.03.2026)
11. Кабмин закрепил особый статус облигаций ДОМ.РФ // ТБанк. – URL: https://www.tbank.ru/invest/social/profile/MOEX_TRADE/dd088fe3-3e1f-40c1-a3ae-7e94a5684ae9/?author=profile (дата обращения: 29.03.2026)
12. Качалов, Р. М. Разработка стратегии предприятия на основе оценки факторов экономического риска / Р. М. Качалов, В. Н. Мороз // *Экономическая наука современной России*. – №4. – 2025. – С. 77-88.
13. Правительство РФ. Программу доступной аренды жилья планируют расширить за пределы Дальнего Востока // Ассоциация Сибирских и Дальневосточных городов. – URL: <https://portall.asdg.ru/news/390691/?print=Y> (дата обращения: 21.03.2026).
14. Правительство сохранило регуляторный спецрежим по облигациям ДОМ.РФ после IPO // ТАСС. – URL: <https://tass.ru/ekonomika/25725369> (дата обращения: 21.03.2026).
15. Российские производители предложили усложнить госзакупки иностранной электроники // Server360. – URL: <https://server360.ru/mozhno-pozhyostche-rossijskie-proizvoditeli-predlozhili-uslozhnit-goszakupki-inostranoj-elektroniki/#wp--skip-link--target> (дата обращения: 29.03.2026).
16. Рынок ИЖС стабилизируется после длительной адаптации // Московская Газета. – URL: <https://mskgazeta.ru/obshchestvo/rynok-izhs-stabiliziruetsya-posle-dlitel-noj-adaptacii-15813.html> (дата обращения: 29.03.2026)
17. Стратегический анализ хозяйствующего субъекта: учебное пособие / Г. В. Исмагилова; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Уральский федеральный университет. — Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2024. - 172 с.
18. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Н.А. Дубровина, Ю.И. Ряжева. – Самара: Издательство Самарского университета, 2022. – 80 с.

19. Сушко, О. П. Стратегический анализ бизнес-систем / О. П. Сушко // Журнал монетарной экономики и менеджмента. – 2025. – № 10. – С. 190-196. – DOI 10.26118/2782-4586.2025.86.39.007.
20. «Успех крупных компаний уже на 70% определяется технологиями» // Коммерсантъ. – URL: https://www.kommersant.ru/doc/8476289?from=horisontal_lenta (дата обращения: 21.03.2026)
21. Чем занимается ДОМ.РФ: на чем зарабатывает институт развития // Газпромбанк Инвестиции. – URL: <https://gazprombank.investments/blog/reviews/chem-zanimaetsya-dom-rf/> (дата обращения: 28.03.2026)

REFERENCES

1. Dom RF analysts have identified key threats to the housing market in 2026 // Association for the Development of Steel Construction. – URL: <https://steel-development.ru/ru/news/industry-news/3391-2026-6> (date of application: 03/21/2026).
2. DOM.RF Bank: most residential housing contractors will use construction capacity by more than 75% in 2026 // DOM.Russian Federation Bank. – URL: <https://domrfbank.ru/press/construction-and-housing/bank-dom-rf-bolshinstvo-podryadchikov-izhs-budut-ispolzovat-stroitelnye-moshchnosti-bolee-chem-na-75/> (date of access: 03/29/2026)
3. In the "House.The Russian Federation" named the main risks for the housing market in 2026 // Seldon.News. – URL: <https://myseldon.com/ru/news/index/341056437> (date of issue: 03/21/2026).
4. The authorities have retained the regulatory special regime for DOM bonds.RF" // NFK-Savings. – URL: <https://nfksber.ru/analytics/financial-news/vlasti-sokhranili-regulyatornyy-spetsrezhim-dlya-obligatsiy-dom-rf/> (date of access: 03/29/2026)
5. Going public is not just the realization of ambitious plans, said the head of the HOUSE.Russian Federation // Financial One. – URL: <https://fomag.ru/news-streem/vykhod-na-ipo-eto-ne-prosto-realizatsiya-ambitsioznykh-planov-zayavil-glava-dom-rf/> (date of request: 03/27/2026)
6. Gileva, T.A. Reframing strategic management of enterprise development in the digital environment: stages and tools / T.A. Gileva, E.V. Shkarupeta // pi-Economy. – No. 5. – Volume 15. – 2022. – pp. 28-42.
7. "The House.RF" named the risks for the new building market in 2026 // Expert. – URL: <https://expert.ru/news/dom-rf-nazval-riski-dlya-rynka-novostroek-v-2026-godu/> (accessed: 03/21/2026).
8. DOM.The Russian Federation will create services for developers in the master planning of large territories // Federal Air Transport Agency. – URL: <https://old.favt.gov.ru/novosti-rossii/?id=17495> (date of request: 03/22/2026)
9. "THE HOUSE.The Russian Federation" approved the development strategy for 2025-2030 // Financial sphere. – URL: <https://bosfera.ru/press-release/domrf-utverdil-strategiyu-razvitiya-na-2025-2030-gody> (date of application: 03/21/2026)
10. Import substitution in action: how the server market landscape in Russia has changed // Technograd. – URL: <https://www.technograd.com/test2/1126> (date of appeal: 03/29/2026)

11. The Cabinet of Ministers has secured the special status of DOM bonds.RF // TBank. – URL: https://www.tbank.ru/invest/social/profile/MOEX_TRADE/dd088fe3-3e1f-40c1-a3ae-7e94a5684ae9/?author=profile (date of request: 03/29/2026)
12. Kachalov, R. M. Development of an enterprise strategy based on an assessment of economic risk factors / R. M. Kachalov, V. N. Moroz // *Economics of modern Russia*. – No. 4. – 2025. – pp. 77-88.
13. The Government of the Russian Federation. The affordable housing rental program is planned to expand beyond the Far East // Association of Siberian and Far Eastern Cities. – URL: <https://portall.asdg.ru/news/390691/?print=Y> (date of issue: 03/21/2026).
14. The government has retained the regulatory special regime for DOM bonds.Russia after the IPO // TASS. – URL: <https://tass.ru/ekonomika/25725369> (date of request: 03/21/2026).
15. Russian manufacturers have proposed to complicate public procurement of foreign electronics // Server360. – URL: <https://server360.ru/mozhno-pozhyostche-rossijskie-proizvoditeli-predlozhili-uslozhnit-goszakupki-inostranoj-elektroniki/#wp--skip-link--target> (date of reference: 03/29/2026).
16. The residential housing market is stabilizing after a long period of adaptation // The Moscow Newspaper. – URL: <https://mskgazeta.ru/obshchestvo/rynok-izhs-stabiliziruetsya-posle-dlitel-noj-adaptacii-15813.html> (date of request: 03/29/2026)
17. Strategic analysis of an economic entity: a textbook / G. V. Ismagilova; Ministry of Science and Higher Education of the Russian Federation, Ural Federal University. Yekaterinburg: Ural Publishing House. University, 2024. - 172 p.
18. Strategic management: a textbook / N.A. Dubrovina, Yu.I. Ryazheva. Samara: Samara University Press, 2022. 80 p.
19. Sushko, O. P. Strategic analysis of business systems / O. P. Sushko // *Journal of Monetary Economics and Management*. – 2025. – No. 10. – pp. 190-196. – DOI 10.26118/2782-4586.2025.86.39.007.
20. "The success of large companies is already 70% determined by technology" // Kommersant. – URL: https://www.kommersant.ru/doc/8476289?from=horizontal_lenta (accessed: 03/21/2026)
21. What does the HOUSE do?RF: what the Development Institute earns // Gazprombank Investments. – URL: <https://gazprombank.investments/blog/reviews/chem-zanimaetsya-dom-rf/> (date of request: 03/28/2026)

**РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ ТАРИФНОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ: АНАЛИЗ
ЭФФЕКТИВНОСТИ СТРУКТУРНЫХ ИЗМЕНЕНИЙ НА ПРИМЕРЕ
ВОРОНЕЖСКОЙ ОБЛАСТИ**

**DEVELOPMENT OF THE TARIFF REGULATION SYSTEM: ANALYSIS
OF THE EFFECTIVENESS OF STRUCTURAL CHANGES USING THE EXAMPLE
OF THE VORONEZH REGION**

Иванова А.В., к.э.н., доцент ФГБОУ ВО «Воронежский государственный лесотехнический университет имени Г.Ф. Морозова», Воронеж, Россия.

Ivanova A.V., Candidate of Economic Sciences, associate professor Voronezh State University of Forestry and Technologies named after G.F. Morozov», Voronezh, Russia.

Сычева А.С., магистрант ФГБОУ ВО «Воронежский государственный лесотехнический университет имени Г.Ф. Морозова», Воронеж, Россия.

Sycheva A.S., master student Voronezh State University of Forestry and Technologies named after G.F. Morozov», Voronezh, Russia.

Аннотация: В статье рассматривается, как трансформировалась система тарифного регулирования Воронежской области после создания подведомственного учреждения при Министерстве тарифного регулирования Воронежской области. В работе сопоставлены ключевые показатели ведомства, отражающие результаты до появления специализированного экспертного органа и после его запуска. Отражены механизмы, за счет которых делегирование полномочий позволило оптимизировать рабочие процессы. Отдельно проанализированы изменения в качестве экспертно-аналитической работы.

Abstract: The article examines how the system of tariff regulation of the Voronezh Region has been transformed after the establishment of a subordinate institution under the Ministry of Tariff Regulation of the Voronezh Region. The paper compares the key indicators of the department, reflecting the results before the appearance of a specialized expert body and after its launch. The mechanisms are reflected, due to which delegation of authority allowed to optimize work processes. The changes in the quality of expert analytical work are analyzed separately.

Ключевые слова: тарифное регулирование, органы исполнительной власти, подведомственные учреждения, оценка эффективности деятельности

Keywords: tariff regulation, executive authorities, subordinate institutions, performance assessment

В современных условиях совершенствования государственного управления особую актуальность приобретает исследование механизмов взаимодействия исполнительных органов власти с подведомственными учреждениями. Эффективность реализации полномочий органов исполнительной власти во многом определяется качеством выстраивания вертикальных управленческих связей, а также рациональностью распределения функций и ресурсов между головным ведомством и подчиненными организациями.

На примере Министерства тарифного регулирования Воронежской области (далее – Минтарифов ВО) прослеживается преобразование модели организационного обеспечения тарифной политики региона. До создания подведомственного учреждения: государственного бюджетного учреждения «Центр экспертизы тарифов» (далее – ГБУ «Центр экспертизы тарифов») весь объем аналитической, методической и экспертной работы осуществлялся непосредственно структурными подразделениями министерства. В этот период ключевые показатели деятельности ведомства (объем рассмотренных тарифных заявок, сроки проведения экспертиз и т.д.) демонстрировали устойчивые, но ограниченные возможностями штатного аппарата значения.

Действующая структура системы тарифного регулирования Воронежской области, представленна на рисунке 1.

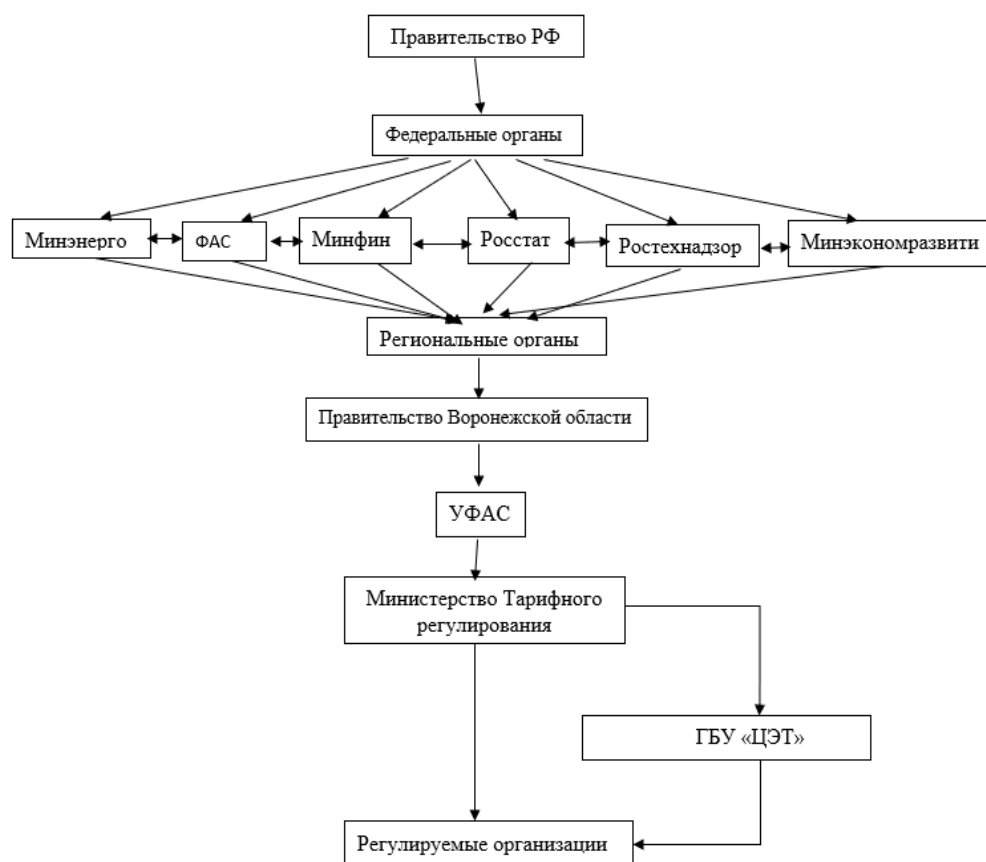


Рисунок 1 – Схема взаимодействия органов власти в сфере тарифного регулирования Воронежской области [1]

Создание ГБУ «Центр экспертизы тарифов» как специализированного экспертного органа стало отправной точкой перехода к новой модели организации тарифного регулирования Воронежской области, предполагающей разделение функций стратегического управления (за министерством) и операционно-аналитического сопровождения (за подведомственным учреждением). Передача части функциональных полномочий подведомственной организации создала условия для количественных и качественных изменений. Например, объемы обрабатываемой документации и обоснованность принимаемых тарифных решений возросли (что подтверждается данными официальной

отчетности, представленной на сайте Минтарифов ВО), а сроки проведения экспертиз сократились.

Необходимость рационального использования административных и финансовых ресурсов органов власти определяет актуальность данной работы. Делегирование полномочий подведомственным учреждениям потенциально снижает нагрузку на министерства, но требует четкой регламентации взаимодействия.

Целью исследования является анализ трансформации системы тарифного регулирования Воронежской области в рамках создания ГБУ «Центр экспертизы тарифов», а также оценка влияния институциональных изменений на показатели деятельности тарифного регулирования Воронежской области.

Необходимо рассмотреть показатели деятельности Минтарифов ВО до и после создания ГБУ «Центр экспертизы тарифов» более подробно. ГБУ «Центр экспертизы тарифов» создано на основании постановления правительства Воронежской области от 14.04.2020 № 320. Поскольку данное учреждение было создано весной 2020 года, в этом отчетном периоде учреждение находилось на этапе организационного становления и не могло в полной мере реализовать закрепленные за ним функции, включая выполнение государственного задания, к тому же отчеты о его деятельности за 2020 год отсутствуют в открытых источниках.

В связи с этим в анализе 2019-2020 годы рассматриваются как период самостоятельной работы Минтарифов ВО (без подведомственного учреждения), а начиная с 2021 года – как период совместной деятельности министерства и ГБУ, это позволяет корректно оценить эффекты делегирования полномочий.

При анализе рисунка 2 можно выявить четкую корреляцию между институциональными изменениями в структуре Минтарифов ВО и динамикой ключевых показателей его деятельности.

С 2021 года, после создания подведомственного учреждения (ГБУ «Центр экспертизы тарифов»), наблюдаются изменения по всем анализируемым показателям. Особенно ярко это выражено в категории «Принято тарифных решений», где значения скачкообразно увеличились с 1220-1286 (в 2019-2020 гг.) до 1318-1480 (в 2021-2024 гг.) единиц. Это свидетельствует не только о количественном увеличении обработанных заявок, но и о повышении оперативности и качества тарифного регулирования. Устойчивая динамика подтверждает стабильность достигнутых результатов и адаптацию системы к новой модели работы.

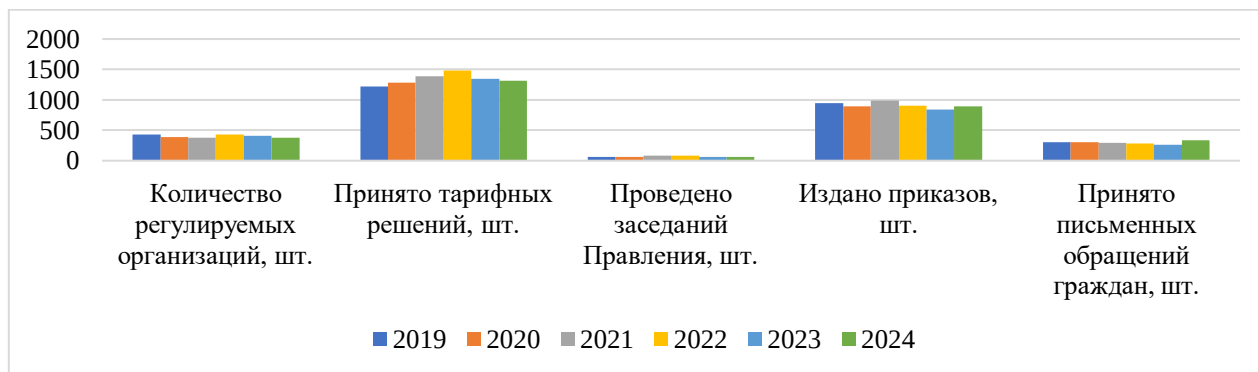


Рисунок 2 – Основные показатели результативности тарифного регулирования [2]

Важно подчеркнуть, что рост эффективности не сопровождался пропорциональным увеличением числа заседаний Правления. Этот показатель остается относительно стабильным (около 60-80 заседаний в год), что может свидетельствовать о перераспределении нагрузки: некоторые рутинные операционные задачи были делегированы ГБУ, а министерство сосредоточилось на принятии ключевых решений.

После начала функционирования ГБУ зафиксировано устойчивое снижение количества письменных обращений граждан, что свидетельствует о повышении обоснованности принимаемых решений и соответствующем снижении уровня недовольства населения. Однако, в 2024 году зафиксирован резкий рост числа обращений, что может быть связано с совокупностью факторов, влияющих на социально-экономическую ситуацию в регионе.

Общая тенденция указывает на позитивную роль подведомственной организации в повышении результативности тарифного регулирования. Ее создание позволило оптимизировать рабочие процессы и увеличить объем обрабатываемых заявок, при этом сохранив управленческую функцию министерства на стратегическом уровне. Таким образом, институциональные изменения 2021 года стали ключевым фактором роста эффективности системы тарифного регулирования.

Анализ динамики одного из основных показателей тарифного регулирования: количества принятых тарифов (рисунок 3) позволяет выявить закономерные изменения эффективности деятельности Минтарифов ВО в контексте структурных преобразований.

В период самостоятельного функционирования министерства (2019-2020 гг.) фиксируется относительно стабильная, но невысокая интенсивность принятия тарифных решений. Как видно из данных на рисунке 3, общий объем принятых тарифов колебался в диапазоне 1220-1286 единиц. Данный факт может быть обусловлен ограниченностью ресурсного обеспечения ведомства и необходимостью совмещения министерством различных функций.

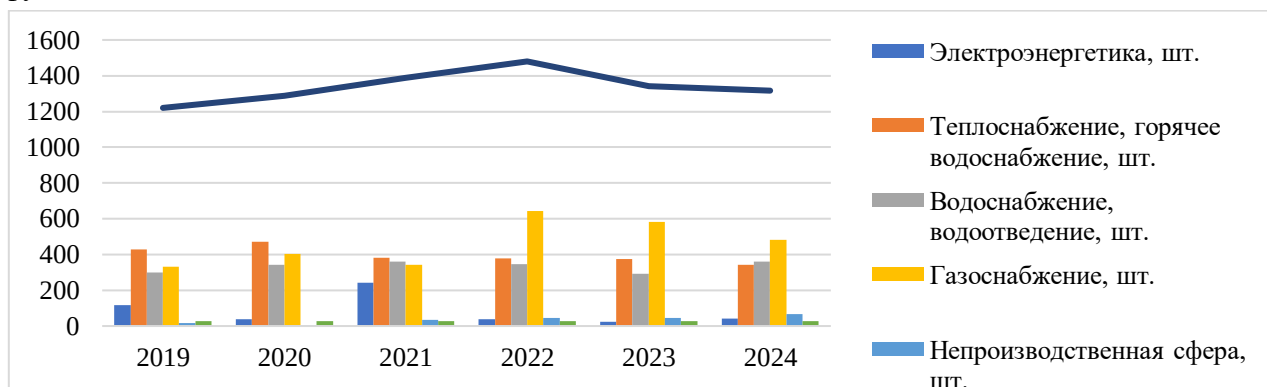


Рисунок 3 - Количество принятых Минтарифов ВО тарифных решений по сферам регулирования [2]

Качественные изменения этого показателя по всем сферам деятельности начинаются с 2021 года, с момента начала полноценного функционирования подведомственного учреждения. Именно этот период характеризуется существенным ростом результативности работы системы тарифного регулирования, что проявляется в значительном увеличении

количества принятых тарифных решений по всем направлениям (с 1220-1286 решений в 2019-2020 гг. до 1318-1480 в последующие годы). Такая траектория свидетельствует о закреплении новой модели работы и её долгосрочной эффективности.

Положительная динамика свидетельствует о том, что делегирование части функций специализированному учреждению позволило министерству: оптимизировать внутренние процессы, повысить качество подготовки тарифных решений, увеличить объемы регулируемых организаций и ускорить принятие решений при этом сохранив их обоснованность.

Анализ графика на рисунке 4 позволяет проследить динамику суммы исключения экономически необоснованных расходов из предложений организаций практически по всем ключевым сферам тарифного регулирования (теплоснабжение, горячее водоснабжение, холодное водоснабжение, водоотведение, газоснабжение, обращение с ТКО) с 2019 по 2024 год. В период 2019-2020 гг. наблюдается относительно стабильная, но невысокая динамика исключения необоснованных расходов по всем направлениям.

В 2021 году отмечается значительное снижение совокупного объема исключенных расходов (до уровня ниже 1 500 млн руб.), что может быть связано с уменьшением количества экономически необоснованных затрат в предложениях организаций, либо с изменением методологии проверки обоснованности затрат. С 2022 года прослеживается явный рост по совокупному показателю и динамика становится положительной, а к 2024 году суммарный объем исключенных расходов достигает максимального значения (около 4 000 млн руб.).

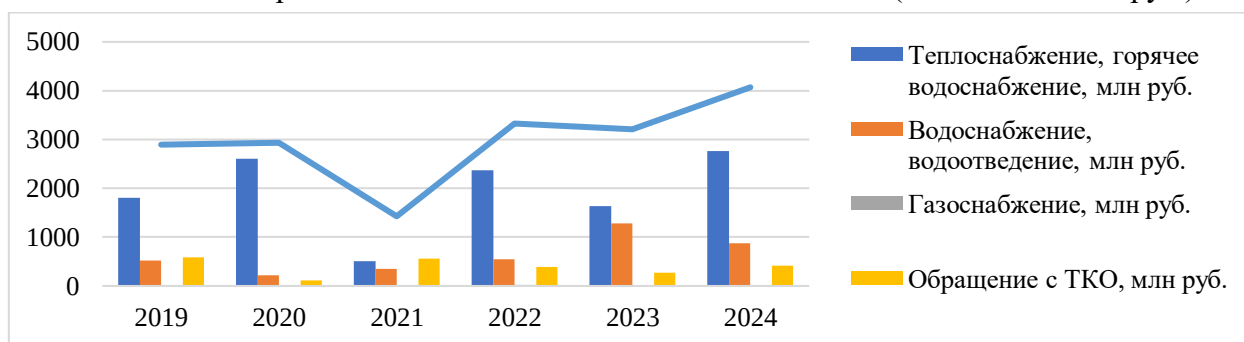


Рисунок 4 - Сумма исключения экономически необоснованных расходов из предложений организаций по сферам регулирования [2]

Особенно заметен рост в сфере теплоснабжения и горячего водоснабжения (постепенное увеличение с 1 800 млн руб. в 2019 г. до 2 769 млн руб. в 2024 г.), который существенно влияет на общую динамику. Также заметен прогресс в сегменте холодного водоснабжения, водоотведения, т.к. столбцы, отражающие этот показатель, демонстрируют устойчивый рост, превышая уровни предыдущих лет (с 517,80 млн руб. до максимума 1 278,60 млн руб. в 2023 году).

Общее количество изъятых средств по всем сферам деятельности за год продолжает расти с начала работы подведомственной организации, которая, вероятно, взяла на себя определенные функции, такие как: осуществление комплексной оценки обоснованности производственных и инвестиционных программ регулируемых организаций, проведение

всестороннего анализа экономической эффективности их деятельности, включая оценку доступности коммунальных услуг для потребителей и другие.

Проведенное исследование позволяет сделать ряд существенных выводов относительно трансформации системы тарифного регулирования Воронежской области. Анализ динамики показателей деятельности Минтарифов ВО в контексте институциональных изменений демонстрирует взаимосвязь между созданием подведомственного учреждения и повышением эффективности работы всей системы.

До создания ГБУ «Центр экспертизы тарифов» министерство функционировало в режиме совмещения долгосрочных и исполнительных функций, что ограничивало его потенциал в части принятия тарифных решений и проведения экспертно-аналитической работы. После формирования специализированного экспертного органа отмечается существенное улучшение ключевых показателей: увеличение количества принятых тарифных решений и рост эффективности исключения экономически необоснованных расходов.

Качественное изменение системы проявилось в перераспределении функциональных обязанностей: министерство сконцентрировалось больше на стратегическом управлении, в то время как подведомственная организация взяла на себя операционно-аналитическое сопровождение. Это позволило не только повысить производительность системы, но и обеспечить более глубокий анализ тарифных заявок, включая оценку обоснованности производственных и инвестиционных программ, проверку экономической эффективности деятельности регулируемых организаций.

Также внимания заслуживает положительная динамика в сфере исключения необоснованных расходов, что свидетельствует о повышении качества экспертно-аналитической работы и эффективности контроля за формированием тарифов. Создание специализированного учреждения способствовало значительному усилению контроля и экспертизы в сфере тарифного регулирования.

Для оценки перспектив развития ГБУ «Центр экспертизы тарифов» и выделения факторов, влияющих на эффективность деятельности, проведен SWOT-анализ, результаты распределения факторов которого представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Распределение факторов SWOT-анализа ГБУ «Центр экспертизы тарифов»

Сильные стороны (strength)	Слабые стороны (weakness)
- Специализация. Учреждение создано как экспертный орган, что позволило разделить стратегические и операционные функции между министерством и подведомственной организацией для наращивания экспертного потенциала. - Рост результативности. С начала работы учреждения наблюдается увеличение принятых Минтарифов ВО тарифных решений - Повышение качества экспертизы. После создания подведомственной организации отмечается рост объема исключенных необоснованных расходов. - Наличие нормативной базы (устав, положение, госзадание). Обеспечивает формальную регламентацию деятельности.	- Организационная зависимость. Как подведомственное Минтарифов ВО учреждение, организация не обладает самостоятельностью в принятии стратегических решений. - Потенциальная зависимость от госзадания и бюджетного финансирования. - Зависимость от качества входящих данных. Недостоверная или заведомо ложная информация в документах регулируемых организаций. - Риск перегрузки рутинными операциями без развития аналитического потенциала.

Возможности (opportunities)	Угрозы (threats)
- Расширение полномочий. Возможность передачи учреждению дополнительных экспертно-аналитических функций для снятия нагрузки с министерства. - Повышение квалификации кадров. Внедрение систем обучения и повышения компетенций сотрудников. - Внедрение новых технологий автоматизации экспертизы. - Развитие системы обратной связи с населением и регулирующими организациями. Необходимо для повышения обоснованности решений и снижения числа жалоб.	- Рост числа письменных обращений граждан в 2024 г. Может свидетельствовать о накоплении социальной напряженности. - Дефицит профильных специалистов. Достаточно узконаправленная сфера, затрудняющая поиск квалифицированных специалистов. Рост нагрузки на фоне усложнения регулирования в условиях ограниченного кадрового рынка может привести к снижению качества экспертизы. - Изменения в законодательстве. Требуют перестройки процессов. - Риск дублирования функций. При отсутствии четкой регламентации взаимодействия между министерством и учреждением.

Для установления взаимосвязей между выделенными в таблице 1 факторами и разработки стратегии развития организации составим матрицу SWOT-анализа (таблица 2), позволяющую структурировать факторы внешней и внутренней среды с целью выработки стратегических направлений развития ГБУ «Центр экспертизы тарифов».

Таблица 2 – Матрица SWOT-анализа ГБУ «Центр экспертизы тарифов»

	Возможности (opportunities)	Угрозы (threats)
	поле S-O (СИБ)	поле S-T (СИУ)
Сильные стороны (strength)	1. Специализация + расширение полномочий. Использование узкой экспертной специализации для получения дополнительных полномочий, превратив учреждение в один из ключевых экспертных центров региона. 2. Рост результативности + внедрение новых технологий. Достигнутые показатели эффективности создают основу для внедрения большего автоматизирования, позволяющего нарастить объемы обрабатываемых заявок без потери качества. 3. Качество экспертизы + повышение квалификации кадров. Высокий уровень экспертной работы требует системного повышения квалификации сотрудников, что формирует устойчивый кадровый потенциал.	1. Зависимость от качества входящих данных + автоматизация экспертизы. Внедрение автоматизированных систем проверки позволяет снизить влияние человеческого фактора и повысить достоверность анализа предоставляемых данных. 2. Риск перегрузки рутиной + расширение полномочий. Получение новых функций позволяет перераспределить нагрузку, снизив долю рутинных операций в пользу углубленной аналитической работы. 3. Организационная зависимость + развитие обратной связи. Выстраивание прозрачных каналов коммуникации с населением компенсирует ограниченность стратегической самостоятельности за счет повышения общественной легитимности принимаемых решений.
	поле W-O (СЛВ)	поле W-T (СЛУ)
Слабые стороны (weakness)	1. Специализация + дефицит профильных специалистов. Узкая направленность позволяет целенаправленно формировать систему подготовки кадров. 2. Рост результативности + риск дублирования функций. Доказанная эффективность работы служит основанием для четкого закрепления функций между министерством и учреждением, предотвращая	1. Зависимость от качества входящих данных + дефицит специалистов. Ограниченность кадровых ресурсов повышает риски, связанные с проверкой достоверности предоставляемой информации, что требует внедрения дополнительных механизмов верификации. 2. Организационная зависимость + риск дублирования функций. Отсутствие стратегической самостоятельности требует

	дублирование. 3. Качество экспертизы + изменения в законодательстве. Высокий уровень экспертной компетенции позволяет оперативно адаптироваться к изменениям нормативной базы, минимизируя риски правовой неопределенности. 4. Нормативная база + рост обращений граждан. Формально закрепленные процедуры обеспечивают прозрачность деятельности, что снижает потенциал конфликтности при рассмотрении обращений граждан.	формализации разграничения полномочий с министерством для исключения дублирования в работе. 3. Риск перегрузки рутинной + дефицит специалистов. Сосредоточение сотрудников на рутинных операциях в условиях кадрового дефицита ведет к снижению качества аналитической работы, что требует оптимизации процессов.

Проведенный SWOT-анализ отражает, что перспективы развития ГБУ «Центр экспертизы тарифов» связаны с закреплением его статуса регионального центра экспертной компетенции, расширением полномочий и внедрением автоматизированных систем экспертизы. Ключевыми направлениями выступают цифровизация процессов, развитие кадрового потенциала и повышение открытости деятельности через совершенствование обратной связи с населением. Реализация данных направлений позволит повысить обоснованность тарифной политики, обеспечить защиту интересов потребителей от необоснованного роста тарифов и создать благоприятные условия для инвестиционной привлекательности региона. В долгосрочной перспективе это будет способствовать устойчивому социально-экономическому развитию Воронежской области за счет обеспечения баланса интересов потребителей, регулируемых организаций и государства.

Вместе с тем исследование указывает на необходимость дальнейшего совершенствования механизмов взаимодействия между органами исполнительной власти и подведомственными учреждениями, что позволит обеспечить устойчивый рост эффективности тарифного регулирования и повысить качество предоставляемых услуг.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Иванова, А. В. Взаимодействие органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации и подведомственных учреждений в сфере тарифного регулирования на примере Воронежской области / А. В. Иванова, А. С. Сычева // Менеджер года - 2025 : Материалы Всероссийской научно-практической конференции, Воронеж, 04 апреля 2025 года. – Воронеж, 2025. – С. 102-110. – DOI 10.58168/MTY2025_102-110. – EDN WERGMU.
2. Отчеты о деятельности министерства тарифного регулирования Воронежской области за 2019-2024 годы. – URL: <https://tarif36.govvrn.ru/activity-report> (Дата обращения 16.03.2026).
3. Отчеты о результатах деятельности ГБУ «Центр экспертизы тарифов» за 2021-2024 годы. - – URL: <https://tarif36.govvrn.ru/org/byudzhethnoe-uchrezhdenie> (Дата обращения 16.03.2026)
4. Положение о министерстве тарифного регулирования Воронежской области. - URL: <https://tarif36.govvrn.ru/polojenie> (Дата обращения 20.03.2026).

5. Предмет деятельности подведомственного учреждения государственное бюджетное учреждение Воронежской области «Центр экспертизы тарифов». - URL: <https://tarif36.govvrn.ru/org/byudzhethnoe-uchrezhdenie> (Дата обращения 19.03.2026).
6. Устав государственного бюджетного учреждения Воронежской области «Центр экспертизы тарифов». - URL: <https://tarif36.govvrn.ru/org/byudzhethnoe-uchrezhdenie> (Дата обращения 19.03.2026)

REFERENCES

1. Ivanova, A.V. Interaction of executive authorities of the subjects of the Russian Federation and subordinate institutions in the field of tariff regulation on the example of the Voronezh region / A.V. Ivanova, A. S. Sycheva // Manager of the Year - 2025 : Proceedings of the All-Russian Scientific and Practical Conference, Voronezh, April 04, 2025. – Voronezh, 2025. – Pp. 102-110. – DOI 10.58168/MTY2025_102-110. – EDN WERGMU.
2. Reports on the activities of the Ministry of Tariff Regulation of the Voronezh Region for 2019-2024. - URL: <https://tarif36.govvrn.ru/activity-report> (Accessed 03/16/2026).
3. Reports on the performance of GBU "Tariff Expertise Center" for 2021-2024 - URL: <https://tarif36.govvrn.ru/org/byudzhethnoe-uchrezhdenie> (Accessed 03/16/2026).
4. Regulations on the Ministry of Tariff Regulation of the Voronezh region - URL: <https://tarif36.govvrn.ru/polojenie> (Accessed 03/20/2026).
5. The subject of the activity of the subordinate institution is the state Budgetary institution of the Voronezh Region "Tariff Expertise Center". - URL: <https://tarif36.govvrn.ru/org/byudzhethnoe-uchrezhdenie> (Accessed 03/19/2026).
6. Charter of the Voronezh Region State Budgetary Institution "Tariff Expertise Center". - URL: <https://tarif36.govvrn.ru/org/byudzhethnoe-uchrezhdenie> (Accessed 03/19/2026).

КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ ПРИРОДООХРАННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**CONCEPTUAL FOUNDATIONS OF ENVIRONMENTAL PROTECTION ACTIVITIES**

Иванушкин С.В., аспирант ФГБОУ ВО «Воронежский государственный лесотехнический университет имени Г.Ф. Морозова», Воронеж, Россия. **Ivanushkin S.V.**, graduate student of Voronezh State University of Forestry and Technologies named after G.F. Morozov, Voronezh, Russia.

Яковлева Е.А. д.э.н., профессор ФГБОУ ВО «Воронежский государственный лесотехнический университет имени Г.Ф. Морозова», Воронеж, Россия. **Yakovleva E.A.**, Doctor of Economics, Professor of Voronezh State University of Forestry and Technologies named after G.F. Morozov, Voronezh, Russia.

Аннотация: Актуальность исследования обусловлена комплексом взаимосвязанных факторов современного социально-экономического и экологического развития. Интенсификация промышленности, урбанизация и расширение ресурсодобычи приводят к деградации экосистем, истощению природного капитала и увеличению рисков для здоровья населения и устойчивого развития. Это создает императивную необходимость в поиске эффективных ответов. Современная парадигма устойчивого развития требует не противопоставления, а синергии между экономическим ростом и экологическим благополучием. Систематизация и критический анализ многочисленных концепций и подходов к решению экологических проблем необходимы для формирования обоснованных стратегий развития природоохранной деятельности в условиях антропогенной нагрузки.

Abstract: The relevance of the research is determined by a complex of interrelated factors of modern socio-economic and environmental development. Industrial intensification, urbanization, and the expansion of resource extraction lead to ecosystem degradation, depletion of natural capital, and increased risks to public health and sustainable development. This creates an imperative need to find effective answers. The modern paradigm of sustainable development requires not opposition, but synergy between economic growth and environmental well-being. Systematization and critical analysis of numerous concepts and approaches to solving environmental problems are necessary for the formation of sound strategies for the development of environmental protection activities under anthropogenic pressure.

Ключевые слова: природоохранная деятельность, концепции, методология.

Keywords: environmental protection, concepts, methodology.

Современное развитие экономических систем сопровождается нарастающей антропогенной нагрузкой на природные экосистемы [1], что актуализирует необходимость комплексной природоохранной деятельности [2]. В условиях интенсификации промышленного производства, урбанизации и ресурсодобывающих отраслей формируются новые вызовы, требующие концептуального осмысления экономических механизмов

природопользования и землеустройства. Одним из ключевых аспектов в данном контексте является разработка методологических оснований для реализации рациональных стратегий охраны окружающей среды, направленных на интеграцию экономических и экологических интересов.

Методологическая рефлексия природоохранной деятельности традиционно опирается на фундаментальные положения теории устойчивого развития (Брундтланд, 1987) [3] и концепцию эколого-экономического баланса, разработанную в трудах Пигу (1920) [4] и Баумоля-Оутса (1988) [5]. При этом методология экономики природопользования эволюционировала от неоклассических подходов, основанных на экстерналиях и налогах Пигу [6], к институциональной экономике, предполагающей формирование экологических институтов, направленных на минимизацию транзакционных издержек природопользования (Норт, 1990) [7].

В условиях роста экологических угроз и ограниченности административно-правовых методов регулирования возникла необходимость в поиске новых концептуальных подходов, учитывающих экономическую логику природоохранной деятельности. Традиционные методы экологического регулирования, основанные на жестком контроле и санкциях, часто оказываются неэффективными из-за высокой стоимости администрирования и слабой адаптивности к изменяющимся условиям. В связи с этим возникли новые методологические направления, направленные на интеграцию экологических факторов в экономическую деятельность.

Современные подходы можно разделить на несколько крупных групп, отражающих различные методологические традиции. В их основе лежат теоретические представления о взаимодействии экономики и природы, степени допустимого вмешательства в экосистемы и механизмов стимулирования устойчивого развития. В научном дискурсе сложилась классификация методологических подходов, включающая административно-правовую, экономическую, социально-экологическую и системно-эволюционную модели регулирования (таблица 1).

Таблица 1 – Классификация существующих методологических подходов к природоохранной деятельности

Методологический подход	Основные характеристики	Примеры применения
Административно-правовой	Регулирование через законы и нормы	Государственный экологический контроль
Экономический	Экономические стимулы и санкции	Экологические налоги, «зеленые» тарифы
Социально-экологический	Вовлечение общества, формирование экологической культуры	Социально-экологические программы, экопросвещение
Системно-эволюционный	Рассмотрение экосистем и экономических субъектов в их динамике и изменчивости	Адаптивное управление, устойчивое развитие

Классификация, представленная в таблице 1, не исчерпывает всех возможных подходов, поскольку не учитывает сложную структуру научных представлений о путях решения экологических проблем. В этом контексте представляется полезной методология, предложенная Г.А. Фоменко [8], в которой выделяются экологический алармизм,

энвайронментализм, включая его ключевые направления: экономизм, консервационизм, биоцентризм, экологизм, изоляционизм и концепция «зеленой» экономики (рисунок 1). Эти подходы позволяют глубже осмыслить экономическую природу экологической политики и выделить наиболее эффективные механизмы стимулирования экологизации.

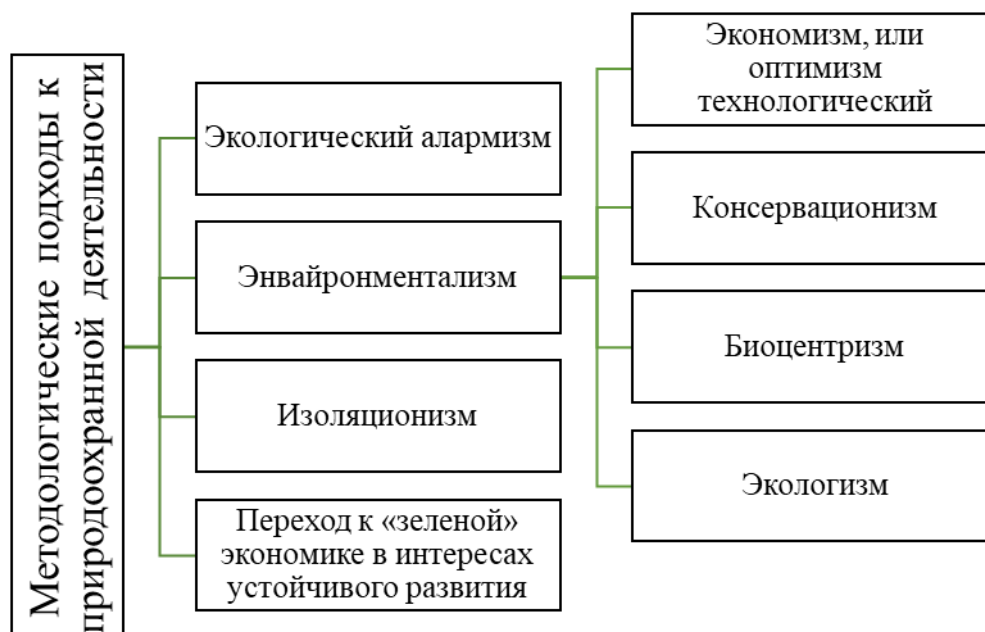


Рисунок 1 – Методологические подходы к природоохранной деятельности по Г.А. Фоменко

Как видим, объединяющее значение имеет признание нарастающих экологических рисков, однако их различия заключаются в стратегиях реагирования, степени вовлеченности экономических субъектов и институциональных механизмах, используемых для предотвращения глобальной экологической катастрофы.

Анализ методологических подходов к природоохранной деятельности в контексте ключевых концепций экологической и экономической теории позволяет выявить несколько принципиальных направлений, в рамках которых осуществляется современное природопользование и охрана окружающей среды. Взаимосвязь различных научных концепций с методологическими подходами демонстрирует, что доминирующими являются три ключевых парадигмы:

- регулирование и контроль, основанные на директивных и экономических механизмах;
- адаптивные стратегии, предполагающие баланс между экономическим развитием и природоохранными ограничениями;
- радикальные концепции, акцентирующие абсолютные экологические ограничения и необходимость фундаментального изменения хозяйственной системы.

Классические экономические теории, такие как теория ренты Хотеллинга и концепция Пигу о внешних эффектах, органично вписываются в рамки энвайронментализма. Особенно это касается экономического и технологического оптимистического направления. Теория Коуза, в свою очередь, соотносится с подходами, делающими акцент на рыночные механизмы и изоляционистскую модель управления. Концепция «зеленой» экономики, объединив экономические и институциональные инструменты, призвана стимулировать инновации и

создание новых, экологически ориентированных рынков. Напротив, экологический алармизм и биоцентризм находят больше точек соприкосновения с радикальными экологическими теориями, а именно, моделью Медоуза, концепцией сильной устойчивости и идеями антироста. Четкая связь консервационизма с выделенными теоретическими школами, по нашему мнению, отсутствует, что может указывать на то, что целостной теории, интегрирующей современные модели регулирования природопользования, не выработано. Ориентиры устанавливаются преимущественно из морально-этических точек зрения, а не с экономико-методологических позиций.

По результатам исследования теоретико-методологических основ природоохранной деятельности приходим к выводу о том, что процессы включенности экологических требований в экономические механизмы отличаются высоким уровнем сложности. Исторически сложилось то, что постепенный переход от административно-командных методов регулирования к экономическим и институциональным инструментам обеспечивает расширение сфер реализации рыночных и корпоративных стратегий при охране окружающей среды.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Sachs J.D., Lafortune G., Fuller G. Sustainable Development Report 2024. The SDGs and the UN Summit of the Future. Includes the SDG Index and Dashboards. <https://files.unsdsn.org/sustainable-development-report-2024.pdf>
2. Зубкевич Л. А. Осознание экологических проблем как индикатор социальных трансформаций (через призму докладов ООН «Наше общее будущее» и «Повестка дня на XXI век») //Трансформация социальных отношений в региональном социуме. VI Сухаревские чтения. – 2016. – С. 29-34.
3. Брундтланд Г. Х. и др. Наше общее будущее //Всемирная комиссия по окружающей среде и развитию. – 1987.
4. Pigou A. C. Some problems of foreign exchange //The Economic Journal. – 1920. – Т. 30. – №. 120. – С. 460-472.
4. Baumol W. J., Oates W. E. The theory of environmental policy. – Cambridge university press, 1988.
5. Егорова М. М. Об актуализации идей А. Пигу в контексте «зелёной» экономики //Молодежная Неделя Науки Института промышленного менеджмента, экономики и торговли. – 2022. – С. 26-28.
6. Норт Д. Институты, институциональные изменения и экономические показатели // Нью-Йорк: Изд-во Кембридж. ун-та. – 1990.
7. Фоменко Г. А. Управление природоохранной деятельностью: эволюция институциональных изменений //Проблемы региональной экологии. – 2019. – №. 4. – С. 52-63.

REFERENCES

1. Sachs J.D., Lafortune G., Fuller G. Sustainable Development Report 2024. The SDGs and the UN Summit of the Future. Includes the SDG Index and Dashboards. <https://files.unsdsn.org/sustainable-development-report-2024.pdf>

2. Zubkevich L. A. Awareness of environmental problems as an indicator of social transformations (through the prism of the UN reports "Our common Future" and "Agenda for the 21st Century") //Transformation of social relations in regional society. VI Sukharev readings. – 2016. – pp. 29-34.
3. Brundtland G. H. et al. Our common future //World Commission on Environment and Development. – 1987.
4. Pigou A. C. Some problems of foreign exchange //The Economic Journal. – 1920. – Vol. 30. – No. 120. – pp. 460-472.
4. Baumol W. J., Oates W. E. The theory of environmental policy. – Cambridge university press, 1988.
5. Egorova M. M. About actualization of A. Pigou's ideas in the context of the "green" economy //Youth Science Week of the Institute of Industrial Management, Economics and Trade. – 2022. – pp. 26-28.
6. North D. Institutes, institutional changes and economic indicators //New York: Cambridge Publishing House. un-ta. – 1990.
7. Fomenko G. A. Environmental management: the evolution of institutional changes //Problems of regional ecology. – 2019. – No. 4. – pp. 52-63.

УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ**MANAGEMENT OF ORGANIZATIONAL CHANGES**

Карабеля А.Д., магистрант ФГБОУ ВО «Воронежский государственный лесотехнический университет имени Г.Ф. Морозова», Воронеж, Россия. **Karabelya A.D.**, master student of Voronezh State University of Forestry and Technologies named after G.F. Morozov, Voronezh, Russia.

Авдеева И.А., к.с.-х.н., доцент ФГБОУ ВО «Воронежский государственный лесотехнический университет имени Г.Ф. Морозова», Воронеж, Россия. **Avdeeva I.A.**, Associate Professor of Voronezh State University of Forestry and Technologies named after G.F. Morozov, Voronezh, Russia.

Аннотация: в статье рассмотрены теоретические и методические аспекты управления организационными изменениями. Проведен анализ организационной структуры и финансового состояния компании. Выявлены проблемы: нерациональное распределение функций, дублирование обязанностей, высокая текучесть кадров, снижение выручки и рост дебиторской задолженности. Предложена программа изменений, включающая переход к матричной организационной структуре и применение модели преобразования бизнеса Ф. Гуиляра и Дж. Келли. Реализация предложенных мероприятий позволит повысить эффективность деятельности компании и укрепить ее позиции на рынке недвижимости.

Abstract: the article discusses the theoretical and methodological aspects of managing organizational changes. The organizational structure and financial condition of the company were analyzed. The problems identified include: irrational distribution of functions, duplication of duties, high staff turnover, decrease in revenue and growth of accounts receivable. A change program is proposed, including the transition to a matrix organizational structure and the application of the business transformation model by F. Gouillart and J. Kelly. The implementation of the proposed measures will improve the efficiency of the company and strengthen its position in the real estate market.

Ключевые слова: управление изменениями, организационная структура, матричная структура, реструктуризация, модель преобразования бизнеса.

Keywords: change management, organizational structure, matrix structure, restructuring, business transformation model.

В современном мире динамичного бизнеса, предприятия сталкиваются с необходимостью постоянных адаптаций и изменений для сохранения конкурентоспособности и эффективности. В условиях постоянно меняющейся экономической и социокультурной среды организации вынуждены принимать различные стратегические решения и осуществлять организационные изменения, чтобы успешно адаптироваться к новым вызовам

и возможностям. В связи с этим, выбранная для исследования тема имеет высокую актуальность в современном деловом мире [1].

Цель данного исследования заключается в построение эффективной системы управления организационными изменениями на примере объекта исследования. Объектом исследования выступает ООО «4 Комнаты», предметом – процессы управления организационными изменениями в данной компании.

Общество с ограниченной ответственностью «4 Комнаты» (далее ООО «4 комнаты») – является одним из крупнейших агентств недвижимости в городе Воронеж. Осуществляет свою деятельность на рынке недвижимости с 2004 года. Основным видом деятельности, согласно главному коду ОКВЭД 68.31 является деятельность агентств недвижимости за вознаграждение или на договорной основе. Компания предоставляет риелторские услуги полного спектра.

Организационная структура предприятия ООО «4 комнаты» представляет собой классический вид линейной организационной структуры, которая используется как основа во всех не очень крупных организациях. Однако есть элементы дивизионального типа, на что указывает диверсификация бизнеса в направлении покупки франшизы «Самолёт плюс», а также представительства в Москве. Несмотря на известные преимущества линейного вида структура, включающие простоту и ясность, существуют и недостатки как: ограниченность роста, большая нагрузка на руководство, неспособность к инновациям и быстрому реагированию на изменения [2].

Согласно научной литературе, существует множество проблем для организации, которым способствует неправильно выстроенная организационная структура. Среди ключевых это: нерациональное распределение функционала между подразделениями; дублирование функций у сотрудников; текучка персонала; снижение финансовой эффективности.

Анализ должностных обязанностей сотрудников подтвердил гипотезу о существенных недостатках распределения обязанностей внутри коллектива. Многие должностные обязанности сотрудников дублируются. Схожими являются обязанности маркетолога и SMM – оба работают с продвижением в социальных сетях, из-за этого может возникать неясность в распределении полномочий и ответственности, а также нежелательное двойное расходование денежных средств в этом направлении. Системный администратор и офис-менеджер оба занимаются обслуживанием офисной техники и инфраструктуры, что также влечёт за собой столкновение зон ответственности [3].

На неэффективность работы внутри организации указывает такой показатель как текучесть персонала. Данные таблицы 3.3 показывают нестабильную ситуацию с численностью сотрудников и высокую текучесть кадров, особенно в 2020 и 2022 годах. Коэффициент текучести в 2020 году составил 242,66%, в 2021 году – 48,92%, в 2022 году – 145,39%, в 2023 году – 31,53%. Это может свидетельствовать о необходимости пересмотра кадровой политики организации для повышения удержания и мотивации персонала.

Анализ финансового состояния ООО «4 Комнаты» показал, что общий показатель ликвидности ниже нормативного значения (1) на протяжении всего периода, что свидетельствует о недостаточном уровне ликвидных активов организации для покрытия ее

краткосрочных обязательств. Коэффициент собственной платежеспособности характеризует долю чистого оборотного капитала в краткосрочных обязательствах, т.е. предприятие сможет быстро возместить за счет чистых оборотных активов только 38,21% текущих обязательств. Коэффициент финансовой устойчивости также ниже нормативного значения (0.8-0.9), это означает, что организация имеет повышенную зависимость от внешних источников финансирования и высокий риск утраты финансовой стабильности [4].

По результатам оценки финансовой эффективности наблюдается неустойчивая динамика показателей, с резкими скачками объемов продаж и прибыльности, что может свидетельствовать о нестабильности рынков сбыта, проблемах в реализации услуг. К 2023 году можно отметить, что конечная рентабельность продаж, как и уровень выручки значительно хуже в сравнении 2020-2021 гг., что указывает на снижение эффективности деятельности предприятия.

Для оптимизации деятельности предприятия предлагается предпринять меры, на основе обнаруженных проблем. В таблице 1 представлена программа изменений.

Таблица 1 – Программа изменений для ООО «4 комнаты»

Проблема	Причина	Изменение
Нерациональное построение отделов и дублирование функций	Нерациональное построение орг структуры – неэффективная работа менеджера по персоналу	Перестроить структуру
Текучка персонала	Неэффективная работа HR	Проработка системы удержания кадров
Снижение финансовой эффективности. Высокая дебиторская и кредиторская задолженности	Отсутствие должной работы над данными проблемами юридического, бухгалтерского отделов, а также руководителя работы с новостройками	Смена ответственных лиц. Внедрение проведения регулярных встреч для отчетности перед руководством по данным вопросам.
Низкая эффективность маркетинга	Нет единого отдела маркетинга. Сотрудники, отвечающие за рекламу, PR не взаимодействуют друг с другом.	Создать отдел маркетинга и выстроить новую маркетинговую систему
Снижение выручки	Снижение востребованности риэлторских услуг компании	Повышение квалификации сотрудников, работа над их мотивацией и разработка новой маркетинговой стратегии

Исходя из проведенного анализа на выявление неэффективности построенной организационной структуры управления предлагается решение по перестройке данной структуры в матричную. Отличие матричной структуры управления от других в том, что основной фокус внимания бизнеса направлен на запрос рынка. Матричная система управления – это гибрид, построенный на двух основаниях – административное и функциональное подчинение. Плюсы матричного подхода в полной замене бюрократии прямыми контактами. Вовлечение в принятие решений экспертов из разных областей обеспечивает принятие качественных решений и гибкость бизнеса в ответ на меняющуюся внешнюю ситуацию [5, 6].

Новая организационная структура управления за счёт тесного взаимодействия проектного и функционального направлений под прямым руководством собственника способна решить все существующие проблемы, связанные с нерациональным распределением функций, а также низкой эффективностью.

Предлагается объединение персонала таких как SMM, менеджер по рекламе, колл-центр объединить в группу под руководством PR-менеджера. Все юристы – в одной группе, чтобы гибко подходить к решению вопросов в различных ситуациях. Как мы говорили ранее об опыте аутсорса, предлагается ограничиться услугами рекрутинга.

Для внедрения предложенной новой организационной структуры, предлагается использовать директивную систему, которая предусматривает принудительные изменения по инициативе собственника и менеджера по персоналу. А методика изменений должна быть направлена на лояльность персонала, который примет изменения и более того проявит со своей стороны позитивную инициативу по поддержке оптимизационных преобразований в компании. Необходимо выстроить философию личного участия каждого сотрудника [7].

Оптимальной методикой является использование модели преобразования бизнеса Ф. Гуияра и Дж. Келли, которая предлагает целостный подход к реорганизации организационной структуры управления и которая предусматривает 4 этапа: рефрейминг, реструктуризация, оживление и обновление. На этапе рефрейминга рекомендуется провести всесторонний анализ текущей организационной структуры и выявить ее ограничения, сформировать видение новой матричной модели, оценить влияние предлагаемых изменений на бизнес-процессы. На этапе реструктуризации необходимо перепроектировать ключевые бизнес-процессы, внедрить современные системы управления эффективностью, реализовать новую организационную структуру с матричными взаимодействиями, провести активную работу с персоналом по управлению изменениями. На этапе оживления предлагается сфокусироваться на формировании новой кросс-функциональной корпоративной культуры, налаживании эффективных коммуникаций. А на этапе обновления необходимо обеспечить непрерывное развитие бизнес-процессов, управленческих систем и повышение квалификации сотрудников, а также систематический мониторинг результативности внедрения решений [8, 9].

Если компания последует данной модели, то может получить ряд преимуществ – усиление клиентской ориентированности, совершенствование бизнес-процессов, распределение зон ответственности, налаживание координации и коммуникации, рост адаптивности, сокращение издержек, концентрацию на достижениях и развитие корпоративной культуры [10].

Таким образом, трансформация организационной структуры управления вкупе с использованием модели преобразования Ф. Гуияра и Дж. Келли позволит организации укрепить конкурентные позиции на рынке недвижимости. Для ООО «4 Комнаты» главными факторами успеха станут – внимание к потребностям клиента, четкие бизнес-процессы и гибкая структура – это обеспечит высокое качество услуг и готовность быстро реагировать на любые изменения рынка.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – Москва: Экономика, 2013. – 519 с.
2. Беляев М. К. Управление организационными изменениями : учебное пособие / М. К. Беляев, С. А. Соколова. – Волгоград : М-во образования и науки Рос. Федерации, Волгогр. гос. архит.-строит. ун-т., 2019. – 91 с.
3. Гуияр Ф. Ж. Преобразование организации / Ф. Ж. Гуияр, Дж. Н. Келли; Пер. с англ. О. Е. Гончаровой, И. Г. Егоровой; Науч. ред. С. Р. Филонович. – М.: Дело, 2000. – 376 с.

4. Груздев К. Э. Современные тенденции управления организационными изменениями в организациях / К. Э. Груздев. // Вестник Московской международной академии. – 2023. – № 1. – С. 188-191.
5. Дак Дж. Монстр перемен. Причины успеха и провала организационных преобразований / Дж. Дак. – Москва : Альпина Бизнес Букс, 2007. – 320 с.
6. Какой запрос – такой ответ: чем хороша матричная система управления. – Forbes – URL: <https://www.forbes.ru/forbeslife/318419-kakoi-zapros-takoi-otvet-chem-khorosha-matrichnaya-sistema-upravleniya> (дата обращения: 28.04.2024).
7. Коттер Д. П. Впереди перемен : Как успешно провести организационные преобразования / Д. П. Коттер. – Москва : Альпина Паблишер, 2019. – 288 с.
8. Левин К. Теория поля в социальных науках / К. Левин. – Москва : Академический проект, 2023. – 343 с.
9. Лухманова Н. А. Управление организационными изменениями / Н. А. Лухманова. // Экономический вектор. – 2019. – № 4(19). – С. 29-31.
10. Управление изменениями: учебное пособие / под ред. докт. экон. наук, проф. Ю.И. Трещевского. Воронеж : Воронежский государственный университет, 2020. – 214 с.

REFERENCES

1. Ansoff I. Strategic management / I. Ansoff. – Moscow: Ekonomika, 2013. – 519.
2. Belyaev M. K. Management of organizational changes : a textbook / M. K. Belyaev, S. A. Sokolova. Volgograd : Ministry of Education and Science of Russia. Russian Federation, Volgogr. gosudarstvennogo archit."He's building. Univ., 2019. – 91.
3. Guillard, F. J. Organization Transformation / F. J. Guillard, J. N. Kelly; Translated from English by O. E. Goncharova, I. G. Egorova; Scientific Editor S. R. Filonovich. – Moscow: Delo, 2000. – 376.
4. Gruzdev, K. E. Modern Trends in Managing Organizational Changes in Organizations / K. E. Gruzdev. // Bulletin of the Moscow International Academy. – 2023. – No. 1. – Pp. 188-191.
5. Dak, J. The Monster of Change. The Causes of Success and Failure in Organizational Transformation / J. Dak. – Moscow : Alpina Business Books, 2007. – 320.
6. What a request – such an answer: what is good about the matrix management system. – Forbes – URL: <https://www.forbes.ru/forbeslife/318419-kakoi-zapros-takoi-otvet-chem-khorosha-matrichnaya-sistema-upravleniya>.
7. Kotter, D. P. Ahead of Change: How to Successfully Implement Organizational Transformation / D. P. Kotter. – Moscow: Alpina Publisher, 2019. – 288.
8. Levin, K. Field Theory in the Social Sciences / K. Levin. – Moscow: Academic Project, 2023. – 343.
9. Lukhmanova N. A. Management of organizational changes / N. A. Lukhmanova. // Economic vector. – 2019. – No. 4(19). – Pp.
10. Management of changes: a textbook / under the editorship of the doctor of economics, prof. Yu.I. Treshchevsky. Voronezh: Voronezh State University, 2020. – 214.

**СИСТЕМА ГОСУДАРСТВЕННЫХ ЗАКУПОК В ОРГАНАХ ИСПОЛНИТЕЛЬНОЙ
ВЛАСТИ СУБЪЕКТА РФ: НОРМАТИВНО-ПРАВОВОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ
И АНАЛИЗ ПОКАЗАТЕЛЕЙ (НА ПРИМЕРЕ ВОРОНЕЖСКОЙ ОБЛАСТИ)**

**THE SYSTEM OF PUBLIC PROCUREMENT IN THE EXECUTIVE AUTHORITIES OF THE
SUBJECT OF THE RUSSIAN FEDERATION: REGULATORY AND LEGAL REGULATION
AND ANALYSIS OF INDICATORS (ON THE EXAMPLE OF THE VORONEZH REGION)**

Кирмасова М.Р., магистрант ФГБОУ ВО **Kirmasova M.R.**, Master Student at the
«Воронежский государственный лесотехнический университет имени Г.Ф. Морозова», Воронеж, Россия. Voronezh State University of Forestry and Technologies named after G.F. Morozov, Voronezh, Russia.

Аннотация: в статье рассматривается система государственных закупок для обеспечения нужд органов власти на примере Воронежской области. Основная задача — собрать аналитические данные о субъектах системы, нормативно-правовом регулировании на федеральном и региональном уровнях и процессе закупок. При анализе выделены ключевые направления для развития: стоит сосредоточиться на развитии онлайн-платформы и внедрении искусственного интеллекта, чтобы сократить временные затраты.

Abstract: The article examines the public procurement system for meeting the needs of government authorities in the Voronezh region. The main objective is to collect analytical data on the entities of the system, the regulatory framework at the federal and regional levels, and the procurement process. The analysis identified the main areas for growth: the primary focus should be on developing online operations and supporting local suppliers.

Ключевые слова: государственные закупки, контрактная система, органы исполнительной власти, Воронежская область, мониторинг закупок, эффективность, нормативно-правовое регулирование.

Keywords: public procurement, contract system, executive authorities, Voronezh region, procurement monitoring, efficiency, regulatory and legal regulation.

Система государственных закупок — это система, питающая весь государственный организм. От её бесперебойной и эффективной работы зависит не только материально-техническое оснащение органов власти, но и, в конечном итоге, качество «продукта», который государство предлагает своим гражданам — государственных услуг. Рациональное использование бюджетных средств также напрямую коррелирует с прозрачностью и эффективностью закупочных процедур.

Актуальность данного исследования продиктована острой потребностью в постоянном пересмотре и модернизации подходов, выявлении узких мест и поиске инновационных путей их устранения. На это подталкивают периодически законодательные нововведения Воронежская область, будучи одним из ключевых регионов с мощной системой управления,

демонстрирует существенные затраты на государственные и муниципальные закупки и растущий коэффициент экономии. [10]

Исследование направлено на глубокое изучение механизма государственных закупок в Воронежской области в контексте нормативно-правового поля. По итогам анализа будут определены перспективные направления развития и сформулированы рекомендации по решению актуальных проблем.

Главным исполнительным органом региона, который отвечает за систему государственных закупок, является Министерство по регулированию контрактной системы в сфере закупок Воронежской области (Минзаказ Во). [4] Ключевыми ролями органов власти является установление законов, регулирующих правила закупочной деятельности в регионе. Также орган уполномочен сам производить конкурентные закупки, беря на себя организацию торгов.

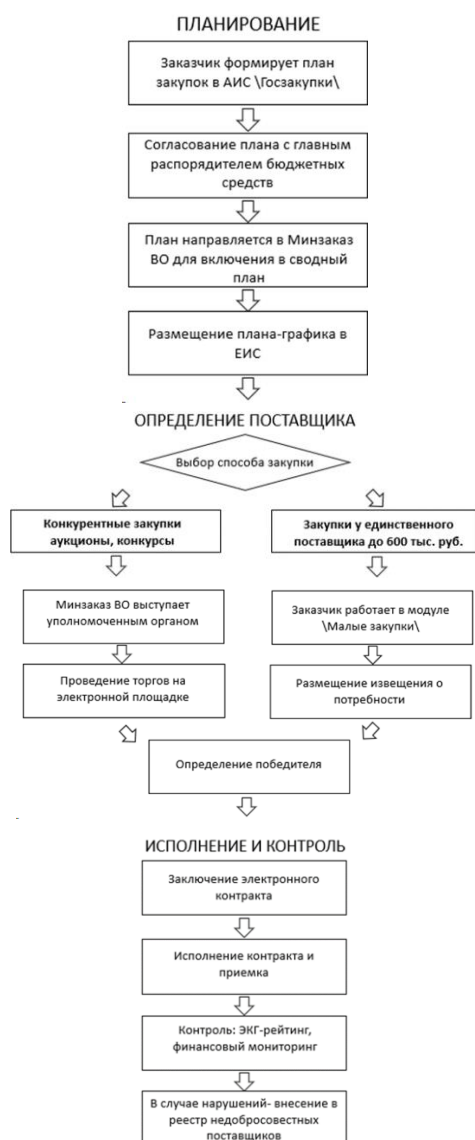


Рисунок 1 - Схема системы закупок

Структуры, осуществляющие приобретение товаров, работ и услуг за счет государственных средств, именуются государственными заказчиками. Среди них выделяют:

органы исполнительной власти, которые управляют бюджетными ассигнованиями; бюджетные учреждения, чья деятельность по выполнению государственных задач полностью финансируется из бюджета в рамках утвержденной сметы; а также автономные учреждения, которые, выполняя государственные функции, обладают большей степенью финансовой и хозяйственной свободы. Поставщики — это юридические лица и индивидуальные предприниматели, которые поставляют товары, выполняют работы или оказывают услуги для государственных и муниципальных нужд. Поставщик для работы с государством обязан соответствовать ряду требований: официальная регистрация в ЕГРЮЛ/ЕГРИП, отсутствие в реестре недобросовестных поставщиков, отсутствие налоговой задолженности и наличие лицензии на вид осуществляемой деятельности. [8]

В 2025 году Министерство по регулированию контрактной системы в сфере закупок Воронежской области провело более 12 900 конкурентных процедур, общим объёмом закупок на 78,6 млрд. рублей. В 2024 году было сделано 33783 контракта, на сумму 51 млрд. рублей, в 2023 сделано 15958 контрактов на 53,62 млрд. рублей. Удалось сэкономить по государственным заказчикам 3 млрд рублей, а в целом по региону - 4,78 млрд рублей.[3] В регионе нет упора на конкретные компании, но приоритет приходится на компании с лучшим ЭКГ-рейтингом, в будущем планируют также отдавать ему предпочтение [1]. За последний год с применением индекса деловой репутации было произведено закупок на 7,65 млрд. рублей, что в 21 раз превышает показатели прошлого года. [9] В 2025 ввели оптимизацию организации закупочных процедур путём объединения торгов с целью увеличения общего объема закупок, что помогает в решении систематических проблем: экономия бюджета, упрощение бюрократии, внедрения ЭКГ-рейтинга и т.д. [2].

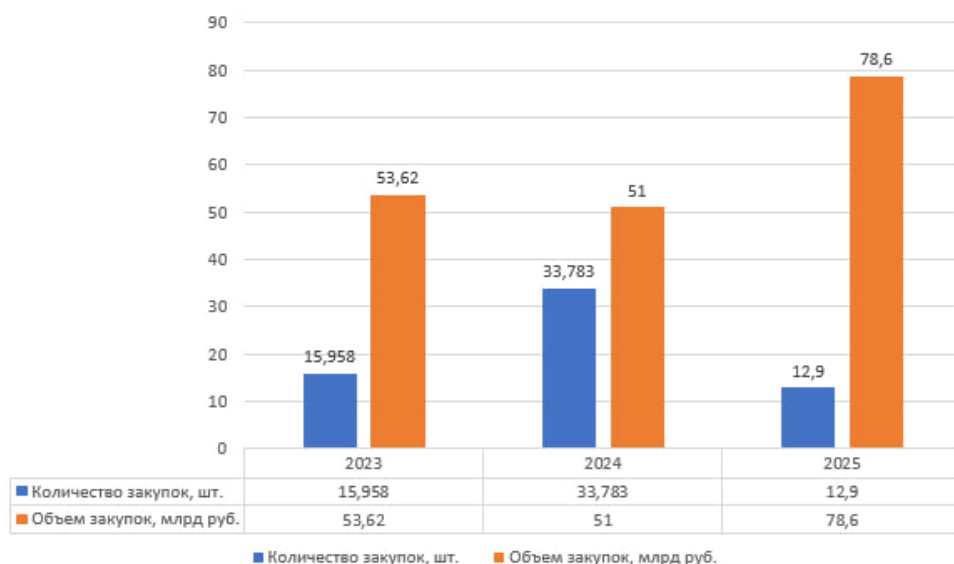


Рисунок 2 – Динамика объема закупок по количеству и стоимостному выражению в 2023-2025 гг.

Закупочную деятельность на федеральном уровне регламентируют два ключевых закона: федеральный закон "О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд" от 05.04.2013 N 44-ФЗ[4] и

федеральный закон "О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц" от 18.07.2011 N 223-ФЗ.[3] Данные законы имеют разную степень регулирования. 44-ФЗ представляет собой более точную и строгую систему касательно закупок, он распространяется на учреждения, которые расходуют деньги из бюджета. 223-ФЗ более мягкий и снисходительный по отношению к компаниям, закон требует соблюдения основных принципов, оставляя свободу, распространяется на государственные компании с долей государства более 50% и занимающихся регулируемыми видами деятельности.

Закупочную деятельность на региональном уровне регулируют местные органы самоуправления. Можно выделить основополагающие законы в Воронежской области, которые помогают грамотно вести закупочную деятельность. Постановление Правительства Воронежской области № 42 от 27.01.2014 — определяет полномочия для структур, отвечающих за закупки в регионе, отвечает в вопросах взаимодействия заказчика и поставщика. Приказ Министерства №11 о/н от 17.12.2025 — указывает обязательные требования к закупкам для организаций, работающих исходя из 223-ФЗ.[5] Также и ранее действующие приказы от 5 декабря 2018 г. №153 о/н «Об утверждении типового положения о закупке для бюджетных учреждений, автономных учреждений, государственных унитарных предприятий Воронежской области» — регламентирующие действия в рамках 223-ФЗ.[7] Для корректной работы и связи федеральных и региональных законов местные органы периодически обновляют и дополняют устаревшие сведения. Есть законы, регулирующие работу региональной информационной системы (например, программного комплекса WEB-Торги-КС), который используется для автоматизации закупок. [6]

Фундаментом закупочной деятельности является утверждение планов-графиков. Любые закупки, не предусмотренные этими планами, не могут быть реализованы, а заказчики обязаны фиксировать их в Единой Информационной Системе. На территории Воронежской области действует дополнительный механизм контроля через региональную информационную систему WEB-Торги-КС. После того, как определены конкретные потребности и выделен соответствующий бюджет, начинается процесс поиска потенциальных поставщиков. В Воронежской области эту функцию выполняет Министерство по регулированию контрактной системы (Минзаказ Во) для нужд региона, а для муниципальных закупок – Управление муниципальных закупок администрации города Воронежа. Торговые процедуры проводятся на специализированных онлайн-площадках. Победителем признается участник, предложивший самую выгодную цену, при этом он должен соответствовать всем установленным требованиям. По итогам успешных торгов формируется контракт, в котором прописываются все условия сделки. За соблюдением условий контракта следят четыре ключевых надзорных органа: Прокуратура, ведомственный контроль, Воронежское УФАС и Министерство по регулированию контрактной системы Воронежской области. Кроме того, в Воронежской области уделяется внимание контролю за тем, как исполнители распоряжаются полученными средствами, и проводится оценка их надежности.

В сфере государственных закупок Воронежская область достигла значительных успехов, активно внедряя передовые решения, включая ЭКГ-рейтинг, для обеспечения максимальной эффективности и рационального использования бюджетных средств. Регион

придерживается стратегии постепенного улучшения, а не кардинальных преобразований. Существующий программный комплекс "WEB-Торги-КС" уже доказал свою эффективность в ускорении и упрощении закупочных процедур. Следующим шагом станет интеграция реестра ЭКГ-рейтинга, что позволит системе автоматически фильтровать недобросовестных участников и выделять наиболее квалифицированных. Искусственный интеллект видится ключевым элементом для дальнейшего развития, способным значительно снизить бюрократическую нагрузку, присущую каждому контракту, и исключить человеческий фактор в проверке и подготовке документов, тем самым сокращая издержки

Для наращивания объемов переработки отходов правительству необходимо наладить тесное сотрудничество с поставщиками сырья. Введение системы ЭКГ-рейтинга принесло стране значительную пользу. Если мы сосредоточимся не только на рейтингах, но и на фактическом процессе переработки, это обеспечит экономическую выгоду и повысит общую эффективность. Подобные меры позволят сократить количество отходов на полигонах и стимулируют развитие индустрии вторичной переработки.

К сожалению, при реализации государственных контрактов часто возникают разногласия, требующие оспаривания. Несмотря на то, что главный контролирующий орган интегрирован в систему "WEB-Торги-КС", процедура подачи жалоб остается трудоемкой. Вся информация, необходимая для заявления, уже имеется в программном комплексе, и ее сбор можно существенно упростить, автоматизировав извлечение данных о контракте. Внедрение упрощенного механизма подачи жалоб в систему позволит оперативно приостанавливать торги в режиме реального времени, снижая риск заключения неправомерных сделок. Добавление искусственного интеллекта для автоматической обработки жалоб поможет мгновенно отсеивать необоснованные заявления. Эти нововведения значительно уменьшат нагрузку на судебные и надзорные инстанции.

Анализ данных позволил глубже понять механизмы работы системы государственных закупок в Воронежской области. Минзаказ подтверждает стабильно высокий уровень региональных закупок, демонстрируя, что власти уделяют внимание не только финансовой стороне, но и экологической устойчивости. Несмотря на отсутствие планов по масштабным реформам, повышение эффективности системы принесет региону значительные выгоды. Внедрение искусственного интеллекта позволит автоматизировать рутинный мониторинг, высвободив время сотрудников для профессионального роста. Полное раскрытие потенциала ЭКГ-рейтинга через запуск государственной программы поддержки "зеленых" закупок, не только стимулирует экологически безопасные методы, но и предоставит подрядчикам существенные экономические стимулы и конкурентные преимущества. В конечном итоге, эти меры приведут к уменьшению административной нагрузки на государственные и автономные учреждения, а также на надзорные органы.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Устойчивость и репутация: Воронежская область лидирует по применению ЭКГ-рейтинга в госзакупках / Коммерсантъ. – 03.10.2025. – URL: <https://www.kommersant.ru/doc/8096544> (дата обращения: 06.06.2026).

2. Воронежская область нарастила объем госзакупок до 78,6 млрд рублей в 2025 году / Коммерсантъ-Черноземье. – 10.02.2026. – URL: <https://www.kommersant.ru> (дата обращения: 06.06.2026).
3. Итоги деятельности: отчет / Министерство по регулированию контрактной системы Воронежской области. – URL: <https://www.govvrn.ru> (дата обращения: 06.06.2026).
4. Российская Федерация. Законы. О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд : Федеральный закон № 44-ФЗ : принят 05.04.2013 : редакция от 25.12.2025. – URL: <https://minfin.gov.ru/ru/performance/contracts/purchases> (дата обращения: 06.06.2026).
5. Об утверждении обязательных требований к закупкам для организаций, осуществляющих закупки в соответствии с Федеральным законом № 223-ФЗ : приказ Министерства по регулированию контрактной системы Воронежской области № 11 о/н : принят 17.12.2025. – URL: <https://www.govvrn.ru> (дата обращения: 06.06.2026).
6. Об утверждении Порядка работы в модуле «Малые закупки» программного комплекса WEB-Торги-КС : приказ Минзаказа Воронежской области № 1 о/н : принят 02.04.2025. – URL: <https://www.govvrn.ru> (дата обращения: 06.06.2026).
7. Об утверждении типового положения о закупке для бюджетных учреждений, автономных учреждений, государственных унитарных предприятий Воронежской области : приказ Министерства по регулированию контрактной системы Воронежской области № 153 о/н : принят 05.12.2018. – URL: <https://www.govvrn.ru> (дата обращения: 06.06.2026).
8. Российская Федерация. Правительство. Об утверждении требований к участникам закупок и перечня документов, подтверждающих соответствие участников закупок указанным требованиям : постановление Правительства РФ № 2571 : принято 29.12.2021 : редакция от 15.03.2025. – URL: <https://government.ru> (дата обращения: 06.06.2026).
9. Воронежская область в 21 раз увеличила закупки с ЭКГ-рейтингом в 2025 году / РИА Воронеж. – 13.02.2026. – URL: <https://riavrn.ru> (дата обращения: 06.06.2026).
10. О результатах рассмотрения жалоб в сфере закупок за 2025 год : отчет / Управление Федеральной антимонопольной службы по Воронежской области. – 20.02.2026. – URL: <https://voronezh.fas.gov.ru/publications/20890> (дата обращения: 06.06.2026).

REFERENCES

1. Sustainability and Reputation: Voronezh Region Leads in the Use of ECG Ratings in Public Procurement / Kommersant. – 03.10.2025. – URL: <https://www.kommersant.ru/doc/8096544> (date of access: 06.06.2026).
2. Voronezh Region Increased Public Procurement Volume to 78.6 Billion Rubles in 2025 / Kommersant-Chernozemye. – 10.02.2026. – URL: <https://www.kommersant.ru> (date of access: 06.06.2026).
3. Performance Results: Report / Ministry for Regulation of the Contract System of the Voronezh Region. – URL: <https://www.govvrn.ru> (date of access: 06.06.2026).
4. Russian Federation. Laws. On the contract system for the procurement of goods, works, and services to meet state and municipal needs: Federal Law No. 44-FZ: adopted on 05.04.2013: amended

on 25.12.2025. – URL: <https://minfin.gov.ru/ru/performance/contracts/purchases> (date of access: 06.06.2026).

5. On approval of mandatory procurement requirements for organizations carrying out procurement in accordance with Federal Law No. 223-FZ: Order of the Ministry for Regulation of the Contract System of the Voronezh Region No. 11 o/n: adopted on 17.12.2025. – URL: <https://www.govvrn.ru> (date of access: 06.06.2026).

6. On approval of the Procedure for working in the "Small Purchases" module of the WEB-Torgi-KS software package: Order of the Ministry of Procurement of the Voronezh Region No. 1 o/n: adopted on 02.04.2025. – URL: <https://www.govvrn.ru> (date of access: 06.06.2026).

7. On approval of the standard procurement regulations for budgetary institutions, autonomous institutions, and state unitary enterprises of the Voronezh Region: Order of the Ministry for Regulation of the Contract System of the Voronezh Region No. 153 o/n: adopted on 05.12.2018. – URL: <https://www.govvrn.ru> (date of access: 06.06.2026).

8. Russian Federation. Government. On approval of requirements for procurement participants and a list of documents confirming compliance of procurement participants with the specified requirements: RF Government Resolution No. 2571: adopted on December 29, 2021: amended on March 15, 2025. – URL: <https://government.ru> (accessed on June 6, 2026).

9. Voronezh Oblast increased procurement with an ECG rating by 21 times in 2025 / RIA Voronezh. – February 13, 2026. – URL: <https://riavrn.ru> (accessed on June 6, 2026).

10. On the results of the review of complaints in the field of procurement for 2025: report / Office of the Federal Antimonopoly Service for the Voronezh Region. – February 20, 2026. – URL: <https://voronezh.fas.gov.ru/publications/20890> (accessed: 06.06.2026).

**РАЗВИТИЕ ФИНАНСОВОГО РЫНКА РОССИИ В УСЛОВИЯХ
ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКИХ ОГРАНИЧЕНИЙ**

**DEVELOPMENT OF RUSSIA'S FINANCIAL MARKET IN THE CONTEXT OF EXTERNAL
ECONOMIC RESTRICTIONS**

Китаев А.Н., студент ФГБОУ ВО «Воронежский государственный лесотехнический университет имени Г.Ф. Морозова», Воронеж, Россия. **Kitaev A.N.**, student at the Voronezh State University of Forestry and Technologies named after G.F. Morozov, Voronezh, Russia.

Зиновьева И.С., д.э.н., профессор ФГБОУ ВО «Воронежский государственный лесотехнический университет имени Г.Ф. Морозова», Воронеж, Россия. **Zinovyeva I.S.**, Doctor of Economic Sciences, Professor Voronezh State University of Forestry and Technologies named after G.F. Morozov, Voronezh, Russia.

Аннотация: в статье проанализированы тенденции развития финансового рынка России в современных условиях. Охарактеризованы основные компоненты финансового рынка РФ, роль Банка России, состояние рынка капитала и банковского сектора. Выявлены векторы развития, ориентированные на цифровизацию, импортозамещение финансовых технологий и развитие национальной платёжной инфраструктуры. Особое внимание уделено деятельности государственных органов по привлечению иностранных инвесторов в текущих условиях.

Abstract: This article analyzes trends in the development of the Russian financial market in the current context. It describes the main components of the Russian financial market, the role of the Bank of Russia, and the state of the capital market and banking sector. It identifies development vectors focused on digitalization, import substitution of financial technologies, and the development of a national payment infrastructure. Particular attention is paid to the efforts of government agencies to attract foreign investors in the current context.

Ключевые слова: финансовый рынок, развитие финансового рынка, сегменты финансового рынка РФ, банковский сектор, фондовый рынок, структурная трансформация.

Keywords: financial market, financial market development, segments of the Russian financial market, banking sector, stock market, and structural transformation.

Финансовый рынок является важнейшим элементом национальной экономики, обеспечивающим перераспределение капитала между субъектами хозяйствования, аккумулирование сбережений и финансирование инвестиций. Российский финансовый рынок формировался в специфических условиях постсоветской трансформации и на протяжении последних десятилетий претерпевает существенные изменения под воздействием внешних шоков и внутренних структурных реформ. Актуальность исследования обусловлена принципиальными изменениями, произошедшими в архитектуре российского финансового

рынка после 2022 года, и необходимостью осмысления новых реалий его функционирования и путей дальнейшего его развития.

Финансовый рынок России представляет собой совокупность взаимосвязанных сегментов, каждый из которых выполняет определённые функции в системе денежного обращения и распределения капитала. К основным сегментам относятся: денежный рынок, рынок капитала (фондовый рынок), формируемый рынками долговых и долевого ценных бумаг, валютный рынок, рынок производных финансовых инструментов, страховой рынок и рынок коллективных инвестиций [1]. В таблице 1 охарактеризованы сегменты финансового рынка с выделением основных инструментов и ключевых участников.

Таблица 1 – Основные сегменты финансового рынка России

Сегмент рынка	Основные инструменты	Ключевые участники
1. Денежно-кредитный (денежный) рынок	Межбанковские кредиты, депозиты, операции РЕПО, депозитные сертификаты	Банк России, коммерческие банки (Сбербанк, ВТБ, Газпромбанк и др.), некредитные финансовые организации
2. Рынок долговых и долевого ценных бумаг	Акции, облигации, паевые инвестиционные фонды (ПИФы), депозитарные расписки, структурные продукты	Эмитенты: Минфин РФ, корпорации Профессиональные участники: брокеры, дилеры, управляющие компании, депозитарии, регистраторы; Торговые площадки: Московская биржа (MOEX), СПБ Биржа
3. Валютный рынок	Торговля валютными парами (USD/RUB) - спот-сделки, свопы, фьючерсы, опционы	Центральный банк, уполномоченные банки, брокеры
4. Рынок производных финансовых инструментов (деривативов)	Фьючерсы (на индексы, акции, валюты, товары), опционы, товарные свопы, форвардные контракты	Национальный клиринговый центр (НКЦ), брокеры, хедж-фонды, институциональные инвесторы, квалифицированные инвесторы
5. Страховой рынок	Страховые продукты: ОСАГО, КАСКО, страхование жизни, страхование имущества и ответственности, перестрахование	Страховые компании (Согаз, РЕСО-Гарантия, Ингосстрах, АльфаСтрахование и др.), страховые брокеры, Всероссийский союз страховщиков (ВСС)
6. Рынок коллективных инвестиций	Паевые инвестиционные фонды (ПИФы), НПФ (негосударственные пенсионные фонды)	Управляющие компании (УК), негосударственные пенсионные фонды (НПФ), специализированные депозитарии

Важнейшим органом в структуре российского финансового рынка является Центральный Банк Российской Федерации. С 2013 года Банк России выполняет функции единого мегарегулятора финансового рынка. Такая модель обеспечивает концентрацию надзорных и регуляторных функций в одном ведомстве и существенно оптимизирует архитектуру регулирования [2].

В рамках мегарегуляторства Банк России осуществляет лицензирование и надзор за банками, страховыми компаниями, негосударственными пенсионными фондами, брокерами и управляющими компаниями; регулирование эмиссии ценных бумаг и деятельности организаторов торговли; защиту прав потребителей финансовых услуг; проведение денежно-

кредитной политики. Концентрация полномочий позволяет координировать регуляторные требования между сегментами рынка и оперативно реагировать на системные риски [3].

Введение масштабных санкций в 2022 году обозначило новый этап в развитии российского финансового рынка. Отключение крупнейших банков от SWIFT (англ. Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunications – «Общество всемирных межбанковских финансовых каналов связи» – международная межбанковская система передачи финансовой информации и совершения платежей), заморозка валютных резервов Банка России, приостановка деятельности иностранных депозитарных структур и уход зарубежных инвесторов с фондового рынка создали беспрецедентные вызовы для всей финансовой системы страны.

Ответом на эти вызовы стал активный курс на финансовый суверенитет, предполагающий: развитие системы передачи финансовых сообщений (СПФС) как альтернативы SWIFT; расширение использования национальных валют в расчётах с торговыми партнёрами; развитие собственной клиринговой и расчётной инфраструктуры; реализацию проекта цифрового рубля – национальной цифровой валюты Центрального банка (ЦБЦБ) [4].

Цифровой рубль, пилотное тестирование которого проводится с 2023 года, рассматривается как инструмент снижения зависимости от международных платёжных систем, повышения прозрачности финансовых операций и расширения доступности финансовых услуг. Внедрение ЦБЦБ предполагает трансформацию бизнес-моделей коммерческих банков и требует существенной адаптации регуляторной базы [5].

В рамках цифровизации отечественные банки и финтех-компании активно развивают дистанционные каналы обслуживания, системы быстрых платежей (СБП), биометрическую идентификацию. Высокий уровень технологической зрелости крупнейших банков позволил минимизировать операционные потери в условиях санкций [3].

На рынке также расширяется спектр финансовых инструментов, в том числе с учетом цифровых форматов. Среди инструментов развитие получили ЦФА (Цифровые финансовые активы). По итогам III квартала 2025года объем действующих выпусков, находящихся в обращении, составил 623,3млрд рублей. При этом за весь период функционирования рынка совокупный объем средств, привлеченный через этот инструмент, составил 1,63трлн рублей. Пока эмитенты рассматривают ЦФА как инструмент краткосрочного финансирования – подавляющее большинство выпущенных в настоящее время ЦФА по своему экономическому содержанию идентичны краткосрочным долговым обязательствам. [6].

Банковский сегмент традиционно занимает доминирующее положение в структуре российского финансового рынка: активы банковской системы многократно превышают капитализацию фондового рынка. Первые 5 кредитных организаций, ранжированных по величине активов, сосредотачивают более 60% активов всего банковского сектора, что обуславливает высокую концентрацию и недостаточную конкурентность сектора [7].

Ключевым организованным торговым пространством выступает Московская биржа (МОЕХ), основанная в 2011 году путём слияния ММВБ и РТС. На её площадках сосредоточена торговля акциями, облигациями, валютой, товарными контрактами и производными

инструментами. По торговле облигациями в 2024 году Московская биржа заняла третье место среди мировых бирж, а по торговле деривативами – шестое [8].

В текущих реалиях роль частных инвесторов имеет большое значение. Количество физических лиц, имеющих брокерские счета на Московской бирже, по итогам октября 2025 года составило 39,4 млн человек [9]. Частные инвесторы замещают вышедших иностранных участников и становятся значимым фактором ценообразования на рынке акций и облигаций.

В условиях высокой ключевой ставки (16-21% в 2025 году) рынок долговых инструментов демонстрирует значительный рост объёмов размещений: эмитенты привлекают финансирование на внутреннем рынке, компенсируя закрытые внешние окна [2].

Структурным следствием санкционного давления стала переориентация внешнеторговых и финансовых потоков с западного направления на восточное. Торговля в юанях, рупиях и иных «дружественных» валютах резко возросла. Доля валютных биржевых торгов с юанем в ноябре 2022 года составила 33%. Граждане с начала года купили юаней на сумму 140 млрд рублей. Для сравнения: за этот же период физические лица приобрели долларов США и евро на бирже и через банки на 230 млрд рублей, то есть цифры стали сопоставимы [10].

По геополитическим причинам на данный момент интерес иностранных инвесторов ограничен. Однако Банк России совместно с Правительством Российской Федерации предпринимает меры по упрощению доступа иностранных инвесторов на российский финансовый рынок. Уже предусмотрены упрощенный допуск к организованным торгам иностранной валютой, валютными и процентными производными финансовыми инструментами (ПФИ), удаленная идентификация, обеспечена возможность для иностранных банков открывать филиалы в России. С 01.09.2026 постанова на налоговый учет при открытии счета иностранной организации будет осуществляться через банк, что позволит упростить данную процедуру для иностранной организации [6]. Привлечение зарубежных инвестиций может оказать существенное влияние на российский финансовый рынок.

По мнению Банка России российский финансовый рынок обладает потенциалом роста в масштабах экономики. Значимая роль сохраняется за банковским сектором, активы которого превышают 96,0% ВВП, что сопоставимо со многими странами. По другим секторам замечается отставание от стран БРИКС, что в свою очередь говорит о широком спектре возможностей развития финансового рынка РФ [6].

Финансовый рынок России в настоящее время развивается в условиях структурной трансформации экономики. Несмотря на существующие ограничения, рынок демонстрирует способность адаптироваться к новым условиям за счет внутренних источников финансирования, развития цифровых технологий и эффективности механизмов регулирования.

К ключевым тенденциям развития финансового рынка относятся рост активности частных инвесторов, развитие облигационного рынка, цифровизация финансовых услуг, усиление роли Банка России и изменение структуры международных расчетов.

В дальнейшем эффективность функционирования финансового рынка России будет зависеть от качества государственной экономической политики, уровня технологического

развития и способности финансовых институтов обеспечивать устойчивое движение капитала в национальной экономике.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Алексеева, Д. Г. Финансовое право: учебник / Д. Г. Алексеева, С. В. Пыхтин, Е. Г. Хоменко. – Москва: Норма, 2022. – 464 с. – Текст: непосредственный.
2. Юдина, И. Н. Мегарегулятор финансового рынка: проблемы и перспективы / И. Н. Юдина. // Финансы и кредит. – 2023. – № 5. – С. 18–32. – Текст: непосредственный
3. Лаврушин, О. И. Деньги, кредит, банки: учебник / О. И. Лаврушин. – Москва: КноРус, 2023. – 560 с. – Текст: непосредственный.
4. Банк России. Концепция цифрового рубля. – М.: Банк России, 2021. – 32 с. – Текст: непосредственный.
5. Сухарев, О. С. Цифровые финансы и экономическое развитие / О. С. Сухарев. // Экономист. – 2024. – № 2. – С. 23–38. Текст: непосредственный
6. Основные направления развития финансового рынка Российской Федерации на 2026 год и период 2027 и 2028 годов. – 29 с. Банк России: официальный сайт. – Москва. – URL: https://www.cbr.ru/Content/Document/File/181362/onrfr_2026_2028.pdf (дата обращения: 07.04.2026). – Режим доступа: свободный.
7. Банк России: официальный сайт. – Москва. - Статистические показатели банковского сектора Российской Федерации: таблица. – URL: https://www.cbr.ru/Collection/Collection/File/59696/obs_281.xlsx (дата обращения: 07.04.2026). – Текст: электронный
8. Московская биржа: официальный сайт. – Москва. - Годовой отчет ПАО Московская Биржа за 2024 год. – URL: <https://www.moex.com/files/4563x4akyvnfl474x38cza7gxn> (дата обращения: 07.04.2026). – Текст: электронный.
9. Частные инвесторы в сентябре вложили в ценные бумаги на Московской бирже рекордные 317 млрд рублей: сайт / Московская биржа. – Москва – URL: <https://www.moex.com/n95149> (дата обращения: 07.04.2026). - Текст: электронный.
10. Банк России: официальный сайт. – Москва. - Выступление Ксении Юдаевой на пресс-конференции: Обзор финансовой стабильности за II–III кварталы 2022 года. – URL: <https://www.cbr.ru/press/event/?id=14366> (дата обращения: 07.04.2026). – Текст: электронный.

REFERENCES

1. Alekseeva, D. G. Financial Law: Textbook / D. G. Alekseeva, S. V. Pykhtin, E. G. Khomenko. – Moscow: Norma, 2022. – 464 p. – Text: direct.
2. Yudina, I. N. Megaregulator of the Financial Market: Problems and Prospects / I. N. Yudina. // Finance and Credit. – 2023. – No. 5. – Pp. 18–32. – Text: direct
3. Lavrushin, O. I. Money, Credit, Banks: Textbook / O. I. Lavrushin. – Moscow: KnoRus, 2023. – 560 p. – Text: direct.
4. Bank of Russia. The Concept of the Digital Ruble. – Moscow: Bank of Russia, 2021. – 32 p. – Text: direct.

5. Sukharev, O. S. Digital Finance and Economic Development / O. S. Sukharev. // Economist. – 2024. – No. 2. – Pp. 23–38. Text: direct
6. Main Directions for the Development of the Financial Market of the Russian Federation for 2026 and the Period of 2027 and 2028. – 29 p. Bank of Russia: official website. – Moscow. – URL: https://www.cbr.ru/Content/Document/File/181362/onrfr_2026_2028.pdf (accessed: 07.04.2026). – Access mode: free.
7. Bank of Russia: official website. – Moscow. - Statistical indicators of the banking sector of the Russian Federation: table. – URL: https://www.cbr.ru/Collection/Collection/File/59696/obs_281.xlsx (accessed on 07.04.2026). – Text: electronic
8. Moscow Exchange: official website. – Moscow. - Annual Report of PJSC Moscow Exchange for 2024. - URL: <https://www.moex.com/files/4563x4akyvnf1474x38cza7gxn> (accessed on 07.04.2026). - Text: electronic.
9. Private investors invested a record-breaking 317 billion rubles in securities on the Moscow Exchange in September: website / Moscow Exchange. – Moscow – URL: <https://www.moex.com/n95149> (accessed on 07.04.2026). - Text: electronic.
10. Bank of Russia: official website. – Moscow. - Presentation by Ksenia Yudaeva at the press conference: Review of Financial Stability for the II–III quarters of 2022. – URL: <https://www.cbr.ru/press/event/?id=14366> (accessed on 07.04.2026). – Text: electronic.

АНАЛИЗ ДЕБИТОРСКОЙ И КРЕДИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ ЛЕСНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

ANALYSIS OF DEBIT AND CREDIT RESERVES OF FORESTRY ENTERPRISES

Куксова И.В., д.э.н., профессор ФГБОУ ВО «Воронежский государственный лесотехнический университет имени Г.Ф. Морозова», Воронеж, Россия. **Kuksova I.V.**, Doctor of Economics, Professor at the Voronezh State University of Forestry and Technologies named after G.F. Morozov, Voronezh, Russia.

Московская В.С., магистрант ФГБОУ ВО «Воронежский государственный лесотехнический университет имени Г.Ф. Морозова», Воронеж, Россия. **Moskovskaya V.S.**, master student Voronezh State University of Forestry and Technologies named after G.F. Morozov, Voronezh, Russia.

Аннотация: Для оценки платежеспособности организации и выявления возможных рисков используется анализ дебиторской и кредиторской задолженности. Он позволяет выявлять проблемные участки, оптимизировать потоки платежей и снижать вероятные риски неуплаты. На основе данного анализа могут быть приняты обоснованные управленческие решения, а также составлен план по финансовому развитию предприятия на будущий период. Результаты анализа дебиторской и кредиторской задолженности помогают оценить платежеспособность организации на текущий момент.

Abstract: To assess the organization's solvency and identify potential risks, an analysis of accounts receivable and accounts payable is conducted. This analysis helps identify areas of concern, optimize payment flows, and reduce the risk of non-payment. Based on this analysis, informed management decisions can be made, and a financial development plan for the organization can be developed for the future. The results of the accounts receivable and accounts payable analysis provide insights into the organization's current solvency.

Ключевые слова: дебиторская задолженность, кредиторская задолженность, анализ финансовой отчетности, финансовые обязательства.

Keywords: accounts receivable, accounts payable, financial statement analysis, financial liabilities.

Для оценки экономического состояния предприятия используется анализ финансовой отчетности. Он позволяет выделить основные характеристики организации и оценить их влияние на ее деятельность. Это, в свою очередь, поможет сформировать выводы о финансовом положении и разработать варианты дальнейшего развития. В анализ финансовой отчетности входит анализ дебиторской и кредиторской задолженности. Данные виды задолженности представляют собой важную часть деятельности каждой организации. Таким образом, актуальность данной темы заключается в необходимости эффективного управления

дебиторской и кредиторской задолженностью, что позволит улучшить финансовую устойчивость, снизить возможные риски.

Когда организация выполнила свои обязательства, предписанные договором, а ее контрагент – еще нет, возникает дебиторская задолженность. Она представляет собой сумму денежных средств, которые должен организации ее клиент. Дебиторская задолженность появляется в тот момент, когда предприятие отгрузило товар или выполнило какие-то услуги, но оплату за это еще не получила [1].

По мнению Сутягина В.Ю., дебиторская задолженность – это количество обязательств, которые полагаются предприятию от физических и юридических лиц по результатам экономических отношений с ними. С точки зрения Ибрагимова Н.Т., дебиторская задолженность представляет собой сумму займов, которые появились в результате ведения предприятием хозяйственной деятельности и которые ему причитаются.

К примерам дебиторской задолженности, можно отнести:

- оказание услуг и отгрузка товаров контрагенту с отсрочкой платежа;
- переплата сотруднику по заработной плате;
- выплата авансового платежа за поставку товаров или услуг;
- выдача подотчетных сумм работникам организации и др.

Причина появления дебиторской задолженности может заключаться в выполнении обязательств сторон друг перед другом в разные моменты времени. К примеру, организация выдает сотруднику заемные средства на определенный срок. И пока сотрудник не вернет долг, он будет являться дебитором.

Или же, организация внесла предоплату за материальные ценности, заказанные у контрагента. Но пока поставщик не доставит эти материалы, в учете у организации будет числиться дебиторская задолженность.

Ситуация может быть и такая, когда сотруднику организации ошибочно переплатили. И пока он не вернет сумму переплаты, или бухгалтерией не будет произведен перерасчет, у организации в учете будет числиться дебиторская задолженность.

Рассмотрим классификацию дебиторской задолженности.

1. Дебиторская задолженность может подразделяться по вероятности погашения на сомнительную и безнадежную. Сомнительная представляет собой задолженность по выписанным реализациям, оказанным услугам не погашенную в срок и не обеспеченную залогом. Безнадежной считается задолженность, срок исковой давности которой истек. Согласно статье 196 ГК РФ он составляет 3 года [2].

2. По времени погашения дебиторская задолженность может быть краткосрочной и долгосрочной. Срок погашения краткосрочной задолженности – до одного года, долгосрочной – больше года.

3. По типу погашения дебиторская задолженность подразделяется на срочную и просроченную. Срочная – задолженность, по которой срок погашения еще не наступил. Просроченная – задолженность, срок погашения которой нарушен.

4. Также дебиторская задолженность может подразделяться в зависимости от должника:

- по поставщикам;
- по покупателям;
- по государственным организациям;
- по сотрудникам.

Наличие дебиторской задолженности с одной стороны может говорить о расширении деловой активности организации, но с другой стороны ее постоянное увеличение может негативно влиять на деятельность организации [3].

При появлении дебиторской задолженности у организации, в учете у ее контрагентов в то же время появляется кредиторская задолженность.

Кредиторская задолженность представляет собой сумму денежных средств, которую организация должна своим контрагентам, сотрудникам, банкам и государственным органам. Она появляется в результате расчетов за приобретаемые товарно-материальные ценности, выполненные работы и оказанные услуги, а также в результате расчетов по оплате труда.

По мнению Решетова В.В., кредиторская задолженность представляет собой задолженность предприятия, которая появляется в тот момент, когда аванс от контрагента получен, а товары еще не реализованы. Кондратова И.Г. считает, что кредиторская задолженность – это источник финансирования организации и денежная задолженность предприятия перед своими контрагентами.

Выделяют четыре типа кредиторской задолженности:

1. по времени исполнения;
2. по сроку погашения;
3. по вероятности уплаты;
4. по источнику возникновения.

Относительно времени исполнения кредиторская задолженность подразделяется на просроченную и срок погашения которой еще не наступил.

По сроку погашения кредиторская задолженность может быть краткосрочной, то есть срок ее погашения не превышает 12 месяцев с момента возникновения. И долгосрочной, когда срок погашения превышает 12 месяцев.

По вероятности уплаты задолженность может быть нормальная, сомнительная и безнадежная к взысканию. Безнадежная к взысканию задолженность – это долг, который уже невозможно взыскать, то есть срок давности взыскания, который составляет три года, истек. Сомнительной называют такую задолженность, которая не оплачена, либо существует высокая вероятность того, что она не будет погашена в соответствии с договором. Нормальная кредиторская задолженность – это задолженность организации перед своими контрагентами, срок исполнения которой, согласно договору, еще не истек.

На внешнюю и внутреннюю кредиторская задолженность делиться по источнику возникновения. Внешняя задолженность – эта задолженность перед контрагентами, налоговыми организациями, банками и государственными органами. Внутренняя – перед сотрудниками.

Так как кредиторская задолженность влияет на деятельность и ликвидность организации, ее необходимо контролировать. Для этого надо отслеживать даты погашения

задолженности в соответствии с договорами, чтобы не накапливать обязательства. Также – проводить инвентаризацию расчетов; это позволит выявить основную и безнадежную кредиторскую задолженность. Основная задолженность – это задолженность, которую предприятие намеревается погасить. С ней есть возможность работать, договариваться с клиентами о продлении сроков уплаты. Безнадежную задолженность необходимо списывать в соответствии с законодательством.

Необходимо поддерживать контакт с кредиторами, для того чтобы отслеживать ликвидированные и закрытые организации. В любом из этих двух случаев, задолженность считается безнадежной и ее необходимо списывать.

Для того, чтобы снизить рост кредиторской задолженности необходимо оптимизировать затраты, разработать план по работе с займами и отказаться от отсрочки платежей для контрагентов [4]. Последних, для систематизации платежей, можно разделить на категории по степени важности в соответствии с возможными рисками.

На рисунке 1 представлены этапы анализа дебиторской и кредиторской задолженности. В дальнейшем эффективность функционирования финансового рынка России будет зависеть от качества государственной экономической политики, уровня технологического развития и способности финансовых институтов обеспечивать устойчивое движение капитала в национальной экономике.



Рисунок - Этапы анализа дебиторской и кредиторской задолженности

Анализ дебиторской и кредиторской задолженности включает в себя следующие этапы:

1. В первую очередь оценивается структура задолженностей: рассчитывается удельный вес дебиторской задолженности в активе и кредиторской задолженности в пассиве баланса. Если в результате анализа были получены высокие значения показателей, это может говорить о нестабильной финансовой ситуации.

2. Далее дебиторская и кредиторская задолженность сравниваются. Рассчитывается коэффициент соотношения дебиторской и кредиторской задолженности.

3. Следующим шагом является сравнение дебиторской задолженности и выручки, кредиторской задолженности и себестоимости. Это позволяет обнаружить изменения в расчетах. Если, к примеру, рост дебиторской задолженности выше роста выручки, значит организация увеличила отсрочки по платежам для своих контрагентов.

4. Последним этапом является расчет оборачиваемости дебиторской и кредиторской задолженности, который позволяет выявить возможную угрозу недостатка ликвидности [5]. Здесь необходимо определить время, которое проходит между этапами отгрузки и оплаты товаров.

Рассчитаем оборачиваемость дебиторской и кредиторской задолженности на примере данных бухгалтерской отчетности предприятия ООО ПК «Ангстрем» за 2023 и за 2024 г.г.

В таблице 1 представлены показатели дебиторской задолженности, кредиторской задолженности, выручки от продаж и себестоимости продукции предприятия за 2023-2024 годы.

Таблица 1 – Показатели дебиторской и кредиторской задолженности, выручки от продаж и себестоимости продукции ООО ПК «Ангстрем» за 2023-2024 годы

Год	Дебиторская задолженность		Кредиторская задолженность		Выручка от продаж	Себестоимость продукции
	Остаток на начало периода	Остаток на конец периода	Остаток на начало периода	Остаток на конец периода		
2023	320 606	341 672	551 785	731 173	2 663 115	1 870 550
2024	341 672	298 607	731 173	448 641	2 437 658	1 674 725

Чтобы рассчитать оборачиваемость дебиторской задолженности, необходимо выручку за период разделить на среднюю дебиторскую задолженность за период. Для начала найдем среднее значение дебиторской задолженности. Для этого складываем остаток дебиторской задолженности на начало и на конец периода, равные 320 606 р. и 341 672 р. соответственно, и делим это на 2:

$$(320\,606\text{ р.} + 341\,672\text{ р.}) / 2 = 331\,139\text{ р.}$$

Мы нашли среднее значение дебиторской задолженности, равное 331 139 р. Теперь определим оборачиваемость дебиторской задолженности. Для этого выручку от продаж за 2023 г. 2 663 115 р. делим на полученное нами среднее значение дебиторской задолженности за анализируемый период 331 139 р. и получаем:

$2\,663\,115\text{ р.} / 331\,139\text{ р.} = 8,04$ – коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности.

Рассчитаем период оборота дебиторской задолженности:

$$365\text{ дней} / 8,04 = 45\text{ дней}$$

Таким образом, период оборота дебиторской задолженности составляет 45 дней, это говорит о том. Что контрагенты покрывают свои обязательства через 45 дней после отгрузки товара в среднем.

Теперь найдем коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности, он рассчитывается как отношение себестоимости продаж к среднему значению кредиторской задолженности за анализируемый период.

Для начала рассчитаем среднее значение кредиторской задолженности, которое представляет сумму ее остатка на начало и конец периода (551 785 р. и 731 173 р. соответственно), деленную на 2:

$$(551\,785 \text{ р.} + 731\,173 \text{ р.}) / 2 = 641\,479 \text{ р.}$$

Среднее значение кредиторской задолженности составило 641 479 р. Потому можем найти коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности:

$$1\,870\,550 \text{ р.} / 641\,479 \text{ р.} = 2,92$$

$$365 \text{ дней} / 2,92 = 125 \text{ дней}$$

Получается, что организация оплачивает оказанные ей услуги через 125 дней.

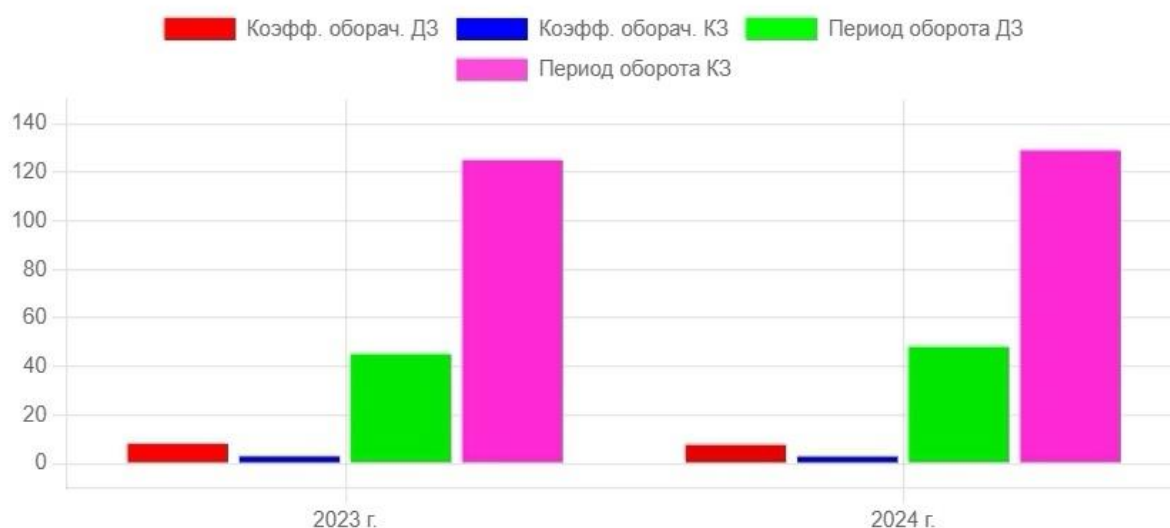


Рисунок 2 – Коэффициенты оборачиваемости и периоды оборота дебиторской и кредиторской задолженности

Исходя из данных, видно, что коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности в 2024 г. снизился, а период оборота увеличился. Это может говорить о снижении эффективности работы с контрагентами и нестабильной ситуации с возвратом долгов.

Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности в 2024 г. так же уменьшился, а период оборота увеличился, что может говорить об осложнении ситуации с оплатой счетов.

Однако, так как периоды оборота дебиторской задолженности и в 2023 г., и в 2024 г. меньше периодов оборота кредиторской задолженности, организация получает оплату от своих контрагентов быстрее, чем сама покрывает свои финансовые обязательства. Это говорит о сохранении ликвидности предприятия.

Предприятию ООО ПК «Ангстерм» необходимо следить за тем, чтобы соотношение дебиторской и кредиторской задолженности было устойчивым. Этого можно добиться

благодаря регулярному анализу показателей, ведению учета задолженностей и своевременной оптимизации управления займами.

Чтобы управление финансовым состоянием организации было эффективным, необходимо не только анализировать дебиторскую и кредиторскую задолженность, но и принимать определенные действия, направленные на выявление проблем и совершенствование финансовой ситуации организации. Подход для каждой из двух видов задолженностей будет разный, а контроль за любыми изменениями в них должен обладать одинаковой требовательностью.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Комплексный анализ хозяйственной деятельности : учебник и практикум для вузов / под редакцией В. И. Бариленко. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 482 с. — (Высшее образование).
2. "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая)" от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 31.07.2025, с изм. от 25.11.2025) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.08.2025)
3. Бухгалтерская финансовая отчетность : учебник для вузов / О. А. Замотаева, Я. Н. Зотова, Н. В. Максимова, М. А. Штефан ; под редакцией М. А. Штефан. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 340 с. — (Высшее образование).
4. Кудрявцева, Т. Ю. Финансовый анализ : учебник для вузов / Т. Ю. Кудрявцева, Ю. А. Дуболазова ; под редакцией Т. Ю. Кудрявцевой. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 163 с. — (Высшее образование).
5. Бухгалтерский финансовый учет : учебник для вузов / под редакцией И. М. Дмитриевой, В. Б. Малицкой, Ю. К. Харакоз. — 7-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 498 с. — (Высшее образование).
6. Куксова, И. В. Порядок организации и списания дебиторской задолженности предприятия природопользования / И. В. Куксова, Ю. П. Анисимов, И. А. Конопкин // Экономические аспекты рационального природопользования: традиции и инновации : материалы международного научно-практической конференции. - Воронеж, 2023. - С. 90-94.

REFERENCES

1. Comprehensive analysis of economic activity : textbook and workshop for universities / edited by V. I. Barilenko. — 2nd ed., revised and add. Moscow : Yurayt Publishing House, 2026. 482 p. (Higher Education).
2. "The Civil Code of the Russian Federation (Part one)" dated 11/30/1994 N 51-FZ (as amended on 07/31/2025, as amended. dated 11/25/2025) (with amendments and additions, intro. effective from 08/01/2025)
3. Accounting financial statements : a textbook for universities / O. A. Zamotaeva, Ya. N. Zotova, N. V. Maksimova, M. A. Stefan ; edited by M. A. Stefan. — 2nd ed. — Moscow : Yurayt Publishing House, 2026. — 340 p. — (Higher education).

4. Kudryavtseva, T. Y. Financial analysis: a textbook for universities / T. Y. Kudryavtseva, Y. A. Dubolazova; edited by T. Y. Kudryavtseva. — 2nd ed. — Moscow : Yurayt Publishing House, 2026. — 163 p. — (Higher education).
5. Accounting and financial accounting : a textbook for universities / edited by I. M. Dmitrieva, V. B. Malitskaya, Yu. K. Kharakoz. — 7th ed., revised and add. Moscow : Yurait Publishing House, 2026. 498 p. (Higher education).
6. Kuksova, I. V. The procedure for organizing and writing off accounts receivable from a nature management company / I. V. Kuksova, Yu. P. Anisimov, I. A. Konopkin // Economic aspects of rational use of natural resources: traditions and innovations : Materials of the international scientific and practical conference. — Voronezh, 2023. — Pp. 90-94.

ИССЛЕДОВАНИЕ ДИНАМИКИ ОСНОВНЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ИННОВАЦИОННОЙ АКТИВНОСТИ В ЛЕСОПРОМЫШЛЕННОЙ ОТРАСЛИ

RESEARCH OF THE DYNAMICS OF THE MAIN INDICATORS OF INNOVATIVE ACTIVITY IN THE FORESTRY INDUSTRY

Куксова И.В., д.э.н., профессор ФГБОУ ВО «Воронежский государственный лесотехнический университет имени Г.Ф. Морозова», Воронеж, Россия. **Kuksova I.V.**, Doctor of Economics, Professor at the Voronezh State University of Forestry and Technologies named after G.F. Morozov, Voronezh, Russia.

Мосур А.Е., студент ФГБОУ ВО «Воронежский государственный лесотехнический университет имени Г.Ф. Морозова», Воронеж, Россия. **Mosur A.E.**, student Voronezh State University of Forestry and Technologies named after G.F. Morozov, Voronezh, Russia.

Аннотация: В исследовании рассматриваются тенденции изменения ключевых индикаторов инновационной деятельности в лесной промышленности. Проводится детальный анализ принципов функционирования сектора, оценка его текущего состояния и прогноз развития. Авторами выполнен комплексный анализ динамики внедрения инноваций в деревообрабатывающей отрасли РФ, выявлены особенности прогресса в различных сегментах. Лесопромышленный комплекс, включающий заготовку древесины, производство деревянных изделий и целлюлозно-бумажное производство, исторически является одним из приоритетных направлений национальной экономики. Располагая крупнейшими мировыми лесными ресурсами, Россия обладает значительным потенциалом для развития технологий глубокой переработки и выпуска продукции с высокой добавленной стоимостью. Исследование, включающее количественную оценку инновационной активности, анализ затрат и объёмов выпуска новой продукции, а также использование прогнозных моделей, позволило определить лидирующие и отстающие направления технологического развития. Эти данные могут стать основой для выработки стратегических ориентиров как для предприятий, так и для государственных регуляторов.

Abstract: This study examines trends in key innovation indicators in the forestry industry. It provides a detailed analysis of the sector's operating principles, assesses its current status, and forecasts its development. The authors conducted a comprehensive analysis of the dynamics of innovation in the Russian woodworking industry, identifying specific progress patterns across various segments. The forestry complex, which includes timber harvesting, wood product manufacturing, and pulp and paper production, has historically been a priority for the national economy. With the world's largest forest resources, Russia possesses significant potential for developing advanced processing technologies and producing high-value-added products. The study, which included a quantitative assessment of innovation activity, an analysis of costs and new product output volumes, and the use

of forecast models, identified leading and lagging areas of technological development. These data can serve as the basis for developing strategic guidelines for both businesses and government regulators.

Ключевые слова: инновации, лесопромышленный комплекс, затраты, рентабельность.

Keywords: innovation, forestry complex, costs, profitability.

Согласно исследованиям, около четверти мировых лесных ресурсов сосредоточено в РФ, что обеспечивает стране лидерство по запасам древесины. Однако по объёмам заготовки Россия занимает лишь пятое место, а вклад лесной отрасли в ВВП составляет около полутора процентов. Развитие лесопромышленного комплекса имеет свои особенности. В СССР действовала государственная система регулирования, координировавшая работу заготовительных и перерабатывающих предприятий, что обеспечивало сбалансированное использование лесных ресурсов. Переход к рыночным отношениям породил ряд проблем, затормозивших развитие отрасли. Их корни кроются в институциональных изъянах: несмотря на приватизацию экономики, лесные угодья остались в федеральной собственности под государственным надзором. Ныне федеральные власти направляют значительные средства на развитие лесной промышленности, стимулируя инвестиционный климат и привлечение бизнеса.

Тем не менее, в секторе накопился комплекс проблем. При обилии природных богатств темпы технического переоснащения остаются низкими, из-за чего экономика не может реализовать полный потенциал лесного сектора. Остро стоят вопросы не только прогнозирования стоимости древесных ресурсов, но и их истощения. Главная причина — диспропорции в заготовительной деятельности, или практика «точечных вырубок». Выборочная эксплуатация насаждений в транспортно доступных районах вблизи перерабатывающих мощностей привела к их истощению. В результате среднее расстояние вывозки древесины существенно возросло: если в 1940 году оно составляло 50–100 километров, то к 2025 году достигло 300–350 км [5].



Рисунок 1 - Динамика показателей лесопромышленной деятельности

Анализ драйверов описанных тенденций позволяет предположить, что существенное сокращение количества субъектов хозяйствования вызвано значительными стартовыми инвестиционными издержками, требуемыми для запуска производственных процессов в рассматриваемой отрасли, а также усилением позиций крупных холдинговых образований. Данные структуры обеспечивают рост рентабельности за счет вертикально-интегрированной организации бизнеса и наличия ресурсов для технологического переоснащения. В свою очередь, повышение рентабельности производственной деятельности объясняется как ростом котировок на лесоматериалы в международной торговле, так и расширением доли продукции с высокой степенью переработки в общем объеме продаж (рис 1).

Методологическую основу работы составляет системный анализ и структурно-функциональная методология, дополненные принципами жизненного цикла продукции с учетом реверсивной фазы [4]. Указанные теоретические конструкты создают необходимый аналитический аппарат для изучения этапных трансформаций инновационной активности различных отраслей экономики. В период 2020–2025 гг. инновации остаются ключевым фактором эволюции как отдельных предприятий, так и более масштабных социально-экономических систем, становясь критически важными для их техно-структурного обновления [5]. В современных экономических условиях устойчивое развитие общественных и отраслевых систем невозможно без активного внедрения инновационных решений и передовых технологий.

В указанный временной промежуток в сфере лесного хозяйства России складывается благоприятная картина, обусловленная значительными ресурсными возможностями и технологическим базисом для инновационного развития. Однако реализации данного потенциала препятствует низкий уровень синергии между ключевыми участниками инновационной деятельности и дефицит специалистов, способных эффективно координировать научные исследования, инвестиционные вложения и производственные мощности для формирования непрерывного инновационного процесса в отрасли. Таким образом, комплексный анализ инвестиционного и инновационного потенциала лесопромышленного сектора России за 2020–2025 гг. приобретает важное научное и практическое значение [3].

Исследование динамики доли инновационно-активных предприятий в различных секторах лесоперерабатывающей промышленности России за 2020–2025 гг. демонстрирует непрерывный рост по всем направлениям. Особенно выражена эта тенденция в целлюлозно-бумажной отрасли, где показатель увеличился с 13,5% в 2020 г. до 17,0% в 2025 г. Данный рост обусловлен высокой интенсивностью инвестиций в основные фонды, ориентацией на международные рынки и внедрением технологий ресурсосбережения и экологической защиты.

Данные рисунков 2-5 показывают тенденцию к увеличению числа организаций деревообработки, внедряющих технологические новшества (2020–2025 гг.). Однако темпы развития определяются не только количеством компаний, но и масштабом финансирования. Следовательно, для целостной картины важно изучить динамику затрат на технологические инновации в российских лесопромышленных компаниях.

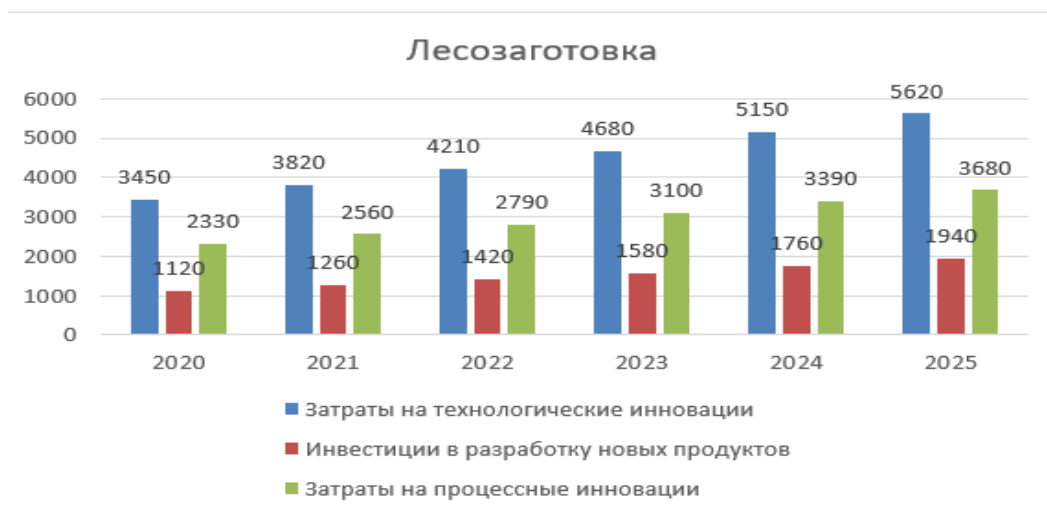


Рисунок 2 - Инновационной активности предприятий лесозаготовки

Аналитические данные свидетельствуют о том, что доля предприятий лесопромышленного сектора, активно внедряющих новшества, остается невысокой, однако фиксируется постепенное увеличение. В частности, в сегменте обработки древесины и производства деревянных изделий отмечен рост доли инновационно-активных компаний в 2020–2025 гг., что свидетельствует о начале обновления производственных линий. Тем не менее, достигнутые показатели инновационной активности пока не соответствуют уровню, характерному для промышленности в целом.



Рисунок 3 - Инновационной активности предприятий производства пиломатериалов

В сегментах древесных плит, фанеры и лесоматериалов отмечается постепенное повышение инновационной активности, указывающее на модернизацию технологических цепочек и цифровизацию операций. Напротив, в заготовительном звене инновационная активность остается низкой из-за технологической инертности и ограниченного инвестиционного интереса к модернизации первичной переработки.

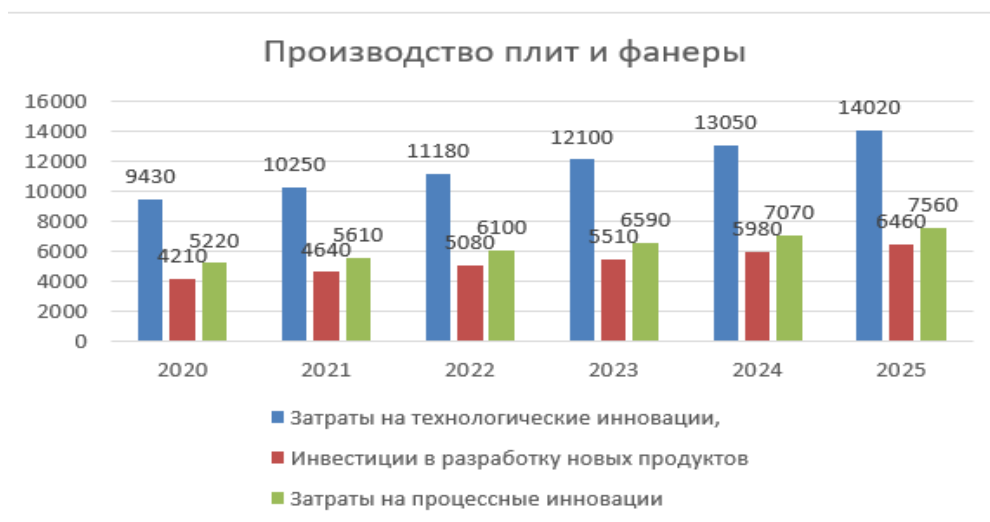


Рисунок 4 - Инновационной активности предприятий производства плит и фанеры

Рост числа предприятий-новаторов в деревообработке с 8,4% до 10,9% свидетельствует о качественной трансформации отрасли в сторону инновационной модели. Однако текущие показатели ниже среднеотраслевых, что требует усиления господдержки, наращивания частных инвестиций и создания механизмов трансфера технологий.

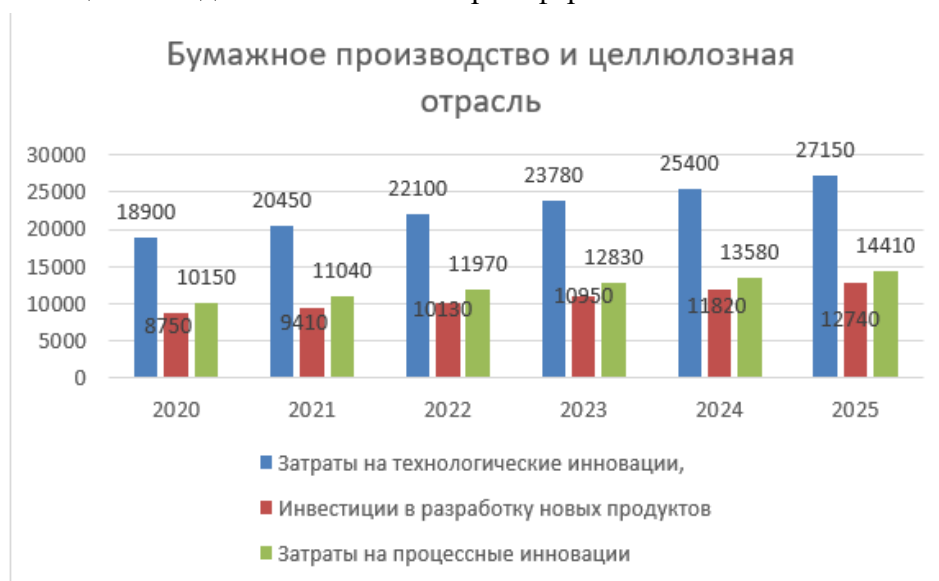


Рисунок 5 - Инновационной активности предприятий бумажного производства и целлюлозной отрасли

Согласно аналитическим данным за 2020–2025 годы, в российском деревообрабатывающем секторе стабильно растут доля предприятий, внедряющих инновации, и объемы инвестиций в технологические усовершенствования. Ключевым критерием экономической эффективности инноваций выступает объем реализованной инновационной продукции — включая продажу товаров, услуг и работ.

Для оценки тенденций и моделирования развития приоритетных направлений (бумажно-целлюлозное производство и деревообработка) целесообразно использовать методологические инструменты на основе концепции жизненного цикла продукта и обратного

жизненного цикла. Данная парадигма предполагает трехэтапную модель прогнозирования: стартовый, промежуточный и завершающий периоды.

Исследованием выявлены основные характеристики функционирования рынка лесопромышленного комплекса РФ. Данная отрасль обладает специфическими чертами развития, обусловленными трудностями создания инфраструктуры заготовки и переработки древесины в условиях перехода к рыночным механизмам хозяйствования, а также сложностями регулирования вопросов владения лесными ресурсами.

Анализ зарубежной практики показывает, что исключительно публичная форма владения лесными активами оказывает неблагоприятное воздействие на показатели экономической отдачи их использования. Существенное значение приобрели арендные отношения, сформировавшиеся между государственными органами и пользователями лесных угодий. Кроме того, с 90-х годов XX века отрасль столкнулась с множеством внутренних вызовов. Прежде всего, это касалось обширного присутствия в секторе компаний, ведущих деятельность в теневом сегменте экономики. Подобная ситуация возникла вследствие недостатка действенной системы внутреннего надзора и политической воли к проведению реформ [2].

При этом большинство экспертов сходятся во мнении, что для отечественного лесопромышленного рынка в ближайшей перспективе приоритетной является не передача права собственности частным субъектам, а модернизация методологии расчета арендной платы за древесину.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Куксова И.В., Зиновьева И.С., Горшков А.С. Формирование инновационного механизма повышения производительности труда на предприятиях, занятых в сфере природопользования Актуальные направления научных исследований XXI века: теория и практика. 2023. Т. 11. № 2 (61). С. 55-68.
2. Данилова В.А., Литвинова Е.В., Ветрова Е.А. Обоснование приоритетных направлений структурных преобразований регионального потребительского рынка // Сервис в России и за рубежом. 2020. Т. 10. № 1 (62). С. 31-41.
3. Куксова И.В., Зиновьева И.С. Национальная структура управления экономикой природопользования Актуальные направления научных исследований XXI века: теория и практика. 2021. Т. 9. № 2 (53). С. 18-27.
4. Экология и экономика природопользования: учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям / под ред. Э. В. Гирусова. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 607 с.
5. Гулин К. А., Антонов М. Б. Теоретические аспекты агент-ориентированного моделирования развития лесного комплекса // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2023. Т. 10, № 6. С. 59-74

REFERENCES

1. Kuksova I.V., Zinovieva I.S., Gorshkov A.S. Formation of an innovative mechanism for increasing labor productivity at enterprises engaged in the field of environmental management Actual directions of scientific research of the XXI century: theory and practice. 2023. Vol. 11. No. 2 (61). pp. 55-68.
2. Danilova V.A., Litvinova E.V., Vetrova E.A. Substantiation of priority directions of structural transformations of the regional consumer market // Service in Russia and abroad. 2020. Vol. 10. No. 1 (62). pp. 31-41.
3. Kuksova I.V., Zinovieva I.S. National structure of management of the economy of environmental management Actual directions of scientific research of the XXI century: theory and practice. 2021. Vol. 9. No. 2 (53). pp. 18-27.
4. Ecology and economics of environmental management: textbook for university students studying economics / ed. by E. V. Girusov. - 4th ed., revised and add. - M.: UNITY-DANA, 2012. - 607 p.
5. Gulín K. A., Antonov M. B. Theoretical aspects of agent-based modeling of forest complex development // Economic and social changes: facts, trends, forecast. 2023. Vol. 10, No. 6. pp. 59-74.

ВЫБОР СТРАХОВЫХ ПРОДУКТОВ: ВИДЫ, СПОСОБЫ И ОСОБЕННОСТИ**SELECTION OF INSURANCE PRODUCTS: TYPES, METHODS AND FEATURES**

Курасова К.А., студент ФГБОУ ВО «Воронежский лесотехнический университет имени Г.Ф. Морозова», Воронеж, Россия. **Kurasova K.A.**, student at the Voronezh State University of Forestry and Technologies named after G.F. Morozov, Voronezh, Russia.

Зиновьева И.С., д.э.н., профессор, ФГБОУ ВО «Воронежский лесотехнический университет имени Г.Ф. Морозова», Воронеж, Россия. **Zinovyeva I.S.**, Doctor of Economic Sciences, Professor of Voronezh State University of Forestry and Technologies named after G.F. Morozov, Voronezh, Russia.

Аннотация: В статье анализируется состояние страхового рынка, выделяются основные тенденции в развитии страховых продуктов, а также приводится их классификация. Особое внимание уделяется процессу цифровизации в страховом секторе, который становится ключевым фактором для обеспечения оперативности, прозрачности и индивидуализации услуг для клиентов. Рассматриваются подходы к выбору страховых продуктов, которые основаны на внимании к персональным рискам и финансовым возможностям страхователей. Отмечается тенденция увеличения страховых премий по таким направлениям, как личное страхование, страхование имущества и страхование гражданской ответственности.

Abstract: This article analyzes the state of the insurance market, highlighting key trends in the development of insurance products and providing their classification. Particular attention is paid to the digitalization process in the insurance sector, which is becoming a key factor in ensuring the efficiency, transparency, and personalization of services for clients. Approaches to selecting insurance products based on consideration of personal risks and the financial capabilities of policyholders are considered. The article also notes the trend of increasing insurance premiums in areas such as personal insurance, property insurance, and civil liability insurance.

Ключевые слова: страхование, риски, личное страхование, имущественное страхование, обязательства, страховая премия.

Keywords: insurance, risks, personal insurance, property insurance, obligations, insurance premium.

В условиях современной экономики, отличающейся нестабильностью финансовых рынков и ростом рисков, страхование становится ключевым инструментом для сохранения активов. Однако потребители сталкиваются со сложностью выбора: множество предложений усложняет принятие решений из-за нехватки структурированной информации, что приводит к переплатам за ненужные опции или недостаточной защите.

Рынок страховых продуктов постоянно совершенствуется, предлагая с каждым годом новые товары и услуги. На 2025 год структура страховых продуктов выглядит следующим образом (рис. 1) [10].

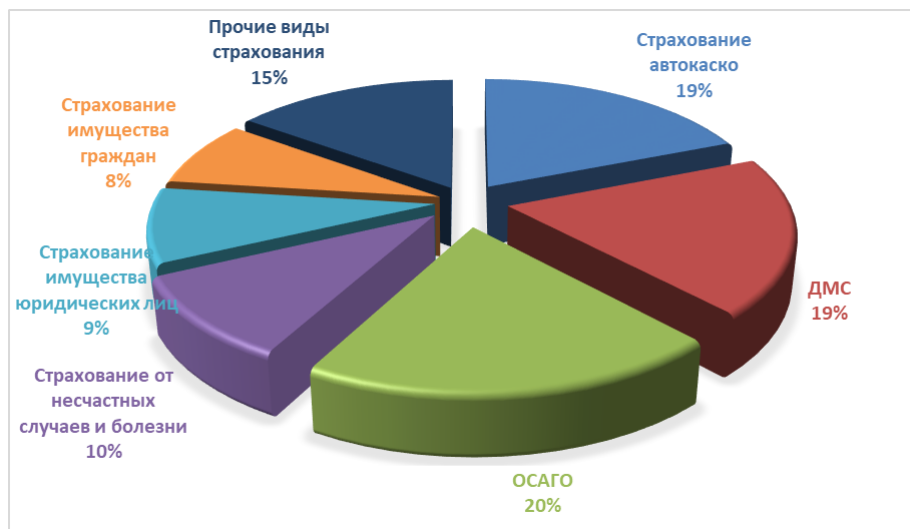


Рисунок 1 - Структура страхового рынка РФ в 2025 г.

Основная классификация страховых продуктов включает личное, имущественное и страхование ответственности.

Личное страхование обеспечивает финансовую защиту рисков, связанных с жизнью и здоровьем, с помощью договоров и накопительных программ. Оно компенсирует медицинские расходы и потери доходов. В России наблюдается рост страховых премий по данному направлению на 40,6% по сравнению с 2024 годом, и общая сумма страхования составила 23,8 млрд рублей в 2025 г. [8]. Накопительные программы становятся актуальными для долгосрочного финансового планирования, сочетая защиту и капитализацию [3].

Имущественное страхование направлено на возмещение ущерба, причиненного материальным объектам – недвижимости, транспортным средствам, оборудованию. Принцип возмещения основан на компенсации фактических потерь в пределах страховой суммы, что подтверждается статистикой Банка России: «Больше всего премий пришлось на категорию имущественного страхования, их размер составил 2,8 трлн рублей за 2025 год» [9]. Договоры могут охватывать риски повреждения, уничтожения или хищения имущества, обеспечивая финансовую стабильность собственников [4].

Страхование ответственности обеспечивает защиту интересов страхователя в случае, если у него возникают обязательства по возмещению ущерба, нанесённого третьим лицам. Этот вид страхования охватывает гражданско-правовую ответственность за вред, причинённый жизни, здоровью или имуществу, что важно для профессиональной деятельности и при работе с объектами повышенной опасности. По информации Банка России, объём страховых премий по страхованию ответственности за 2025 год составил 1684,6 млн рублей [8].

Страхование жизни выступает как долгосрочный финансовый инструмент, который обеспечивает защиту доходов семьи в случае потери кормильца или достижения

определённого возраста. Данные программы страхования сочетают в себе рисковую и накопительную составляющие, что позволяет не только получить защиту, но и воспользоваться инвестиционными возможностями. В последние годы страхование жизни становится всё более востребованным не только среди граждан, стремящихся обеспечить своё будущее, но и среди заёмщиков, оформляющих кредитные продукты (рис. 2) [9].

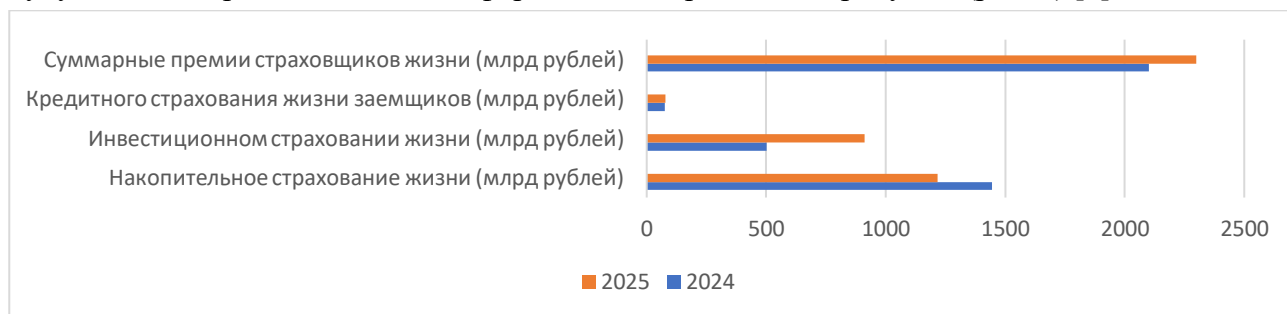


Рисунок 2 - Суммы выплат по страховым премиям за страхование жизни

Страхование здоровья представляет собой механизм, направленный на компенсацию финансовых издержек, возникающих в связи с оплатой медицинских услуг. Система страхования охватывает как неотложную, так и плановую медицинскую помощь. В отличие от обязательного государственного медицинского страхования, программы добровольного медицинского страхования позволяют застрахованному лицу получить доступ к расширенному перечню медицинских услуг, что способствует повышению качества и доступности медицинской помощи [3].

Сфера автострахования структурно подразделяется на два ключевых сегмента: обязательное страхование гражданской ответственности владельцев транспортных средств (ОСАГО) и добровольное комплексное страхование автотранспортных средств (КАСКО). ОСАГО обеспечивает возмещение ущерба, причинённого третьим лицам, в то время как КАСКО предоставляет страховую защиту имущественных интересов страхователя, покрывая риски повреждения, утраты или хищения самого транспортного средства. [6]. Объём и условия страховой защиты регламентируются положениями договора и включают в себя исчерпывающий перечень исключений из покрытия, методологию расчёта и урегулирования убытков, а также сроки осуществления страховых выплат. Ключевым фактором при выборе страховщика выступает его надёжность, определяемая финансовой устойчивостью, платёжеспособностью и сложившейся деловой репутацией, подтверждённой практикой своевременного исполнения обязательств.

Страхование недвижимости обеспечивает защиту от рисков, связанных с повреждением или утратой имущества в результате пожара, стихийных бедствий или противоправных действий третьих лиц. В ряде программ дополнительно предусматривается компенсация убытков, возникающих из-за гражданской ответственности собственника перед соседями (например, при заливе или повреждении их имущества). Размер и порядок страховых выплат определяются на основе актуальной рыночной оценки объекта и установленных в договоре лимитов ответственности [4].

Для качественного сравнения предложений стоит обращать внимание на стоимость страхового продукта и объем покрытия, которые определяют как финансовые обязательства страхователя, так и пределы страховой защиты. Эти характеристики служат ключевыми экономическими факторами эффективности договора и напрямую влияют на размер страхового возмещения при наступлении страхового случая [2].

Анализируя риски, финансовые возможности и индивидуальные предпочтения клиента, формируется последовательный алгоритм, позволяющий определить оптимальный объем и структуру страховой защиты с учётом экономической целесообразности. При построении стратегии необходимо соотнести вероятную оценку рисков с допустимым уровнем финансовой нагрузки и горизонтом планирования клиента, чтобы обеспечить соразмерность покрытия взносов. Процесс выбора стратегии должен быть четко определен и включать в себя следующие этапы [4]:

- определение и ранжирование рисков;
- анализ финансовых ресурсов;
- сравнение альтернативных предложений;
- принятие решения о лучшем варианте.

На основе полученных данных страховщики могут разработать комплексные страховые продукты, учитывающие взаимосвязи между различными видами рисков (например, интеграция покрытия по страхованию имущества, перерывов в производстве и ответственности в единый полис может обеспечить более эффективную защиту от каскадных эффектов, когда один инцидент приводит к множеству убытков) [5].

При сравнении страховых продуктов важно учитывать такие параметры, как цена, объем страхового покрытия, наличие исключений и ограничений, условия осуществления выплат, а также репутацию и надежность страховой компании. Четкое определение данных критериев позволяет снизить влияние таких субъективных факторов, как личные предпочтения, эмоциональное восприятие бреда, предыдущий опыт взаимодействия со страховой компанией, а также советы знакомых или отзывы от клиентов в сети Интернет. Стратегия по выбору страховых продуктов должна быть гибкой и предусматривать регулярный мониторинг изменений как внешней, так и внутренней экономической среды и возможность корректировки условий страхового полиса. В современных условиях, когда клиент ожидает быстрого, индивидуального, а главное прозрачного обслуживания, цифровизация процессов создания и оформления страхового полиса становится не только преимуществом, но и необходимостью [7].

Для подбора оптимального пакета страховых услуг наиболее эффективно применять системный подход, который включает классификацию страховых продуктов, анализ потребностей клиента и сравнение доступных вариантов на страховом рынке. Сравнительный анализ программ по страхованию способствует принятию обоснованных решений и обеспечивает необходимый уровень защиты, позволяя выбрать оптимальное соотношение между ценой полиса и объемом предоставляемой им защиты. Универсальность системного подхода позволяет применять его как для частных, так и для корпоративных клиентов,

способствуя цифровизации и технологическому развитию процессов выбора и сопровождения страховых услуг.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) : Федеральный закон № 51-ФЗ : принят 30.11.1994 : редакция от 08.08.2024. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/ (дата обращения: 06.06.2026).
2. Порядина, И. В. Конкурентоспособность страхового продукта в современных экономических условиях / И. В. Порядина. – Текст : электронный // Л.Н. Гумилев стандарты экономика сервисы. – 2022. – № 1. – С. 156–160. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=48237456> (дата обращения: 06.06.2026).
3. Смирнова, Е. А. Организация и технология эффективных комплексных продаж страховых продуктов / Е. А. Смирнова. – Текст : электронный // Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. – 2021. – № 2. – С. 40–44. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=45678901> (дата обращения: 06.06.2026).
4. Сугарова, И. В. Оценка и страхование рисков хозяйствующих субъектов / И. В. Сугарова, Л. В. Кулумбегова. – Текст : электронный // Фундаментальные исследования. – 2025. – № 10. – С. 69–73. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=67345218> (дата обращения: 06.06.2026).
5. Тарасова, Н. В. Методологический подход к выбору страхового продукта для повышения экономической безопасности электроэнергетической компании / Н. В. Тарасова, М. А. Булатенко, М. А. Федин. – Текст : электронный // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2024. – № 8. – С. 111–123. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=60123457> (дата обращения: 06.06.2026).
6. Об обязательном страховании гражданской ответственности владельцев транспортных средств : Федеральный закон № 40-ФЗ : принят 25.04.2002 : редакция от 24.06.2025. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_12796/ (дата обращения: 06.06.2026).
7. Черняк, Л. Е. Insurtech как стратегическое направление развития страхования в России / Л. Е. Черняк. – Текст : электронный // Теоретическая экономика. – 2025. – № 6. – С. 96–107. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=69874521> (дата обращения: 06.06.2026).
8. Страхование: статистика и отчетность / Банк России. – Текст : электронный. – URL: https://cbr.ru/insurance/reporting_stat/ (дата обращения: 06.06.2026).
9. Калькулятор Каско онлайн 2026 — Сколько стоит каско на машину, оформить полис / Банки.ру. – Текст : электронный. – URL: <https://www.banki.ru/products/insurance/casco/> (дата обращения: 06.06.2026).
10. Рейтинг страховых компаний по КАСКО 2026 – топ лучших страховых компаний. – Текст : электронный. – URL: <https://polis.online/ratings/casco/> (дата обращения: 06.06.2026).

REFERENCES

1. Civil Code of the Russian Federation (Part One): Federal Law No. 51-FZ: adopted on November 30, 1994: amended on August 8, 2024. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/ (accessed on June 6, 2026).

2. Poryadina, I. V. Competitiveness of an Insurance Product in Modern Economic Conditions / I. V. Poryadina. – Text: electronic // L. N. Gumilyov Standards, Economics, Services. – 2022. – No. 1. – pp. 156–160. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=48237456> (accessed on June 6, 2026).
3. Smirnova, E. A. Organization and Technology of Effective Integrated Sales of Insurance Products / E. A. Smirnova. - Electronic text // Scientific Bulletin: Finance, Banks, Investments. - 2021. - No. 2. - pp. 40-44. - URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=45678901> (accessed: 06.06.2026).
4. Sugarova, I. V. Assessment and Insurance of Risks of Economic Entities / I. V. Sugarova, L. V. Kulumbegova. - Electronic text // Fundamental Research. - 2025. - No. 10. - pp. 69-73. - URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=67345218> (accessed: 06.06.2026).
5. Tarasova, N. V. Methodological approach to choosing an insurance product to improve the economic security of an electric power company / N. V. Tarasova, M. A. Bulatenko, M. A. Fedin. - Text: electronic // Economy: yesterday, today, tomorrow. - 2024. - No. 8. - Pp. 111-123. - URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=60123457> (date of access: 06.06.2026).
6. On compulsory civil liability insurance of vehicle owners: Federal Law No. 40-FZ: adopted on 25.04.2002: revised on 24.06.2025. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_12796/ (date of access: 06.06.2026).
7. Chernyak, L. E. Insurtech as a strategic direction for insurance development in Russia / L. E. Chernyak. – Text: electronic // Theoretical Economics. – 2025. – No. 6. – Pp. 96–107. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=69874521> (date of access: 06.06.2026).
8. Insurance: statistics and reporting / Bank of Russia. – Text: electronic. – URL: https://cbr.ru/insurance/reporting_stat/ (date of access: 06.06.2026).
9. Online CASCO Calculator 2026 - How much does CASCO cost for a car, get a policy / Banki.ru. – Text: electronic. – URL: <https://www.banki.ru/products/insurance/casco/> (date of access: 06.06.2026).
10. CASCO Insurance Company Rating 2026 - Top Best Insurance Companies. – Text: electronic. – URL: <https://polis.online/ratings/casco/> (date of access: 06.06.2026).

**ИНСТИТУЦИОНАЛИЗАЦИЯ ESG-ПРИНЦИПОВ ЧЕРЕЗ СИСТЕМУ
МЕЖДУНАРОДНЫХ СТАНДАРТОВ (2015–2025 ГГ.)**
INSTITUTIONALIZATION OF ESG PRINCIPLES THROUGH THE SYSTEM OF
IN-TERNATIONAL STANDARDS (2015–2025)

Куцева Е.Э., преподаватель ФГБОУ ВО «Воронежский государственный лесотехнический университет имени Г.Ф. Морозова», Воронеж, Россия. **Kutseva E.E.**, Lecturer at the Voronezh State University of Forestry and Technologies named after G.F. Morozov, Voronezh, Russia.

Вишневская А.Е., студентка ФГБОУ ВО «Воронежский государственный лесотехнический университет имени Г.Ф. Морозова», Воронеж, Россия. **Vishnevskaya A.E.**, student Voronezh State University of Forestry and Technologies named after G.F. Morozov, Voronezh, Russia.

Камынина А.А., студентка ФГБОУ ВО «Воронежский государственный лесотехнический университет имени Г.Ф. Морозова», Воронеж, Россия. **Kaminina A.A.**, student Voronezh State University of Forestry and Technologies named after G.F. Morozov, Voronezh, Russia.

Аннотация: в статье анализируется процесс институционализации принципов устойчивого развития через систему международных стандартов в период 2015–2025 гг. Рассматривается эволюция требований к нефинансовой отчетности: от принятия ЦУР ООН и Парижского соглашения (2015 г.) до публикации Советом по международным стандартам устойчивого развития (ISSB) стандартов IFRS S1 и S2 (26 июня 2023 г.). Особое внимание уделено переходу от добровольных рекомендаций к обязательным нормам раскрытия информации в ЕС, США и Азии.

Abstract: The article analyzes the process of institutionalization of sustainable development principles through the system of international standards over the period 2015–2025. It examines the evolution of non-financial reporting requirements: from the adoption of the UN SDGs and the Paris Agreement (2015) to the publication of standards IFRS S1 and S2 by the International Sustainability Standards Board (ISSB) on June 26, 2023. Special attention is paid to the transition from voluntary recommendations to mandatory information disclosure norms in the EU, USA, and Asia.

Ключевые слова: ESG, международные стандарты, устойчивое развитие, ISSB, IFRS S1, IFRS S2, нефинансовая отчетность, корпоративная устойчивость, институционализация.

Keywords: ESG, international standards, sustainable development, ISSB, IFRS S1, IFRS S2, non-financial re-orting, corporate sustainability, institutionalization.

Концепция устойчивого развития сформировалась как ответ на глобальные вызовы – нестабильность финансовых рынков, социальное неравенство, истощаемость природных ресурсов, экологические кризисы. В докладе «Наше общее будущее» (Брундтланд), опубли-

кованного ООН в октябре 1987 г., где устойчивое развитие было определено как развитие, удовлетворяющее потребности настоящего поколения без ущерба для возможностей будущих поколений, концепция впервые получила системное закрепление на международном уровне [1].

На современном этапе реализация концепции устойчивого развития неразрывно связана с процессами институционализации требований, предъявляемых к корпоративному сектору. Центральное место в этом процессе отведено международным стандартам, которые обеспечивают единые принципы раскрытия информации и интеграции ESG-факторов в управленческие процессы компаний.

Отправной точкой глобальной институционализации устойчивого развития стал 2015 год, во время которого 193 государства приняли ЦУП (SDGs), в связи с чем закрепились универсальная рамка экологического и социально-экономического развития. В то же время 195 стран подписали Парижское соглашение по климату, обозначив международные обязательства по снижению выбросов парниковых газов.

На региональном уровне Европейский союз принял Директиву о раскрытии нефинансовой информации (NFRD), недавно пересмотренную и переименованную в Директиву о корпоративной отчетности в области устойчивого развития (CSRD), которая обязала крупные компании раскрывать сведения о социальных, экологических и управленческих аспектах деятельности. Таким образом, 2015 год обозначил переход от декларативных принципов к формированию правовых механизмов раскрытия ESG-информации [4].

Активная имплементация ESG-принципов на национальном уровне начинается в 2016-2017 годах. В рамках статьи 173 Закона об энергетическом переходе Франция ввела обязательную климатическую отчетность. В Европейском союзе вступила в силу и начала применяться на практике Директива NFRD [5].

Одновременно формируется международная практика по раскрытию финансовых рисков, связанных с изменением климата на основе рекомендаций рабочей группы по вопросам раскрытия финансовой информации, связанной с изменением климата (TCFD). На данном этапе рекомендации носили добровольный характер и их поддерживали такие страны, как США, Австралия, Канада и Великобритания.

Значительный импульс развитию ESG-интеграции в Японии придало внедрение соответствующей стратегии крупнейшим государственным пенсионным инвестиционным фондом GPIF.

В 2018 году начинается переход к системному регулированию устойчивого финансирования. Основу для создания единой нормативной инфраструктуры ESG дает План действий по устойчивому финансированию, принятый Европейским союзом.

В Китае для части листинговых компаний вводится обязательная экологическая отчетность, что свидетельствует о распространении ESG-технологий за пределы европейского пространства. Со стороны Комиссии по ценным бумагам и биржам в США усиливается надзор в отношении раскрытия климатических рисков и ESG-фондов. Государства Европейского союза, включая Нидерланды, Германию, Швецию имплементируют требования Директивы о корпоративной отчетности в области устойчивого развития [2].

Фаза структурной регуляции ESG начинается с 2020 года. В Европейском союзе принимается Таксономия устойчивой деятельности, которая определяет критерии экономической деятельности к устойчивой.

Переход для крупных компаний к обязательной TCFD-отчетности объявляет Великобритания, а с 2021 года соответствующие требования окончательно закрепляются. Индия и Сингапур вводят для крупных эмитентов обязательные ESG- отчеты. Национальную зеленую таксономию разрабатывает Китай, в то время как Южная Корея принимает национальные ESG-рекомендации с регулируемым характером применения. Рамочную национальную таксономию зеленых проектов утверждает Россия.

На данном этапе ESG становится частью финансового регулирования, а добровольные рекомендации трансформируются в обязательные нормы [3].

Ключевые характеристики и показатели внедрения ESG-технологий за 2022-2025 год представлены в Таблице 1.

Таблица 1 – Ключевые события и регуляторные изменения в сфере ESG- технологий и отчётности (2022-2025 гг.)

Год	Страна/Регион	Характер внедрения	Ключевой документ/ Событие	Степень обязательности
2022	Япония	Климатическая отчётность	Обязательные раскрытия для Prime Market	Обязательная
	Китай	Расширение ESG	Обязательная отчетность крупных компаний	Обязательная
2023	ЕС	Реформа ESG-отчетности	CSRD(Corporate Sustainability Reporting Directive)	Обязательная
	Международный (ISSB)	Глобальная стандартизация	Публикация IFRS S1 и S2 (26 июня 2023)	Базовый стандарт для юрисдикций
	США	Климатическая отчётность	SEC Climate Disclosure Rule (подготовка)	Поэтапная обязательность
	Канада	Климатические стандарты	Проект обязательной отчетности	Планируемая обязательность
	Австралия	Климатические раскрытия	Закон о климатической отчётности	Обязательная (поэтапно)
	Индия	BRSR Core	Расширение требований	Обязательная
2024	ЕС	Начало применения CSRD	Первая волна компаний	Обязательная
	США	Внедрение SEC-требований	Крупные публичные компании	Поэтапная обязательность
	Малайзия	ESG- раскрытия	Bursa Malaysia ESG Framework	Обязательная
2025	ЕС	Расширение CSRD	Охват МСБ, листинговых компаний	Обязательная
	Китай	Полное внедрение ESG- раскрытий	Все крупные компании	Обязательная
	Великобритания	Переход к стандартам ISSB	IFRS S1/S2	Обязательная
	Япония	Полная интеграция ISSB	Национальная имплементация	Обязательная
	Индия	Полное внедрение BRSR Core	Национальная система	Обязательная

Анализ представленной таблицы позволяет сделать вывод о том, что развитие ESG-технологий становится важным направлением трансформации мировой экономики. Активному внедрению принципов устойчивого развития в деятельность финансовых институтов,

государственных структур и бизнеса способствует увеличению требований к прозрачности деятельности компаний, а также усиление экологических и социальных вызовов.

Происходит постепенный переход от добровольного применения ESG-практик к их институционализации и нормативному закреплению на международном и национальном уровнях. В данном процессе существенную роль играет развитие устойчивого финансирования, а также внедрение цифровых технологий, которые позволяют увеличивать эффективность оценки и мониторинга ESG-показателей. Росту инвестиционной привлекательности, формированию устойчивых конкурентных преимуществ и снижению долгосрочных рисков способствует интеграция ESG-факторов в стратегическое управление компаний.

Кульминационным моментом процесса глобальной стандартизации стало 26 июня 2023 года, когда Совет по международным стандартам устойчивого развития (ISSB) опубликовал первые международные стандарты — IFRS S1 «Общие требования к раскрытию финансовой информации по устойчивому развитию» и IFRS S2 «Раскрытие информации, связанной с изменением климата». Это событие ознаменовало переход от разрозненных национальных инициатив к единой глобальной базе требований, обеспечивающей сопоставимость данных для инвесторов по всему миру. Стандарты ISSB интегрировали рекомендации TCFD и стали ориентиром для дальнейшего регулирования в 2024–2025 годах.

Усиление нормативного регулирования в области устойчивого развития является одной из важнейших тенденций. Многие международные организации и государства разрабатывают обязательные требования по раскрытию нефинансовой информации, включая данные о воздействии компании на систему корпоративного управления, окружающую среду и социальную сферу. В ближайшее время ожидается дальнейшая интеграция международных стандартов ESG-отчетности, которая позволит улучшить прозрачность деятельности организации и повысить сопоставимость данных.

Значительное влияние на развитие ESG-технологий оказывает и финансовый сектор. Всё чаще кредиторы и инвесторы обращают внимание на экологические и социальные риски при принятии инвестиционных решений, в результате чего формируется рынок устойчивого финансирования, который включает социальные облигации, зеленые облигации и другие финансовые инструменты, ориентированные на поддержание проектов устойчивого развития. Увеличение объемов таких инвестиций способствует внедрению ESG-подходов в различных отраслях экономики.

Перспективным направлением также является использование цифровых технологий. Повысить точность измерения экологических и социальных показателей позволяет развитие систем анализа больших данных, искусственного интеллекта и блокчейн-технологий.

Одной из главных тенденций является расширение участия бизнеса в реализации целей устойчивого развития. Компании поэтапно интегрируют ESG-принципы в корпоративные стратегии, рассматривая их как фактор повышения конкурентоспособности.

На основании вышеизложенного можно сделать вывод, что перспективы развития ESG-технологий неразрывно связаны с институционализацией стандартов отчетности. Ключевым итогом периода 2015–2025 гг. стало формирование единой глобальной архитектуры раскрытия информации на базе стандартов ISSB (IFRS S1, S2).

Дальнейшее развитие концепции устойчивого развития будет определяться интеграцией ESG-факторов в стратегическое управление, ростом устойчивого финансирования и развитием цифровых инструментов мониторинга (Big Data, AI, блокчейн). Со временем ESG-подходы станут неотъемлемой частью глобальной экономической системы, обеспечивая баланс между социальной ответственностью, экономическим ростом и экологической устойчивостью.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Кондратьев В. Б. Устойчивое развитие и ESG-трансформация мировой экономики // Мировая экономика и международные отношения. – 2023. – Т. 67, № 5. – С. 5–14.
2. Носкова Е. А. ESG-трансформация экономики и устойчивое развитие бизнеса в современных условиях // Экономика и управление. – 2023. – № 7. – С. 45–52.
3. ESG-трансформация 2025. Сборник научных докладов магистрантов и аспирантов по материалам II Международной научно-практической конференции, 17 июня 2025 г. : сборник статей авторов ; под ред. С.А. Сергеевой. — Москва РУСАЙНС, 2025. - 100 с.
4. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development : Resolution adopt-ed by the General Assembly on 25 September 2015 / United Nations. – New York : UN, 2015. – URL: <https://sdgs.un.org/2030agenda>(дата обращения: 03.03.2026).
5. Paris Agreement / United Nations Framework Convention on Climate Change (UNFCCC). – Paris, 2015. – URL: <https://unfccc.int/process-and-meetings/the-paris-agreement> (дата обращения: 03.03.2026).

REFERENCES

1. Kondratov V. B. Sustainable development and ESG-transformation of world dynamics. // Global dynamics and international relations. – 2023. – Vol. 67, No. 5. – pp. 5-14.
2. Noskova E. A. Gez-economic transformation and sustainable business development in modern conditions // Economics and management. – 2023. – No. 7. – pp. 45-52.
3. ESG-strategy 2025. Collection of scientific papers of lawyers and experts on the materials of the Second International Scientific and Practical Conference, June 17, 2025 : statistical collection. authors ; edited by S.A. Sergeeva. — Moscow, 2025. - 100 p.
4. Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development: Resolution adopted by the General Assembly on September 25, 2015 / United Nations. – New York : UN, 2015. – URL: <https://sdgs.un.org/2030agenda> (accessed 03.03.2026).
5. Paris Agreement /United Nations Framework Convention on Climate Change (UNFCCC). – Paris, 2015. – URL: <https://unfccc.int/process-and-meetings/the-paris-agreement> (date of request: 03.03.2026).

**ТРАНСФОРМАЦИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ МЕНЕДЖЕРА В УСЛОВИЯХ ВНЕДРЕНИЯ
ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА**

**TRANSFORMATION OF MANAGER COMPETENCIES IN THE CONTEXT OF ARTIFICIAL
INTELLIGENCE IMPLEMENTATION**

Куцева Е.Э., преподаватель ФГБОУ ВО «Воронежский лесотехнический университет имени Г.Ф. Морозова», Воронеж, Россия. **Kutseva E.E.**, Lecturer at the Voronezh State University of Forestry and Technologies named after G.F. Morozov, Voronezh, Russia.

Долбнев Н.Е., студент ФГБОУ ВО «Воронежский лесотехнический университет имени Г.Ф. Морозова», Воронеж, Россия. **Dolbnev N.E.**, student Voronezh State University of Forestry and Technologies named after G.F. Morozov, Voronezh, Russia.

Аннотация: в статье рассматривается метаморфоза компетенций менеджера под влиянием искусственного интеллекта. Цель работы – определение векторов изменений управленческих навыков в условиях автоматизации и разработка их релевантной классификации. Методологическую базу составили контент-анализ вакансий и сравнительный анализ квалификационных требований. Итоги исследования позволили выделить три группы компетенций: базовые AI-компетенции (Data Literacy, промпт-инжиниринг), надпрофессиональные (критическое мышление) и человеко-центрированные навыки (эмоциональный интеллект). В заключение отметим, что роль менеджера сместилась в сторону верификации данных, что обусловило необходимость обновления образовательных программ.

Abstract: This article examines the metamorphosis of manager's competencies under the influence of artificial intelligence. The aim of the work is to define the vectors of change in managerial skills under automation conditions and to develop their relevant classification. The methodological basis consisted of a content-analysis of vacancies and a comparative analysis of qualification requirements. The results of the study made it possible to distinguish three groups of competencies: basic AI-competences (Data Literacy, prompt engineering), superprofessional (critical thinking) and human-centered skills (emotional intelligence). Thus, the manager's role of the manager has shifted to data verification and there is a need to update educational programs.

Ключевые слова: искусственный интеллект, компетенции менеджера, Data Literacy, промпт-инжиниринг, эмоциональный интеллект, автоматизация, цифровая трансформация.

Keywords: Artificial intelligence, manager's expertise, data literacy, prompt engineering, emotional intelligence, automation, digital transformation.

Цифровая метаморфоза 2022–2025 гг. привела к тому, что искусственный интеллект из инструмента отчетности превратился в полноценного агента координационных процессов, что требует пересмотра традиционных моделей компетенций современного менеджера. На основе

контент-анализа 100 вакансий на должности «менеджер проекта» и «руководитель отдела», проведенного на платформе hh.ru за период 2023–2024 гг. [3], а также сравнительного анализа с требованиями Единого квалификационного справочника (ЕКС), можно выделить направления изменений, формирующие новый профиль руководителя. Выборка включала вакансии из IT-сектора, финансов, розничной торговли и промышленности, где в описании требований присутствовали маркеры «AI», «автоматизация», «нейросети» или «анализ больших данных».

В первую очередь, трансформируется сам функционал управления. Устоявшиеся задачи сбора и первичного анализа данных, контроля выполнения шаблонных операций и оптимизации расписаний все чаще автоматизируются с помощью CRM-систем со встроенными AI-модулями и BI-платформами [3]. Исходя из анализа вакансий, требования к ручному ведению отчетности снизились на 40% по сравнению с 2022 годом. Сравнение данных 2022 и 2024 гг. показывает динамику в требованиях к инструментальной подготовке менеджеров. Если три года назад уверенное владение Excel для сводных таблиц указывалось в 85% вакансий, то в 2024 году — только в 45%. На смену пришли BI-платформы (Power BI, Tableau) и системы автоматизации отчетности.

Доклад Всемирного экономического форума (2023) отмечает иной тренд: аналитическое мышление и навыки интерпретации данных не утратили актуальности, а вышли в разряд основополагающих [2]. Менеджер, освобожденный от рутинных операций, теперь решает другие задачи. Он выстраивает схемы взаимодействия человека и алгоритма, а также проверяет гипотезы, предложенные искусственным интеллектом [7].

Меняются обе группы навыков – и технические, и надпрофессиональные. В Hard Skills на первый план выходит не владение конкретной программой, а понимание того, как работают алгоритмы. Базовой компетенцией становится Data Literacy – умение «читать» дашборды, анализировать метрики и ставить корректные задачи перед аналитиками и ИИ-системами [7]. Столь же востребован промпт-инжиниринг: грамотная формулировка запросов для генеративных нейросетей.

Отдельно стоит сказать о нормативной базе. В Национальной стратегии развития искусственного интеллекта до 2030 года среди приоритетов значится «обеспечение условий для повышения доступности знаний и получения навыков в сфере искусственного интеллекта» [2]. А значит, в число обязательных компетенций менеджера входят этика ИИ и основы информационной безопасности.

Менеджер должен осознавать риски предвзятости алгоритмов и необходимость защиты персональных данных, принимая на себя ответственность за решения, предложенные алгоритмом с недетерминированной логикой.

Данный вывод подкрепляется и зарубежными исследованиями: в работе Psyché et al. (2023) подчеркивается, что менеджер проектов в сфере ИИ должен не только управлять технической стороной, но и нести ответственность за этические последствия внедрения алгоритмов [6].

Парадоксально, но чем больше функций автоматизируется, тем выше ценится «человеческий» фактор, то есть Soft Skills. Критическое мышление выходит на первый план,

поскольку теперь требуется оценивать не только информацию от людей, но и результаты работы ИИ, которые могут содержать алгоритмические ошибки или фактологические искажения. Автоматизация не вдохновляет команду, не разрешает конфликты и не понимает невербальные сигналы.

Эмоциональный интеллект и эмпатия становятся основой профессии, особенно в условиях стресса, вызванного цифровой трансформацией коллективов [2]. Кроме того, технологии обновляются каждые 1-2 года, что превращает адаптивность и способность к непрерывному обучению в критически важные качества. Управленец должен быть открыт новому и готов к постоянному повышению квалификации. Завершает этот блок системное мышление — понимание того, как внедрение ИИ в одном отделе повлияет на всю компанию в целом.

Проведенный анализ позволяет систематизировать выявленные изменения и представить авторскую типологию компетенций менеджера, работающего в условиях активной имплементации искусственного интеллекта (таблица 1).

Предложенная структура перекликается с выводами Psyché et al. (2023), которые в своей рамке компетенций для менеджера ИИ-проектов также выделяют технические навыки (знание основ ИИ и данных), управленческие навыки и этическое мышление, подчеркивая их неразрывную связь в цифровую эпоху [6].

Таблица 1 – Структура компетенций менеджера в AI-среде (авторская разработка)

Категория компетенций	Ключевые навыки	Содержание деятельности
Базовые AI-компетенции	Data Literacy (грамотность в работе с данными), промпт-инжиниринг, основы кибербезопасности и этики ИИ	Техническая грамотность, умение ставить задачи алгоритмам, проверять их работу и обеспечивать безопасность данных.
Надпрофессиональные (гибридные) навыки	Критическое мышление, системное мышление, цифровая этика	Способность принимать решения в условиях неопределенности, нести ответственность за действия ИИ и интерпретировать комплексные данные.
Человеко-центрированные навыки	Эмоциональный интеллект (EQ), эмпатия, управление конфликтами, адаптивность	Мотивация команды, развитие сотрудников, разрешение нестандартных ситуаций, требующих человеческого участия, и управление изменениями.

Полученные данные коррелируют с выводами зарубежных исследователей, отмечающих рост потребности в гибридных специальностях. Можно прогнозировать, что в ближайшие годы ключевым дефицитом рынка станет не навык программирования, а именно гибридный профиль — сотрудник, сочетающий умение ставить задачи ИИ и интерпретировать результаты развитым эмоциональным интеллект и лидерскими качествами. Традиционные

модели компетенций, не учитывающие специфику взаимодействия «менеджер – алгоритм», требуют дополнения с учетом выявленных этических аспектов использования генеративного ИИ в принятии решений, что и было предложено в данной классификации.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Атлас новых профессий 3.0 / под ред. Д. Варламовой, Д. Судакова. – М.: Интеллектуальная литература, 2020. – URL: <https://atlas100.ru/>
2. Указ Президента РФ от 10.10.2019 № 490. О развитии искусственного интеллекта в Российской Федерации - «Консультант Плюс». URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_335184/
3. hh.ru. Искусственный интеллект в бизнесе: что нужно знать / Служба исследований hh.ru. – 2023. – URL: <https://hh.ru/article/31013>
4. Harvard Business Review. AI Won't Replace Humans — But Humans With AI Will Replace Humans Without AI / HBR. – 2023. – URL: <https://hbr.org/2023/08/ai-wont-replace-humans-but-humans-with-ai-will-replace-humans-without-ai>
5. McKinsey & Company. The state of AI in 2023: Generative AI's breakout year / McKinsey & Company. – 2023. – URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai-in-2023-generative-ais-breakout-year>
6. Psyché, V., Tremblay, D.-G., Miladi, F., & Yagoubi, A. (2023). A competency framework for training of AI projects managers in the digital and AI era. Open Journal of Social Sciences, 11(5), 537-560. <https://doi.org/10.4236/jss.2023.115032>
7. PwC. Global Artificial Intelligence Study: Exploiting the AI Revolution / PwC. – URL: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/data-and-analytics/artificial-intelligence.html>
8. World Economic Forum. Future of Jobs Report 2023 / WEF. – 2023. – URL: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/>

REFERENCES

1. Atlas of new professions 3.0 / edited by D. Varlamova, D. Sudakov. Moscow: Intellectual Literature, 2020. URL: <https://atlas100.ru/>
2. Decree of the President of the Russian Federation dated 10.10.2019 No. 490. On the development of artificial intelligence in the Russian Federation: - Consultant Plus. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_335184/
3. hh.ru . Government intelligence in business: what you need to know / Tracking Service hh.ru – 2023. – URL: <https://hh.ru/article/31013>
4. Harvard Business Review. State intelligence does not replace people — But people with And replace people without YOU / HBR. – 2023. – URL: <https://hbr.org/2023/08/ai-wont-replace-humans-but-humans-with-ai-will-replace-humans-without-ai>
5. McKinsey & Company. The state and in 2023: the year of the genetic breakthrough / McKinsey & Company. – 2023. – URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai-in-2023-generative-ais-breakout-year>

6. Psyche V., Tremblay D.-G., Miladi F. and Yagubi A. (2023). A competence system for training AI project managers in the era of digital technologies and artificial intelligence. *Open Journal of Social Sciences*, 11 (5), 537-560. <https://doi.org/10.4236/jss.2023.115032>
7. PwC. Global research in the field of artificial intelligence: using the AI revolution [Electronic resource] / PwC company. – URL: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/data-and-analytics/artificial-intelligence.html>
8. The World Economic Forum. Report on the future of jobs for 2023 [Electronic resource] / WEF. – 2023. – URL: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/>

**СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ИНСТРУМЕНТОВ «ЗЕЛЁНОЙ» ТРАНСФОРМАЦИИ
ЭКОНОМИК КИТАЯ, США И РОССИИ**

**COMPARATIVE ANALYSIS OF GREEN TRANSFORMATION INSTRUMENTS IN THE
ECONOMIES OF CHINA, THE UNITED STATES, AND RUSSIA**

Куцева Е.Э., преподаватель ФГБОУ ВО «Воронежский государственный лесотехнический университет имени Г.Ф. Морозова», Воронеж, Россия.

Kutseva E.E., Lecturer at the Voronezh State University of Forestry and Technologies named after G.F. Morozov, Voronezh, Russia.

Бурмистров А.М., ст. преп. ФГБОУ ВО «Воронежский государственный лесотехнический университет имени Г.Ф. Морозова», Воронеж, Россия.

Burmistrov A.M., Senior Lecturer, Voronezh State University of Forestry and Technologies named after G.F. Morozov, Voronezh, Russia.

Жаркова В.О., студентка ФГБОУ ВО «Воронежский государственный лесотехнический университет имени Г.Ф. Морозова», Воронеж, Россия.

Zharkova V.O., student Voronezh State University of Forestry and Technologies named after G.F. Morozov, Voronezh, Russia.

Казьмина М.С., студентка ФГБОУ ВО «Воронежский государственный лесотехнический университет имени Г.Ф. Морозова», Воронеж, Россия.

Kazmina M.S., student Voronezh State University of Forestry and Technologies named after G.F. Morozov, Voronezh, Russia.

Аннотация: На основе актуальных статистических данных в статье проводится сравнительный анализ стратегий «зелёного» перехода трёх крупнейших стран: Китая, США и России. Исследованы различные модели декарбонизации, обусловленные национальными экономическими приоритетами и ресурсной базой. Рассматривается доминирование Китая в производственных цепочках возобновляемой энергетики и электротранспорта, инновационно-протекционистский подход США в рамках закона IRA, а также адаптационная модель России, опирающаяся на атомную энергетику и природный поглощающий потенциал.

Abstract: Based on current statistical data, the article provides a comparative analysis of the green transition strategies of the three largest countries: China, the United States, and Russia. Various models of decarbonization are explored, taking into account national economic priorities and resource bases. The article examines China's dominance in the production chains of renewable energy and electric vehicles, the US's innovative and protectionist approach under the IRA law, and Russia's adaptation model based on nuclear energy and natural absorption potential.

Ключевые слова: «зелёная» экономика, энергетический переход, декарбонизация, возобновляемые источники энергии, устойчивое развитие.

Keywords: «green» economy, energy transition, decarbonization, renewable energy sources, sustainable development.

В самом начале XXI века «зелёная» экономика превратилась из концептуальной идеи в основу глобального экономического развития. Под термином «зеленая экономика» понимается модель, направленная на снижение выбросов парниковых газов, повышение энергоэффективности и устойчивое использование ресурсов.

Ближе к 2026 году масштабные инвестиции в чистую энергетику окончательно превратили экологическую повестку в главный драйвер мирового промышленного роста. Сравнение стратегий Китая, США и России позволяет наглядно увидеть разные модели адаптации национальных экономик к новым реалиям.

По данным BloombergNEF, глобальные инвестиции в энергетический переход достигли 2,3 трлн долларов в 2025 году, увеличившись на 8% за год [1]. При этом инвестиции в «чистую» энергетику уже второй год подряд превышают вложения в ископаемое топливо [2].

Глобальные инвестиционные вложения в энергетический переход за 2021-2025 года отражены на рисунке 1.

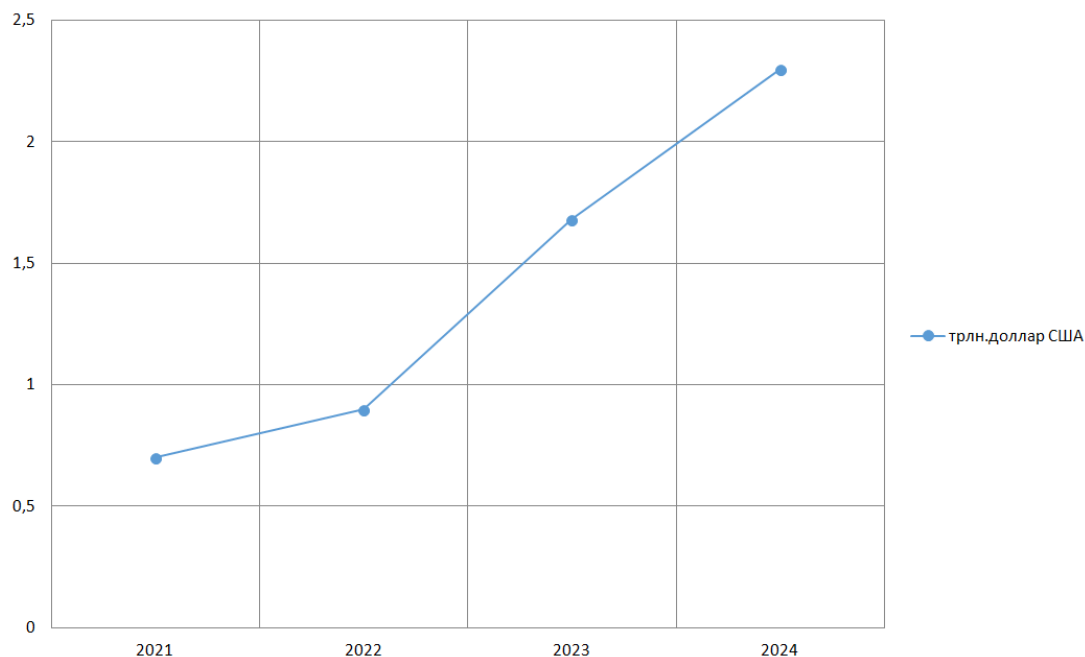


Рисунок 1 - Глобальные инвестиционные вложения в энергетический переход за 2021-2025 годы

На этом фоне Китай, США и Россия формируют три разные модели «зелёного» перехода, отражающие их экономические и политические особенности.

Безусловным лидером глобальной энергетической трансформации по масштабу инвестиций и промышленной базы является Китай. Ключевое достижение - ускоренное развитие возобновляемых источников энергии (ВИЭ). Выполнены целевые показатели по установке солнечных и ветровых мощностей на шесть лет раньше срока [6].

К 2025 году электромобили составляли уже около 48% всех новых продаж и около 12% автопарка. Также именно Китай контролирует подавляющее большинство мировых поставок электромобилей и деталей для них.

Однако сохраняется структурная проблема: около 60% электроэнергии всё ещё производится на основе угля [6]. Это создаёт фундаментальное противоречие между энергетической безопасностью и декарбонизацией.

К 2030 году Китай предполагает достигнуть пика выбросов углекислого газа, а затем к 2060 году обеспечить достижение углеродной нейтральности. Это подтверждается принятием «Рабочего плана по ускорению создания двойного контроля за выбросами углекислого газа» в августе 2024 года [9].

Американская модель базируется на сочетании рыночных механизмов и государственных стимулов. Центральным элементом стал Inflation Reduction Act (IRA), стимулировавший инвестиции в зелёные технологии и производство. Хотя США уступают Китаю по масштабу производства, они сохраняют лидерство в инновациях. Основные направления:

- улавливание и хранение углерода (CCS),
- водородная энергетика,
- малые модульные ядерные реакторы.

При этом структура энергетики меняется постепенно: доля ВИЭ в производстве электроэнергии в США достигла примерно 25–26% к 2025 году [5]. Отражение доли ВИЭ в генерации электроэнергии в США за 2021–2025 года представлено на рисунке 2.

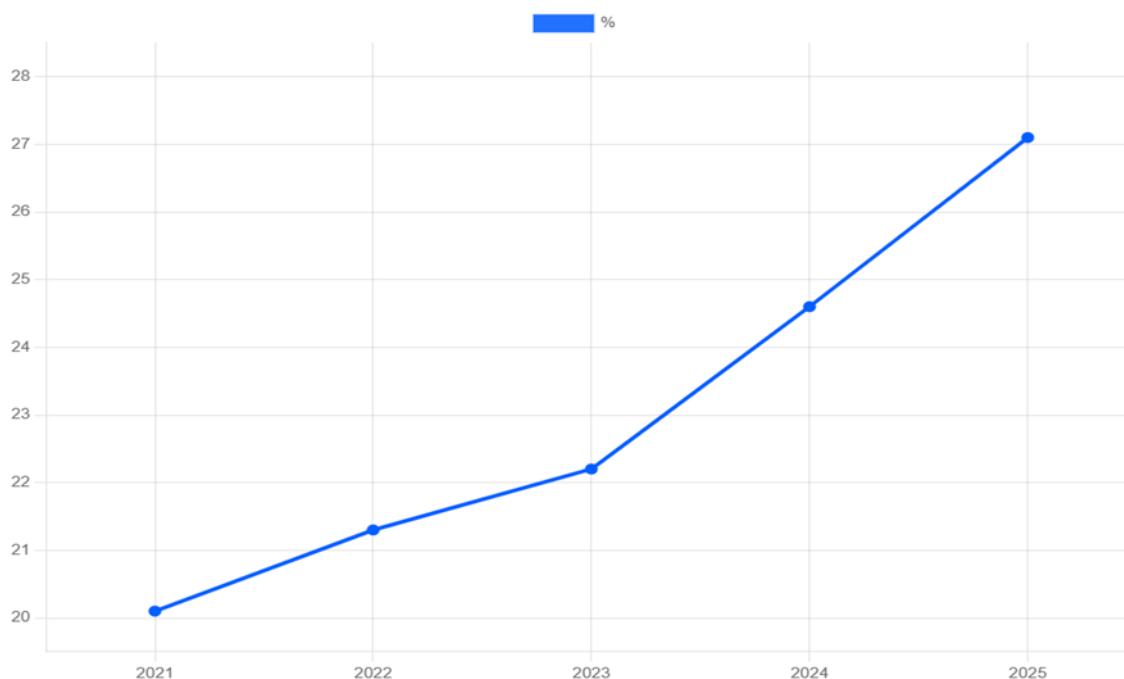


Рисунок 2 - Доля ВИЭ в генерации электроэнергии в США за 2021–2025 годы

США активно развивают рещоринг – возвращают производственные мощности из-за границы обратно в страну происхождения компании. Например, рост инвестиций в

производство батарей и компонентов связан с попыткой снизить зависимость от китайских поставок.

Однако ключевое ограничение — политическая волатильность. В отличие от Китая, где стратегия задаётся централизованно, американская климатическая политика подвержена изменениям в зависимости от электоральных циклов, что снижает предсказуемость долгосрочных инвестиций.

Российская модель «зелёного» перехода отличается постепенностью и опорой на существующую энергетическую структуру. В отличие от Китая и США, акцент делается не на массовом внедрении возобновляемых источников энергии, а на использовании уже имеющихся низкоуглеродных источников, где ключевую роль играют: атомная энергия, гидроэнергия и природные поглотители углерода (леса). Это позволяет России сохранять относительно низкий углеродный баланс энергии без резкого отказа от ископаемого топлива.

Важным направлением становится развитие водородной энергетики, ориентированной на экспорт в Азию. Параллельно тестируются механизмы углеродного регулирования.

Тем не менее, структурная зависимость экономики от нефти и газа остаётся ключевым ограничением, особенно в условиях массового снижения спроса на углеводороды.

Для удобства сведём данные по рассматриваемым странам в таблицу 1 и сравним ключевой механизм, сильные стороны, а также ограничения и риски Китая, США и России.

Таблица 1 – Ключевые особенности стратегий декарбонизации крупнейших экономик

Страна	Ключевой механизм	Сильные стороны	Ограничения и риски
Китай	Государственное управление + промышленный масштаб. Централизованное планирование и колоссальные прямые государственные инвестиции (\$625 млрд. +).	Мировое лидерство в установке ВИЭ; контроль 70% цепочек поставок батарей; крупнейший рынок электромобилей (свыше 50% новых продаж).	Высокая зависимость от угля (около 60% генерации); риск замедления роста при перенасыщении внутреннего рынка.
США	Рыночные стимулы + инновация. Использование налоговых льгот (закон IRA) и поддержка частных стартапов.	Технологическое лидерство в прорывных областях (водород, малые модульные реакторы, улавливание углерода CCS); активный возврат производств (решоринг).	Политическая волатильность (риск смены курса при выборах); зависимость от импорта редкоземельных металлов для «зелёного сектора».
Россия	Ресурсы + атомная энергетика. Опора на существующую базу низкоуглеродной генерации и природный потенциал.	Сильные позиции в атомной и гидроэнергетике; огромный поглощающий ресурс лесов; потенциал для экспорта «синего» и «зелёного» водорода.	Высокая доля нефтегазовых доходов в бюджете; медленные темпы внедрения технологий, основанных на использовании энергии ветра и солнца; необходимость импортозамещения технически сложнвх технологий

Сопоставление подходов Китая, США и России к низкоуглеродному развитию свидетельствует о том, что в мировой экономике закрепляются три разнонаправленные

траектории декарбонизации. Выбор конкретной стратегии в каждом случае диктуется не только экологическими целями, но и структурой национального ВВП, доступной ресурсной базой, а также спецификой государственного управления.

Китайская траектория может быть охарактеризована как индустриально-масштабная. Пекин делает ставку на директивное планирование и прямое финансирование, что позволило стране занять доминирующее положение в производстве компонентов для ВИЭ и электромобилей. Однако успехи в «зелёном» секторе пока не удалось полностью отвязать от традиционной энергетики: высокая доля угля в генерации создаёт внутреннее противоречие между задачами промышленного роста и климатическими обязательствами.

В США реализуют сценарий технологического лидерства через рыночные инструменты. Так, реализация положений Закона о снижении инфляции повлекла за собой стимулирование привлечения частных инвестиций. Это послужило катализатором развития таких перспективных направлений, как водная энергетика технологии хранения и улавливания углерода и других, попутно способствуя локализации производств внутри страны.

Российская стратегия ориентирована на адаптационный сценарий. Не перестраивая радикально топливный баланс, опираясь на существующие возможности и поглощающую способность лесных экосистем.

Итоги исследования свидетельствуют о том, что «зеленый» переход имеет особенности, связанные с выбранным направлением в той или иной стране. Каждому из государств предстоит найти оптимальное соотношение между технологическим суверенитетом, экономической выгодой и экологической ответственностью.

Итоги анализа свидетельствуют об отсутствии универсального шаблона «зеленого» перехода. Каждому государству предстоит найти оптимальное соотношение между технологическим суверенитетом, экономической выгодой и экологической ответственностью. Будущая динамика глобальной энерготрансформации будет определяться не столько технологическими инновациями, сколько способностью правительств гарантировать стабильность инвестиционного климата в условиях геополитической турбулентности.

В векторе дальнейших исследований целесообразно сфокусироваться на анализе влияния торговых барьеров на трансфер экологически чистых технологий, а также провести углубленную оценку социальных издержек трансформации для монопрофильных регионов.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. BloombergNEF. Energy Transition Investment Trends 2025. – London : BNEF, 2025. – 72 p. – Текст : непосредственный.
2. International Energy Agency. World Energy Outlook 2025. – Paris : IEA Publications, 2025. – 520 p. – Текст : непосредственный.
3. International Energy Agency. Global EV Outlook 2025: Trends in electric mobility. – Paris : IEA, 2025. – URL: <https://www.iea.org/reports/global-ev-outlook-2025> (дата обращения: 28.03.2026). – Текст : электронный

4. Международное агентство по возобновляемым источникам энергии. Статистика мощностей возобновляемых источников энергии 2025 = Renewable Capacity Statistics 2025. – Абу-Даби : ИРЕНА, 2025. – 58 с. – Текст : электронный.
5. Управление энергетической информации США. Ежемесячный отчет по электро-энергетике = Electric Power Monthly with Data for December 2024. – Вашингтон : EIA, 2025. – URL: <https://www.eia.gov/electricity/monthly/> (дата обращения: 28.03.2026). – Текст : электронный.
6. Национальное бюро статистики Китая. Статистическое коммюнике Китайской Народной Республики о национальном экономическом и социальном развитии в 2024 году. – Пекин : НБС КНР, 2025. – Текст : электронный.
7. Российская Федерация. Правительство. Об утверждении Стратегии социально-экономического развития Российской Федерации с низким уровнем выбросов парниковых газов до 2050 года : распоряжение Правительства РФ от 29.10.2021 № 3052-р : [в редакции от 15.01.2025]. – Текст : электронный // Электронный фонд правовых и нормативно-технических документов. – URL: <https://docs.cntd.ru/document/726833444> (дата обращения: 28.03.2026).
8. The White House. Impact Report: Two Years of the Inflation Reduction Act. – Washing-ton : The White House, 2024. – 42 p. – Текст : непосредственный.
9. Куцева, Е. Э. Аспекты ESG-трансформации Китая: актуальное состояние / Е. Э. Куцева, М. Раи, Ч. Сунь // Современные тенденции развития менеджмента, экономики и права: теория и практика : Материалы Всероссийской научно-практической конференции, Воронеж, 31 января 2025 года. – Воронеж: ООО Издательско-полиграфический центр "Научная книга", 2025. – С. 150-152.

REFERENCES

1. BloombergNEF. Energy Transition Investment Trends 2025. – London : BNEF, 2025. – 72 p. – Text: direct.
2. International Energy Agency. World Energy Outlook 2025. – Paris : IEA Publications, 2025. – 520 p. – Text: direct.
3. International Energy Agency. Global EV Outlook 2025: Trends in electric mobility. – Par-is : IEA, 2025. – URL: <https://www.iea.org/reports/global-ev-outlook-2025> (date of access: March 28, 2026). – Text: electronic.
4. International Renewable Energy Agency. Renewable Energy Capacity Statistics 2025. Abu Dhabi: IRENA, 2025. 58 p. Online.
5. U.S. Energy Information Administration. Electric Power Monthly with Data for Decem-ber 2024. Washington: EIA, 2025. Available at: <https://www.eia.gov/electricity/monthly/> (Accessed: March 28, 2026). Online.
6. National Bureau of Statistics of China. Statistical Communiqué of the People's Republic of China on National Economic and Social Development in 2024. Beijing: NBS of the PRC, 2025. Online.
7. Russian Federation. Government. On approval of the Strategy for the Socioeconomic De-velopment of the Russian Federation with Low Greenhouse Gas Emissions until 2050: Order of the Government of the Russian Federation of October 29, 2021 No. 3052-r: [as amended on January 15,

- 2025]. – Text: electronic // Electronic Fund of Legal and Regulatory-Technical Documents. – URL: <https://docs.cntd.ru/document/726833444> (date accessed: March 28, 2026).
8. The White House. Impact Report: Two Years of the Inflation Reduction Act. – Washington: The White House, 2024. – 42 p. – Text: direct
9. Kutseva, E. E. Aspects of China's ESG Transformation: Current State / E. E. Kutseva, M. Rai, Ch. Sun // Modern Trends in the Development of Management, Economics and Law: Theory and Practice : Proceedings of the All-Russian Scientific and Practical Conference, Voronezh, January 31, 2025. – Voronezh: LLC Publishing and Printing Center "Nauchnaya Kniga", 2025. – P. 150-152. – EDN MYHQKI.9.

**МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ
ПРЕДПРИЯТИЙ ЛЕСНОГО КОМПЛЕКСА: ОТ ТРАДИЦИОННЫХ МЕТОДОВ
К ИНТЕГРАЦИИ ЭКОСИСТЕМНЫХ УСЛУГ**

**METHODOLOGICAL APPROACHES TO ASSESSING THE FINANCIAL CONDITION
OF FOREST INDUSTRY ENTERPRISES: FROM TRADITIONAL METHODS
TO THE INTEGRATION OF ECOSYSTEM SERVICES**

Куцева Е.Э., преподаватель ФГБОУ ВО «Воронежский государственный лесотехнический университет имени Г.Ф. Морозова», Воронеж, Россия. **Kutseva E.E.**, Lecturer at the Voronezh State University of Forestry and Technologies named after G.F. Morozov, Voronezh, Russia.

Сапрыкина О.С., студентка ФГБОУ ВО «Воронежский государственный лесотехнический университет имени Г.Ф. Морозова», Воронеж, Россия. **Saprykina O.S.**, student Voronezh State University of Forestry and Technologies named after G.F. Morozov, Voronezh, Russia.

Радинская Н.И., студентка ФГБОУ ВО «Воронежский государственный лесотехнический университет имени Г.Ф. Морозова», Воронеж, Россия. **Radinskaya N.I.**, student Voronezh State University of Forestry and Technologies named after G.F. Morozov, Voronezh, Russia.

Аннотация: в статье рассматриваются существующие методики оценки финансового состояния предприятий лесного сектора. Обосновывается необходимость сочетания традиционных инструментов финансового анализа с узкоспециализированными отраслевыми подходами, обусловленная специфическими характеристиками лесопромышленного комплекса. Проанализированы возможности горизонтального и вертикального анализа, а также системы финансовых коэффициентов с акцентом на их отраслевую интерпретацию. Особое внимание уделено специализированным методам оценки: факторному анализу, имитационному моделированию взаимодействия с биржевыми площадками, а также современным подходам, интегрирующим стоимость экосистемных услуг и оценку лесных ресурсов на основе затратного и рентного методов. Результаты данного исследования могут быть использованы для совершенствования методов финансового мониторинга и стратегического планирования в лесопромышленных организациях.

Abstract: the article discusses existing methods for assessing the financial condition of enterprises in the forestry sector. It substantiates the need to combine traditional financial analysis tools with highly specialized sectoral approaches, given the specific characteristics of the timber industry. The article analyzes the possibilities of horizontal and vertical analysis, as well as the system of financial ratios, with a focus on their sectoral interpretation. Special attention is paid to specialized assessment methods: factor analysis, simulation modeling of interaction with exchange platforms, as

well as modern approaches that integrate the value of ecosystem services and the assessment of forest resources based on cost and rent methods. The results of this study can be used to improve financial monitoring and strategic planning methods in forestry organizations.

Ключевые слова: финансовый анализ, лесопромышленные предприятия, традиционные методы, отраслевые методики, факторный анализ, имитационное моделирование, биржевые котировки, экосистемные услуги, лесная рента, управленческий учет.

Keywords: financial analysis, forestry enterprises, traditional methods, industry methods, factor analysis, simulation modeling, stock exchange quotations, ecosystem services, forest rent, management accounting.

Оценка финансового состояния лесопромышленных компаний – сложная задача, требующая сочетания традиционных методов финансового анализа и узкоспециализированных отраслевых подходов, поскольку лесной сектор обладает множеством уникальных характеристик, которые напрямую влияют на экономические показатели, включая длительные производственные циклы, высокую капиталоемкость, уязвимость к природным и климатическим факторам, а также многообразие лесной продукции [2]. Поэтому полагаться исключительно на стандартные методы оценки часто недостаточно для получения полной информации. Крайне важно учитывать отраслевые особенности и использовать специализированные способы, которые станут основой для принятия эффективных управленческих решений.

Традиционный финансовый анализ основан на системе статических и динамических показателей, применимых ко всем отраслевым экономическим субъектам. Его основная цель – оценка текущего состояния предприятия, выявление проблем в финансовом управлении и анализ способности компании генерировать доход и обслуживать долги.

Основополагающим этапом оценки экономической стабильности любого предприятия является горизонтальный и вертикальный анализ, позволяющий изучить бухгалтерскую отчетность в динамике и структуре. Так, горизонтальный анализ фокусируется на статьях баланса и колебаниях доходов и расходов в изменении, в то время как вертикальная оценка помогает понять какую долю занимает показатель в валюте баланса. В лесном секторе особое внимание следует уделять таким бухгалтерским статьям, как запасы, оборотный капитал, денежные средства, а также доходы и расходы от основных видов деятельности.

Практически наиболее распространенной группой методов является анализ финансовых коэффициентов, включая показатели ликвидности, платежеспособности, рентабельности, оборачиваемости. Рассмотрим, какой экономический смысл имеет каждый из этих индексов для лесного сектора (таблица 1).

Таблица 1 – Отраслевая специфика интерпретации финансовых коэффициентов предприятий лесного сектора

Показатель	Экономический смысл и отраслевая специфика
Ликвидность	Для лесной промышленности характерно наличие множества труднореализуемых активов. Поэтому, даже если коэффициент текущей ликвидности компании совпадает с нормативными значениями, компания может столкнуться с серьезным дефицитом денежных средств, если ее оборотный капитал приостановлен на сезонных складах.
Оборачиваемость	Оборачиваемость запасов древесины напрямую зависит от логистических и сезонных факторов. Снижение оборачиваемости готовой продукции свидетельствует о снижении спроса на внешних рынках, что требует немедленной корректировки производственных планов.
Рентабельность	Рентабельность продаж и активов — это индикаторы, на которые также стоит обращать внимание. Так, деревообработка характерна низкой доходностью в связи с высокой долей затрат на сырье и энергоресурсы, тогда как производство целлюлозы или фанеры является высокорентабельным, но требует значительных капиталовложений в оборудование.

Однако эмпирические исследования показывают, что стандартные финансовые коэффициенты, основанные на бухгалтерских данных, игнорируют факторы риска и не подходят для долгосрочного планирования, что указывает на концептуальные ограничения в оценке государственных лесопромышленных предприятий.

Также, при проведении экономического анализа доходов и расходов в лесохозяйственном производстве возможно применение факторного анализа, который позволяет количественно измерить влияние отдельных факторов на изменение результативного показателя [1]. Такой способ чаще всего применяется для анализа прибыли и рентабельности. Суть подхода заключается в использовании методов цепных подстановок, абсолютных и относительных разниц. С его помощью можно оценить, что именно стало причиной снижения чистой прибыли лесозаготовительного предприятия, что позволит перейти от констатации факта к управленческому решению.

Хотя анализ коэффициентов является фундаментальным диагностическим инструментом, его применение в лесном хозяйстве требует корректировки в соответствии со специфическими условиями отрасли. Это предполагает внедрение показателей, учитывающих факторы, ранее перечисленные авторами, а именно длительность производственного цикла, зависимость от биологических процессов и природных условий, а также влияние государственного регулирования. Такой подход позволяет оценивать не только текущие финансовые показатели, но и эффективность использования древесины, как основного ресурса в лесном хозяйстве, а также способность компании реагировать на колебания рынка.

Так, Сушко О.П. в своем исследовании установила гипотезу, согласно которой можно сказать, что между эффективностью хозяйственной деятельности лесного комплекса и биржевой торговлей существует взаимосвязь [5]. Особое внимание в своем труде она уделяет анализу зависимости финансовых показателей предприятия от волатильности спотовых и

фьючерсных цен. Развитие биржевой торговли продукцией лесного комплекса позволяет использовать новые финансовые инструменты для хеджирования ценовых рисков. Оценка того, насколько эффективно предприятие использует возможности биржи для страхования от неблагоприятных изменений цен, становится важным индикатором качества финансового менеджмента. Автор работы приходит к выводу, что на тот момент биржевая торговля лесопродукцией в мире и России составляет малую долю, а эволюция деривативов в сфере лесопродукции обеспечит более точные прогнозы доходов компаний, что, в свою очередь, создаст значительные преимущества для эффективного финансового планирования организаций. Соответственно, благодаря анализу зависимости финансового положения лесного сектора от биржевых котировок на лесоматериалы можно оценить целесообразность взаимодействия лесопромышленного предприятия с товарно-сырьевой биржей, а именно определять, насколько закупки сырья с биржи влияют на прибыль и объём производимой продукции. Современные исследования показывают, что цена на лесоматериалы согласно прейскурантам и фактические биржевые котировки выступают одними из главных факторов, влияющих на величину поступлений по лесному хозяйству.

На практике для оценки можно использовать такой метод, как имитационное моделирование. Так, научный деятель Рогулин Р. С. в своей работе провел исследование, посвященное данному направлению, и выдвинул как один из способов анализа математическую модель по оценке целесообразности проведения закупок сырья с биржи, где её целевой функцией является извлечение максимального дохода. Автор также выдвинул гипотезу - взаимодействие лесопромышленного комплекса с биржей может быть выгодным для предприятия. В результате, исследовательская работа показала, что действительно данная модель способна выявить перспективы сотрудничества компании с товарно-сырьевой биржей, прогнозируя поведение прибыли организации [4].

Помимо этого, актуальная модель устойчивого развития нуждается в переходе от экономически узкого восприятия леса как источника сырья к пониманию его как сложного социально-экологического комплекса. Это обусловило появление методов, интегрирующих в финансовый анализ стоимость экосистемных услуг.

Концепция экосистемных услуг предполагает оценку потоков благ, извлекаемых человечеством из природных систем. Для лесного предприятия это означает необходимость учета таких факторов, как:

- ☐ регулирующие услуги (регуляция климата и воды, депонирование углерода);
- ☐ культурные услуги (рекреация).

В мировой практике разрабатываются методики, позволяющие дать оценку экосистемных услуг, однако в России на сегодняшний день данный способ находится на раннем этапе внедрения. Так, в научной статье «Методика оценки экосистемных услуг региона» авторы труда разработали подход к оценке экосистемных услуг региональной системы, а также предложили ряд показателей для анализа [3]. Для предприятий, осуществляющих своё экономическое функционирование в регионе, тесно связанным с использованием природных факторов и ресурсов, где ценность экосистемных услуг оказывает определяющее влияние на эффективность хозяйственной деятельности такой анализ будет

наиболее значимым. Для финансового анализа это открывает возможность оценки так называемых «зеленых» инвестиций. Например, предприятие, осуществляющее лесовосстановление, может получить дополнительный доход или льготы за подтвержденный вклад в депонирование углерода. Помимо этого, благодаря этому методу возможно оценить, насколько перспективно для компании в данной отрасли принимать участие в углеродных рынках и программах по защите природы, что внесет прямой вклад в финансовую стабильность компании.

Так как лесной ресурс является основным активом лесопромышленных компаний необходимо определить экономическую ценность природных запасов. Чтобы оценить этот капитал используется затратный и рентный подходы. Затратный подход нацелен на определение расходов, понесенных на воссоздание лесного массива. Хотя этот способ и считается более простым в использовании, его главным недостатком является то, что он не учитывает ценность ресурса на рынке, что может привести к недооценке актива. Рентный метод наиболее прогрессивен для данной отрасли, поскольку он основывается на лесной ренте — доходе, получаемого от использования природного участка в экономических целях. Любая оценка финансового состояния лесопромышленного предприятия без учета ренты является неполной, поскольку она не учитывает главный источник образования добавочного капитала — саму природную среду.

Изучение существующих методов оценки финансового состояния лесопромышленных компаний показывает, что из-за уникального характера лесного хозяйства нескорректированные стандартные инструменты анализа не могут адекватно отражать экономическое состояние компании. Таким образом, в исследования экономического положения лесохозяйственных предприятий необходимо внедрить специализированные для отрасли индикаторы. К ним относятся: учет влияния биржевых цен, использование имитационного моделирования, внедрение концепции экосистемных услуг и методов экономической оценки лесных ресурсов. Применение этих методов может стать фундаментом для разработки долгосрочных стратегий устойчивого развития отрасли. В перспективе последующие исследования могут быть направлены на модернизацию методов оценки и внедрению новых показателей, отражающих всю сложность и значимость лесов для экономики и общества.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Боровская, М. Е. Анализ лесохозяйственной деятельности в эколого-ориентированном управленческом учете / М. Е. Боровская // Цифровизация: экономика и управление производством : материалы 88-й научно-технической конференции профессорско-преподавательского состава, научных сотрудников и аспирантов, Минск, 24 января–16 февраля 2024 г. – Минск : БГТУ, 2024. – С. 206-208.
2. Боровская, М. Е. Методические подходы к анализу лесохозяйственной деятельности // Вестник Полоцкого государственного университета. Серия D. Экономические и юридические науки. 2024. №3.
3. Краснаярова, Б.А., Назаренко А.Е., Плуталова Т.Г., Шарабарина С.Н. Методика оценки экосистемных услуг региона // Тихоокеанская география. 2023. № 3. С. 79–89.

4. Рогулин, Р. С. Моделирование перспектив взаимодействия предприятия лесопромышленного комплекса и товарно-сырьевой биржи России / Рогулин Р. С. // *Journal of Applied Economic Research*. — 2020. — Том 19. — № 4. — С. 489–511.
5. Сушко, О.П. Финансовые инструменты в торговле лесными товарами // *Экономика, предпринимательство и право*. – 2023. – Том 13. – № 9. – С. 3851–3866.

REFERENCES

1. Borovskaya, M. E. Analysis of forestry activities in environmental-oriented management accounting / M. E. Borovskaya // *Digitalization: economics and production management : proceedings of the 88th Scientific and technical conference of faculty, researchers and graduate students, Minsk, January 24–February 16, 2024* – Minsk : BSTU, 2024. pp. 206-208.
2. Borovskaya, M. E. Methodological approaches to the analysis of forestry activities // *Bulletin of the Polotsk State University. Series D. Economic and legal sciences*. 2024. №3.
3. Krasnoyarova, B.A., Nazarenko, A.E., Plutalova, T.G., Sharabarina, S.N. Methodology for assessing ecosystem services in the region. *Pacific Geography*. 2023. No. 3. pp. 79-89.
4. Rogulin, R. S. Modeling the prospects for interaction between a timber industry enterprise and the Russian commodity exchange / Rogulin R. S. // *Journal of Applied Economic Research*. - 2020. — Volume 19. — No. 4. — pp. 489-511.
5. Sushko, O.P. Financial instruments in the trade of forest products // *Economics, entrepreneurship and Law*. – 2023. – Volume 13. – No. 9. – pp. 3851-3866.

СОЗДАНИЕ ИЛИ ПЕРЕРАБОТКА ВЕЩИ: ПРОБЛЕМЫ ПРИОБРЕТЕНИЯ ПРАВА СОБСТВЕННОСТИ

CREATION OR PROCESSING OF A THING: PROBLEMS OF ACQUIRING OWNERSHIP

Минина Н.В., к.ю.н., доцент ФГБОУ ВО «Воронежский государственный лесотехнический университет имени Г.Ф. Морозова», Воронеж, Россия. **Minina N.V.**, Candidate of Law Sciences, Associate Professor at the Voronezh State University of Forestry and Technologies named after G.F. Morozov, Voronezh, Russia.

Алдаева А.А., студент ФГБОУ ВО «Воронежский государственный лесотехнический университет имени Г.Ф. Морозова», Воронеж, Россия. **Aldaeva A.A.**, student Voronezh State University of Forestry and Technologies named after G.F. Morozov, Voronezh, Russia.

Аннотация: статья посвящена разграничению создания новой вещи и переработки чужих материалов как первоначальных оснований приобретения права собственности. Рассмотрены статьи 218, 219 и 220 Гражданского кодекса Российской Федерации, подходы, закрепленные в Постановлении Пленума Верховного Суда Российской Федерации № 10 и Пленума Высшего Арбитражного Суда Российской Федерации № 22 от 29 апреля 2010 года. Обоснован вывод о необходимости более точного законодательного раскрытия признаков новой вещи, критерия для себя и оценки существенного превышения стоимости переработки над стоимостью материалов.

Abstract: the article examines the distinction between creation of a new thing and processing of another person's materials as original grounds for acquiring ownership. It analyzes Articles 218, 219 and 220 of the Civil Code of the Russian Federation and the approaches reflected in Resolution No. 10 and No. 22 of April 29, 2010. The paper substantiates the need for a clearer legislative definition of a new thing, the criterion for oneself, and the standard for determining whether the value of processing substantially exceeds the value of materials.

Ключевые слова: право собственности, новая вещь, переработка, критерий для себя, недвижимость, добросовестность.

Keywords: ownership, new thing, processing, for oneself criterion, immovable property, good faith.

Первоначальные способы приобретения права собственности занимают заметное место в системе вещного права, поскольку позволяют определить, кому принадлежит результат труда, вложений и правомерной хозяйственной инициативы. Наиболее дискуссионными остаются два основания. Первое связано с созданием новой вещи для себя по п. 1 ст. 218 ГК РФ. Второе вытекает из ст. 220 ГК РФ и относится к переработке чужих материалов. На стыке названных норм возникают споры о моменте возникновения права, составе юридических

фактов, роли государственной регистрации применительно к недвижимости и пределах защиты интересов собственника материалов и изготовителя.

Практическая значимость темы объясняется тем, что хозяйственный оборот постоянно производит новые объекты, возникающие в строительстве, производстве, ремесле, индивидуальном изготовлении и подрядных связях. Ошибка в квалификации ведет к неверному определению титульного владельца, к затруднениям при регистрации, к конфликтам между заказчиком и подрядчиком, между собственником сырья и переработчиком, к неправильному распределению убытков и расходов. Для движимых вещей значение приобретает добросовестность изготовителя и сопоставление стоимости труда со стоимостью материала. Для недвижимости решающее место занимает связь между фактом создания объекта и последующей государственной регистрацией права.

В научной литературе проблема раскрывается через анализ первоначальных оснований приобретения собственности, правовой природы новой вещи и соотношения вещных и обязательственных элементов.

Р. С. Бевзенко подчеркивает, что «права на новую недвижимость возникают только после госрегистрации» [1]. Такой тезис задает рамку для понимания ст. 219 ГК РФ и показывает, что один лишь факт физического завершения строительства еще не образует полный юридический состав.

В. В. Богдан и О. А. Коротких указывают, что критерий о создании новой вещи «для себя» должен учитываться и при разрешении споров о недвижимости [2]. Подход авторов ценен тем, что переносит внимание с формального наличия записи в реестре на цель создания объекта. При подобном восприятии ст. 218 ГК РФ значение приобретает не абстрактное участие лица в строительстве, а направленность его действий на возникновение вещи в собственной имущественной сфере.

К. И. Скловский, комментируя Постановление Пленума Верховного Суда Российской Федерации Пленума Высшего Арбитражного Суда Российской Федерации № 10/22 от 29.04.2010 г., пишет, что застройщиком является лицо, которое «возводит объект для себя» [3]. В другой работе тот же автор делает еще более определенный вывод применительно к подрядным отношениям. Подрядчик, по его словам, «не является собственником создаваемого и созданного им предмета» [4].

Для темы переработки показательна позиция А. И. Сорокина, согласно которой «нелегитимность использования материалов отличает переработку» от обычного порядка возникновения права на вновь создаваемое имущество [5]. Совокупность названных подходов формирует устойчивую доктринальную линию, в рамках которой создание вещи и переработка рассматриваются как близкие, но не тождественные конструкции.

Нормативная основа спора строится вокруг ст.ст. 218, 219 и 220 ГК РФ. Пункт 1 ст. 218 ГК РФ закрепляет общее правило. Право на новую вещь приобретает лицо, изготовившее или создавшее ее для себя при соблюдении закона и иных правовых актов. Применительно к недвижимости действует специальная ст. 219, связывающая возникновение права собственности на вновь создаваемое недвижимое имущество с государственной регистрацией. Следовательно, по делам о зданиях и сооружениях необходимо устанавливать два блока

обстоятельств. Первый блок касается правомерности создания объекта. Второй блок связан с регистрацией как завершающим юридическим элементом состава.

Особое значение приобретает вопрос о содержании признака – создание вещи для себя. Само участие в строительстве, финансировании либо организации работ еще не означает приобретения права собственности по ст. 218 ГК РФ. Когда вещь создается в рамках договора подряда, подрядчик выполняет работу в интересе заказчика и не становится собственником результата по первоначальному основанию. Названное понимание согласуется с разъяснениями, выработанными судебной практикой и отраженными в Постановлении № 10/22. Суду надлежит выявлять, в чьей имущественной сфере должен был возникнуть объект с учетом договора, характера финансирования, прав на земельный участок, разрешительной документации и фактической цели строительства [3].

Переработка по ст. 220 ГК РФ имеет иную модель. Речь идет о новой движимой вещи, изготовленной из материалов, не принадлежащих переработчику. По общему правилу собственником становится владелец материалов. Исключение допускается при одновременном наличии трех условий:

- 1) стоимость переработки должна существенно превышать стоимость материалов;
- 2) переработчик обязан действовать добросовестно,
- 3) изготовление должно вестись для себя.

Закон тем самым старается уравновесить интерес материального субстрата и интерес созидательного труда.

Наибольшие трудности вызывает категория новой вещи. На практике далеко не всякое изменение формы, состава или внешнего вида порождает появление самостоятельного объекта гражданских прав. Нужен качественно иной результат, способный участвовать в обороте как отдельная вещь. Не менее спорным остается критерий существенного превышения стоимости переработки над стоимостью материалов. Закон не содержит точной методики вычисления. Судебная оценка обычно опирается на заключения экспертов, рыночные показатели, характер работ и степень утраты первоначальных свойств материала. Подобная неопределенность повышает риск разнонаправленных решений по сходным делам.

Дополнительную проблему создает соотношение вещных и обязательственных требований. Если переработчик не приобретает право собственности, он получает право на возмещение стоимости переработки. Если же собственником признается добросовестный изготовитель, на нем лежит обязанность возместить стоимость материалов. При недобросовестном поведении ст. 220 ГК РФ предоставляет собственнику материалов право требовать передачи новой вещи в свою собственность и возмещения убытков. Названная санкционная модель демонстрирует, что институт переработки служит не поощрению самовольного использования чужого имущества, а упорядочению последствий в ситуациях, где труд привел к появлению оборотоспособного результата.

Законодательное регулирование нуждается в уточнении по трем направлениям.

Во-первых, желательно нормативно закрепить признаки новой вещи с учетом способности результата к самостоятельному участию в обороте.

Во-вторых, полезно раскрыть критерий – создание вещи для себя – через совокупность объективных показателей, а не через предположения о внутренней воле участника.

В-третьих, необходимы ориентиры для оценки существенного превышения стоимости переработки. Применение примерных расчетных подходов повысило бы предсказуемость судебных решений и уменьшило число споров между владельцем материала и изготовителем.

Создание вещи и переработка чужих материалов образуют самостоятельные первоначальные основания приобретения права собственности, однако их смешение и сегодня остается одной из заметных проблем правоприменения.

По ст. 218 ГК РФ определяющим основанием выступают законность создания объекта и направленность действий лица на возникновение вещи в собственной имущественной сфере.

По ст. 219 ГК РФ применительно к недвижимости обязательна государственная регистрация.

По ст. 220 ГК РФ решающее значение имеют принадлежность материалов, добросовестность переработчика, создание результата для себя и сопоставление стоимости труда со стоимостью сырья.

Постановление Пленума Верховного № 10/22 сохраняет практическую ценность, поскольку помогает отделять первоначальное приобретение собственности от подрядной модели и иных обязательственных конструкций. Дальнейшее развитие законодательства целесообразно направить на более точное раскрытие спорных оценочных понятий.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Бевзенко Р. С. Возникновение права собственности на вновь создаваемое недвижимое имущество // Вестник гражданского права. 2019. № 3. С. 137–153.
2. Богдан В. В., Коротких О. А. Создание недвижимой вещи для себя как условие приобретения права собственности // NOMOTHETIKA: Философия. Социология. Право. 2020. Т. 45, № 4. С. 726–731.
3. Скловский К. И. Комментарий к Постановлению Пленума Верховного Суда РФ и Пленума Высшего Арбитражного Суда РФ от 29 апреля 2010 г. № 10/22 «О некоторых вопросах, возникающих в судебной практике при разрешении споров, связанных с защитой права собственности и других вещных прав». М.: Статут, 2011. 144 с.
4. Скловский К. И. Собственность в гражданском праве. 4-е изд., перераб. и доп. М.: Статут, 2008. 912 с.
5. Сорокин А. И. Спецификация: история и реальность // Adam Mickiewicz University Law Review. 2014. № 4. С. 254–259.

REFERENCES

1. Bevzenko R. S. The emergence of ownership rights to newly created real estate // Bulletin of Civil Law. 2019. No. 3. pp. 137-153.
2. Bogdan V. V., Korotkov O. A. Creation of an immovable thing for oneself as a condition for acquiring ownership rights // NOMOTHETIKA: Philosophy. Sociology. Right. 2020. Vol. 45, No. 4. pp. 726-731.

3. Sklovskiy K. I. Commentary to the Resolution of the Plenum of the Supreme Court of the Russian Federation and the Plenum of the Supreme Arbitration Court of the Russian Federation dated April 29, 2010 No. 10/22 "On some issues arising in judicial practice in resolving disputes related to the protection of property rights and other property rights." Moscow: Statute, 2011. 144 p.
4. Sklovskiy K. I. Property in civil law. 4th ed., revised and add. M.: Statute, 2008. 912 p.
5. Sorokin A. I. Specification: History and reality // Adam Mickiewicz University Law Review. 2014. No. 4. pp. 254-259.

**САМОВОЛЬНАЯ ПОСТРОЙКА: ПРОБЛЕМЫ ПРИЗНАНИЯ ПРАВА
СОБСТВЕННОСТИ**

**UNAUTHORIZED CONSTRUCTION: PROBLEMS OF RECOGNITION OF PROPERTY
RIGHT**

Минина Н.В., к.ю.н., доцент ФГБОУ ВО «Воронежский государственный лесотехнический университет имени Г.Ф. Морозова», Воронеж, Россия. **Minina N.V.**, Candidate of Law Sciences, Associate Professor at the Voronezh State University of Forestry and Technologies named after G.F. Morozov, Voronezh, Russia.

Пасечная Р.Э., студент ФГБОУ ВО «Воронежский государственный лесотехнический университет имени Г.Ф. Морозова», Воронеж, Россия. **Pasechnaya R.E.**, student Voronezh State University of Forestry and Technologies named after G.F. Morozov, Voronezh, Russia.

Аннотация: в статье исследован спорный режим самовольной постройки в российском гражданском праве. Рассмотрены условия судебного признания права собственности, соотношение частного интереса застройщика и публичных требований земельного, градостроительного, регистрационного контроля. Показано, что современный подход суда строится на проверке прав на участок, характера допущенных нарушений, возможности приведения объекта в соответствие с обязательными параметрами и отсутствия угрозы жизни, здоровью, правам соседей и иных участников оборота. Сформулированы предложения по уточнению критериев легализации и распределению бремени доказывания.

Abstract: the article examines the controversial legal regime of unauthorized construction in Russian civil law. It considers the judicial conditions for recognition of property right and the balance between the builder's private interest and public requirements of land, urban planning and registration control. The study shows that the current judicial approach is based on verification of land title, the nature of the violations, the possibility of bringing the object into compliance with mandatory parameters, and the absence of threats to life, health and third party rights. The paper proposes clarifying legalization criteria and allocation of the burden of proof.

Ключевые слова: самовольная постройка, право собственности, земельный участок, судебная практика, легализация постройки.

Keywords: unauthorized construction, property right, land plot, judicial practice, legalization of construction.

Институт самовольного строительства занимает заметное место в российском вещном праве, поскольку затрагивает границы частной инициативы, публичного контроля за использованием земли и судебной защиты имущественных интересов. С одной стороны, результат строительства существует материально, используется в хозяйственной сфере, нередко приносит доход, влияет на судьбу земельного участка и затрагивает интересы соседей.

С другой стороны, ст. 222 ГК РФ связывает появление такого объекта с нарушением обязательных требований и лишает застройщика обычного титула. Признание права собственности при подобных обстоятельствах превращается в исключение, допустимое лишь при соблюдении совокупности законных условий. Судебный спор поэтому касается не одной лишь регистрации, а законности землепользования, градостроительного режима, допустимости сохранения сооружения и пределов вмешательства государства в имущественную сферу.

Практическая значимость рассматриваемой проблематики обусловлена устойчивым числом споров, возникающих после возведения объектов на земельных участках с ненадлежащим видом разрешенного использования, при отсутствии необходимых согласований и после реконструкции, повлекшей изменение параметров ранее созданного здания. Влияние на правовое регулирование оказал Федеральный закон от 03.08.2018 г. № 339-ФЗ, которым была скорректирована редакция ст. 222 ГК РФ. Формирование судебных подходов в течение длительного времени происходило под воздействием положений Постановления Пленума Верховного Суда Российской Федерации, Пленума Высшего Арбитражного Суда Российской Федерации № 10/22 от 29.04.2010 г. В дальнейшем Верховный Суд Российской Федерации принял специальное Постановление Пленума Верховного Суда Российской Федерации № 44 от 12.12.2023 г. № 44, закрепив обновленное толкование ст. 222 ГК РФ и указав на неприменение прежних разъяснений в соответствующей части. Вместе с тем обращение к Постановлению № 10/22 сохраняет научную ценность, поскольку именно в названном акте были выработаны базовые ориентиры для оценки разрешительной документации, государственной регистрации, характера допущенных нарушений и добросовестности лица, осуществившего строительство.

Современная российская доктрина рассматривает легализацию самовольной постройки как узкий правовой канал, предназначенный для устранения дисбаланса между формальным дефектом строительства и сохранением экономически полезного объекта.

Д. А. Болбина отмечает, что в новейшей практике прослеживается движение к ограничению разрушительных последствий и к поиску баланса интересов, поскольку «снос объекта самовольного строительства является крайней мерой гражданско-правовой ответственности» [1].

О. В. Гумилевская еще на уровне автореферата подчеркивала, что сложившееся исследовательское направление «нельзя признать удовлетворительным», поскольку правоприменение допускает злоупотребления и не обеспечивает должного согласования частного и публичного начала [2].

К. И. Скловский связывает проблемность рассматриваемого режима с двойственной природой спорного объекта. В комментарии к разъяснениям высших судов ученый писал, что «самовольная постройка представляет определенную, нередко весьма значительную хозяйственную ценность», поэтому спор о сносе либо сохранении неизбежно выходит за рамки формальной констатации нарушения [3].

Е. А. Суханов относит самовольную постройку к первоначальным способам приобретения права собственности лишь «при определенных условиях», тем самым

подчеркивая исключительный характер легализации и невозможность автоматического возникновения титула у застройщика [4].

А. А. Ткаченко справедливо возражает против идеи презумпции незаконности любого незарегистрированного строения и указывает на «презумпцию законности любого возведенного строения», когда у лица имелись надлежащие основания для строительства [5].

Пункт 1 ст. 222 ГК РФ связывает самовольную постройку с тремя группами нарушений. Первая группа касается правового режима участка. Речь идет о строительстве на земле, не предоставленной в установленном порядке, либо на земле, вид разрешенного использования которой исключает размещение соответствующего объекта. Вторая группа охватывает отсутствие обязательных согласований и разрешений. Третья связана с нарушением градостроительных и строительных норм. Для квалификации достаточно наличия хотя бы одного признака. В то же время действующая редакция исключает признание объекта самовольным, когда собственник не знал и не мог знать об ограничениях использования участка.

Судебная оценка строится с учетом ст. 222 ГК РФ, положений Земельного кодекса РФ о разрешенном использовании участка, а также норм Градостроительного кодекса РФ о разрешении на строительство, реконструкции и параметрах объекта капитального строительства. Признание права собственности возможно лишь в судебном порядке и лишь при совпадении нескольких условий:

- 1) у лица должен существовать вещный либо обязательственный титул на земельный участок, допускающий строительство;
- 2) сохранение здания не должно нарушать права иных лиц и не должно создавать угрозу жизни и здоровью граждан.

Нарушения должны носить устранимый либо несмертельный для правового режима характер. При разрешительном дефекте суд выясняет, предпринимал ли застройщик реальные действия для получения необходимого документа и был ли отказ уполномоченного органа правомерным. Подобный подход был закреплен в п. 26 Постановления № 10/22 и позднее воспринят новейшими разъяснениями Верховного Суда РФ.

Отдельную сложность создает государственная регистрация ранее оформленного права. Регистрационная запись сама по себе не делает спорный объект законным. В п. 23 Постановления № 10/22 суд исходил из допустимости требования о сносе при наличии записи в реестре. Следовательно, ЕГРН не исцеляет первоначальный дефект строительства. Суд проверяет не форму учета, а реальное соответствие объекта публичным требованиям и законность его появления на участке. Подобная позиция препятствует превращению регистрации в средство обхода градостроительных запретов.

Существенное значение имеет разграничение сноса и приведения объекта в соответствие. Современная судебная практика все чаще исходит из приоритета соразмерной меры. При технической возможности устранения нарушений, например, путем изменения параметров, демонтажа самовольно возведенной части здания, приведения назначения объекта в рамки допустимого режима, суд выбирает более мягкий вариант. Снос сохраняется для случаев грубого конфликта с публичным порядком, при неустранимых отклонениях,

опасности для граждан, посягательстве на права соседей, а также при строительстве на участке, где размещение подобного объекта в принципе недопустимо.

Основная проблема признания права собственности состоит в неоднородности доказательственной базы. Истцу требуется подтвердить правомерность землепользования, представить технические заключения о безопасности сооружения, показать возможность получения отсутствовавших согласований либо объяснить причины их неполучения, опровергнуть доводы о нарушении чужих прав. Органы власти, напротив, нередко ограничиваются ссылкой на формальный дефект разрешительной документации. Подобная модель порождает дисбаланс.

Более убедительным представляется подход, при котором суд последовательно исследует четыре блока обстоятельств:

- 1) право на участок;
- 2) вид разрешенного использования;
- 3) характер нарушения;
- 4) техническая допустимость сохранения спорного объекта.

Лишь после подобной проверки можно решать вопрос о легализации.

Дополнительное затруднение связано с реконструкцией. Пристройка, надстройка, изменение площади либо этажности часто маскируются под ремонт, хотя фактически формируют новый объект или существенно меняют прежний. В таких делах признание права собственности требует особой осторожности. Суду необходимо установить, возник ли новый самостоятельный результат строительства, совместим ли он с параметрами участка, можно ли выделить незаконно созданную часть без уничтожения всего здания. Отсутствие единообразия по подобным спорам напрямую влияет на устойчивость оборота недвижимости.

Признание права собственности на самовольную постройку не должно рассматриваться как обычный способ оформления уже возведенного объекта. Судебная легализация допустима лишь в виде исключительной меры, направленная на устранение несоразмерных последствий при соблюдении земельного и градостроительного режима.

Формальный дефект разрешительной документации без иных нарушений еще не предопределяет отказ. Однако отсутствие прав на участок, угроза гражданам, грубое нарушение публичных параметров, невозможность устранения отклонений исключают сохранение постройки.

Дальнейшее совершенствование правоприменения требует более четкого распределения бремени доказывания, обязательной технической оценки возможности приведения объекта в соответствие и единых критериев добросовестности застройщика.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Болбина, Д. А. Иск о сносе самовольной постройки. Правовая природа и практика применения / Д. А. Болбина // Вопросы российской юстиции. – 2024. – № 32. – С. 54–64.
2. Гумилевская, О. В. Основания признания права собственности на самовольно возведенные недвижимые объекты. Автореф. дис. ... канд. юрид. наук. 12.00.03 / О. В. Гумилевская. – Краснодар, 2008. – 23 с.

3. Скловский, К. И. Комментарий к Постановлению Пленума Верховного Суда РФ и Пленума Высшего Арбитражного Суда РФ от 29 апреля 2010 г. № 10/22 «О некоторых вопросах, возникающих в судебной практике при разрешении споров, связанных с защитой права собственности и других вещных прав» / К. И. Скловский. – Москва. Статут, 2011. – 144 с.
4. Суханов, Е. А. Гражданское право. В 4 т. Т. 2. Вещное право. Наследственное право. Исключительные права. Личные неимущественные права. Учебник / отв. ред. Е. А. Суханов. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва. Волтерс Клувер, 2008. – 496 с.
5. Ткаченко, А. А. Признание права собственности на самовольную постройку. Вопросы теории и практики / А. А. Ткаченко // Научный журнал КубГАУ. – 2011. – № 74(10). – С. 1–16.

REFERENCES

1. Bolbina, D. A. A claim for the demolition of an unauthorized building. The legal nature and practice of application / D. A. Bolbina // Issues of Russian Justice. – 2024. – No. 32. – pp. 54-64.
2. Gumilyovskaya, O. V. Grounds for recognizing ownership of illegally erected immovable objects. Abstract of the dissertation of the candidate. jurid. sciences'. 12.00.03 / O. V. Gumilyovskaya. – Krasnodar, 2008. – 23 p.
3. Sklovsky, K. I. Commentary to the Resolution of the Plenum of the Supreme Court of the Russian Federation and the Plenum of the Supreme Arbitration Court of the Russian Federation dated April 29, 2010 No. 10/22 "On some issues arising in judicial practice in Resolving disputes related to the protection of property rights and other proprietary rights" / K. I. Sklovsky. – Moscow. Statute, 2011. 144 p.
4. Sukhanov, E. A. Civil law. In 4 vols. Vol. 2. Property law. Inheritance law. Exclusive rights. Personal non-property rights. Textbook / ed. by E. A. Sukhanov. – 3rd ed., revised. and an additional one is Moscow. Walters Club, 2008. – 496 p.
5. Tkachenko, A. A. Recognition of ownership of unauthorized construction. Questions of theory and practice / A. A. Tkachenko // KubGAU Scientific Journal. – 2011. – № 74(10). – Pp. 1-16.

**СПЕЦИФИКА МАРКЕТИНГА ОРГАНИЗАЦИЙ СФЕРЫ ОЗЕЛЕНЕНИЯ:
АДАПТАЦИЯ ЗАРУБЕЖНЫХ ПРАКТИК К РОССИЙСКОМУ РЫНКУ B2B И B2G**
MARKETING SPECIFICS OF GREENING ORGANIZATIONS: ADAPTING FOREIGN
PRACTICES TO THE RUSSIAN B2B AND B2G MARKET

Никишина Ю.Д., магистрант ФГБОУ ВО «Воронежский государственный лесотехнический университет имени Г.Ф. Морозова», Воронеж, Россия. **Nikishina Y.D.**, master student at the Voronezh State University of Forestry and Technologies named after G.F. Morozov, Voronezh, Russia.

Авдеева И.А., к.с.-х.н, доцент ФГБОУ ВО «Воронежский государственный лесотехнический университет имени Г.Ф. Морозова», Воронеж, Россия. **Avdeeva I.A.**, candidate of Agricultural Sciences, Associate Professor Voronezh State University of Forestry and Technologies named after G.F. Morozov, Voronezh, Russia.

Аннотация: в статье рассматривается специфика маркетинга организаций сферы озеленения, ориентированных на сегменты B2B и B2G. На основе анализа зарубежного опыта и современного состояния российского рынка выявлены ключевые направления адаптации: интеграция принципов устойчивого развития с учетом российской специфики, цифровая трансформация коммуникаций с акцентом на локальные каналы, пересмотр ценностного предложения для институциональных заказчиков в условиях роста затрат, а также языковая адаптация маркетинговых материалов в соответствии с новыми законодательными требованиями. Предложены практические рекомендации по формированию эффективных маркетинговых стратегий.

Abstract: the article discusses the specifics of marketing for greening organizations focused on B2B and B2G segments. Based on the analysis of foreign experience and the current state of the Russian market, key areas of adaptation are identified: integration of sustainable development principles taking into account Russian specifics, digital transformation of communications with an emphasis on local channels, revision of the value proposition for institutional customers in the context of rising costs, as well as linguistic adaptation of marketing materials in accordance with new legislative requirements. Practical recommendations for the formation of effective marketing strategies are proposed.

Ключевые слова: зеленый маркетинг, озеленение, B2B-маркетинг, B2G-маркетинг, адаптация зарубежных практик, ESG, российский рынок.

Keywords: green marketing, landscaping, B2B marketing, B2G marketing, adaptation of foreign practices, ESG, Russian market.

Сфера озеленения и ландшафтного дизайна в России переживает период глубокой трансформации. С 2022 года отрасль столкнулась с закрытием традиционных каналов поставок посадочного материала из Европы, резкими колебаниями курсов валют и ростом

стоимости материалов (по отдельным позициям — более чем в три раза) [1]. Одновременно формируются новые рыночные условия: растет спрос на отечественный посадочный материал, усиливается внимание к экологической повестке, а с 1 марта 2026 года вступают в силу изменения законодательства о государственном языке, требующие пересмотра вывесок, ценников и рекламных материалов [2]. В этих условиях особую актуальность приобретает вопрос адаптации зарубежных маркетинговых практик к российским реалиям.

Ключевая особенность российского рынка — доминирование институциональных заказчиков. Если на Западе значительную долю составляет частный сектор, то в России на долю B2B и B2G сегментов приходится основная часть выручки. Государственные инициативы по развитию городских зеленых зон, активное строительство жилой и коммерческой недвижимости с включением ландшафтных решений в проекты формируют структуру спроса [3]. При этом рынок характеризуется высокой степенью фрагментации: на нем присутствует множество малых и средних игроков, что создает сложности для формирования узнаваемых брендов. Сезонный характер работ дополнительно осложняет управление денежными потоками и загрузкой персонала в межсезонье [1].

Анализ зарубежного опыта позволяет выделить несколько ключевых направлений маркетинга, которые могут быть адаптированы в российской практике. Во-первых, устойчивое развитие (ESG) как основа маркетинговой стратегии. В европейских и североамериканских компаниях концепция устойчивого развития трансформировалась из дополнительного преимущества в базовый элемент бренда. Исследования показывают, что более трети потребителей ориентируются на экологическую маркировку [4]. Зарубежные практики включают формирование ассортимента с учетом экологических характеристик, прозрачность цепочек поставок и экологическую сертификацию.

Адаптация к российским реалиям требует учета особенностей восприятия. Российские потребители склонны интерпретировать «зеленые» характеристики прежде всего через призму безопасности для себя и семьи, а не только для окружающей среды [5]. Кроме того, необходим акцент на локальные проекты (озеленение конкретных районов) вместо глобальных экологических инициатив. Во-вторых, цифровая трансформация коммуникаций. Зарубежные компании активно используют омниканальные стратегии: мобильную коммерцию, контент-маркетинг, программатик-рекламу. В России ключевым каналом становится Яндекс, главными площадками — VK и MAX, а CRM - система – российские разработки.

В-третьих, взаимодействие с корпоративными и государственными заказчиками. В международной практике маркетинг B2B и B2G базируется на принципах длительного сотрудничества. Ключевые факторы: портфолио реализованных проектов, исполнение заказов «под ключ», опыт участия в тендерах. В условиях российского рынка критически важны открытость ценовой политики на фоне роста стоимости посадочного материала на 50-100% в 2024-2025 годах, а также расширенные гарантийные условия [1].

В-четвертых, языковая адаптация. Согласно требованиям 168-ФЗ об обязательном использовании русского языка в текстах, требуется пересмотреть стратегию нейминга. Возможные: транслитерация (Greenland → Гринленд), смысловой перевод (Little Garden →

Маленький сад) или двойное наименование с регистрацией товарного знака в латинице для сохранения оригинального написания [2].

Для коммерческих организаций сферы озеленения, ориентированных на сегменты B2B и B2G, предлагаются следующие практические рекомендации:

1. Провести аудит маркетинговых коммуникаций с учетом новых законодательных требований (до 1 марта 2026 года) и адаптировать нейминг.

2. Перейти от «продажи услуг» к «продаже решений»: формировать предложения, включающие проектирование, поставку материалов, выполнение работ и последующее обслуживание.

3. Разработать систему доказательства экспертизы: сформировать профессиональное портфолио с количественными результатами, подготовить кейсы реализованных проектов, получить профильные сертификации.

4. Интегрировать принципы устойчивого развития с акцентом на выгоду для заказчика: снижение эксплуатационных расходов, соответствие современным стандартам, повышение стоимости объекта.

5. Оптимизировать цифровое присутствие под российские каналы: Яндекс, VK, MAX, российские CRM-системы.

В качестве практического примера рассмотрим деятельность одного из питомников декоративных растений, который расположен на территории Воронежской области.

Согласно результатам научного анализа ассортимента декоративно-древесного питомника Воронежской области, опубликованным в 2024 году, структура посадочного материала характеризуется высокой долей интродуцированных видов — 93,6% от общего ассортимента [7]. Данный факт имеет прямое маркетинговое измерение: значительная часть ассортимента представлена растениями, которые потенциальные заказчики могут не знать или не доверять им из-за недостаточной осведомлённости о свойствах интродуцентов.

Высокая доля интродуцентов создаёт для питомника двойной вызов:

1. B2C-сегмент: частные покупатели склонны выбирать привычные, «проверенные» виды растений, избегая новых.

2. B2B-сегмент: застройщики и муниципальные заказчики, работающие по контрактам с гарантийными обязательствами (обычно 1–3 года), также предпочитают виды с прогнозируемой приживаемостью.

Адаптационные мероприятия. На основе анализа ситуации и с учётом зарубежных практик питомнику были рекомендованы следующие шаги:

1. Трансформация ассортиментной политики. Вместо простого перечисления видов растений — формирование «пакетов решений» для разных типов заказчиков:

- для застройщиков ЖК — наборы из проверенных интродуцентов с подтверждённой приживаемостью (акты за предыдущие сезоны);

- для муниципальных заказчиков — «зимостойкие пакеты» с акцентом на виды, адаптированные к климату ЦЧР.

2. Образовательный контент как инструмент продаж. По каждому интродуценту (особенно по новым видам, составляющим основу ассортимента) разработаны короткие информационные карточки:

- происхождение и мировой опыт использования;
- данные по приживаемости в условиях Воронежской области (за 3–5 лет);
- сравнение с «традиционными» аналогами по критериям: зимостойкость, скорость роста, устойчивость к болезням, стоимость ухода.

Данные карточки используются:

- в коммерческих предложениях для B2B-клиентов (как обоснование выбора);
- на сайте в разделе «Энциклопедия растений» (для B2C);
- в презентациях для тендерных комитетов.

3. Переход на российские цифровые каналы. С учётом закрытия зарубежных соцсетей и роста эффективности отечественных платформ (см. табл. 2) питомник перераспределил рекламный бюджет:

- Яндекс.Директ (поиск + РСЯ) — приоритетный канал для B2B-лидов;
- Канал в МАХ с еженедельными обзорами новых поступлений и агротехническими рекомендациями (целевая аудитория — ландшафтные дизайнеры и малые питомники);
- VK — для розничных продаж и садоводов-любителей.

4. Корректировка гарантийной политики. Учитывая климатические риски и высокую долю интродуцентов, стандартная гарантия в 1 год (распространённая на рынке) была признана недостаточной. Питомник предложил:

- для B2B-контрактов — гарантию 2 года с фиксацией процента приживаемости в договоре (не менее 85%);
- для B2C — расширенную гарантию за дополнительную плату (до 3 лет с выездной консультацией).

Промежуточные результаты. Через 8 месяцев после внедрения описанных мероприятий зафиксирована следующая динамика:

- рост доли повторных обращений от B2B-клиентов с 12% до 34%;
- увеличение среднего чека по B2B-контрактам на 28% (за счёт перехода от продажи отдельных растений к «пакетным решениям»);
- снижение доли розничных обращений, не перешедших в покупку, с 41% до 23% (за счёт образовательного контента, снимающего барьер недоверия к интродуцентам).

Опыт воронежского питомника показывает, что высокая доля интродуцентов (более 90% ассортимента) не является маркетинговым недостатком, если превратить её в преимущество через образовательный маркетинг, доказательную базу по приживаемости и адаптацию гарантийной политики под ожидания институциональных заказчиков. Ключевым фактором успеха выступила не просто реклама, а системное информирование клиента о потребительских свойствах каждого вида растений — то есть переход от «продажи товара» к «продаже уверенности в результате».

Таким образом, адаптация зарубежных маркетинговых практик в российских организациях сферы озеленения требует не механического копирования, а критического

переосмысления с учетом структурных особенностей рынка (доминирование B2B и B2G сегментов), специфики потребительского поведения (восприятие «зеленых» характеристик через призму безопасности) и текущих экономических условий (рост затрат, необходимость импортозамещения). Компании, способные выстроить эффективную маркетинговую стратегию на этом пересечении, получают значительные конкурентные преимущества в формирующейся новой реальности российского рынка озеленения.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Тютин С. Без Европы, но с садом: как изменились ситуация на рынке озеленения [<https://companies.rbc.ru/news/7FoM7gnCC5/bez-evropyi-no-s-sadom-kak-izmenilis-situatsiya-na-ryinke-ozeleneniya/>]
2. Весеннее обновление бренда без штрафов: как зелёному бизнесу говорить по-русски после 1 марта 2026 года // FlowersExpo. – 2026. – 2 февраля. – Режим доступа <https://www.flowers-expo.ru/news.html/id/2329>
3. Russia Landscaping Market (2025-2031): Segmentation & Forecast // 6Wresearch. – 2025. – August. – Режим доступа <https://www.6wresearch.com/industry-report/russia-landscaping-market>
4. Хачатрян Г.С. Оценка эффективности инструментов зеленого маркетинга в сельском хозяйстве // Сборник научных статей по материалам международной научно-практической конференции «Экономика и управление: вызовы современности». – М.: РЭУ им. Г.В. Плеханова, 2025. – С. 112–118.
5. Алексанова С.С., Шерешева М.Ю., Валитова Л.А., Алексанова К.Н., Дэн Ц. Факторы потребительского выбора собственных торговых марок российских розничных сетей: роль «зеленых» характеристик // Управленец. – 2024. – Т. 15. – № 3. – С. 85–98. – DOI: 10.29141/2218-5003-2024-15-3-6.
6. Летягов О.А. Инструменты цифрового маркетинга как фактор повышения конкурентоспособности бизнеса на виртуальных рынках // Практический маркетинг. – 2025. – № 8 (338). – С. 22–29.
7. Актуальное направление в развитии питомниководства – интродукция растений (на примере декоративно-древесного питомника Воронежской области) // Материалы конференции. – Воронеж: ВГЛУ им. Г.Ф. Морозова, 2024. – С. 111–116.

REFERENCES

1. Tyutina, S. Without Europe, but with a garden: how the landscaping market has changed // <https://companies.rbc.ru/news/7FoM7gnCC5/bez-evropyi-no-s-sadom-kak-izmenilis-situatsiya-na-ryinke-ozeleneniya/>
2. Spring brand refresh without penalties: how the green business should speak Russian after March 1, 2026 // FlowersExpo. – 2026. – February 2. – Access mode <https://www.flowers-expo.ru/news.html/id/2329>
3. Russia Landscaping Market (2025-2031): Segmentation & Forecast // 6Wresearch. – 2025. – August. – Available at <https://www.6wresearch.com/industry-report/russia-landscaping-market>

4. Khachatryan G.S. Assessment of the Effectiveness of Green Marketing Tools in Agriculture // Collection of Scientific Articles Based on Materials from the International Scientific and Practical Conference “Economics and Management: Challenges of the Modern Era.” – Moscow: Plekhanov Russian University of Economics, 2025. – pp. 112–118.
5. Aleksanova S.S., Sheresheva M.Yu., Valitova L.A., Aleksanova K.N., Dan C. Factors influencing consumer choice of private labels in Russian retail chains: the role of “green” characteristics // Manager. – 2024. – Vol. 15. – No. 3. – pp. 85–98. – DOI: 10.29141/2218-5003-2024-15-3-6.
6. Letyagov, O.A. Digital marketing tools as a factor in increasing business competitiveness in virtual markets // Practical Marketing. – 2025. – No. 8 (338). – Pp. 22–29.
7. A Current Trend in Nursery Development: Plant Introduction (Using the Example of an Ornamental Tree Nursery in the Voronezh Region) // Conference Proceedings. – Voronezh: G.F. Morozov Voronezh State Agricultural University, 2024. – pp. 111–116.

**ВЫПУСКНИК-СПЕЦИАЛИСТ В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИЯМИ:
ВОПРОСЫ ПОИСКА ОПТИМАЛЬНОЙ КАДРОВОЙ ПОЗИЦИИ
ПРИ ТРУДОУСТРОЙСТВЕ**

**GRADUATE-SPECIALIST IN INNOVATION MANAGEMENT: ISSUES OF SEARCHING
FOR AN OPTIMAL EMPLOYMENT POSITION**

Пешков В.В., ст. преп. ФГБОУ ВО **Peshkov V.V.**, senior lecturer at the Voronezh
«Воронежский государственный State University of Forestry and Technologies
лесотехнический университет имени named after G.F. Morozov, Voronezh, Russia.
Г.Ф. Морозова», Воронеж, Россия.

Гелета Я.Ю., студентка ФГБОУ ВО **Geleta Ya.Y.**, student Voronezh State
«Воронежский государственный University of Forestry and Technologies named
лесотехнический университет имени after G.F. Morozov, Voronezh, Russia, Russia.
Г.Ф. Морозова», Воронеж, Россия.

Аннотация: данная статья посвящена вопросам поиска оптимальной кадровой позиции при трудоустройстве выпускников по направлению подготовки, предполагающему управление инновациями. В статье рассмотрены некоторые проблемы, с которыми может столкнуться молодой специалист при выпуске из вуза, а также способы их решения. В данной работе был проведён анализ структуры специальности, предполагающей управление инновациями, и требований, выдвигаемых к претендентам на вакантные места. Также были сделаны выводы о том, какими критериями стоит руководствоваться студентам выпускникам при трудоустройстве.

Abstract: This article focuses on finding the optimal career path for graduates in the field of innovation management. It explores the challenges and opportunities faced by young professionals upon graduation and provides guidance on how to navigate the job market. The article analyzes the structure of the innovation management field and the requirements for job applicants. It also offers insights on what students should consider when seeking employment.

Ключевые слова: управление инновациями, инновационный менеджмент, студент, специальность, вакансия, рынок труда, компетенция, навыки.

Keywords: innovation management, innovative management, student, specialty, vacancy, labor market, competence, skills.

Специальность управления инновациями, также известная как инновационный менеджмент, в экономической сфере в настоящее время ещё молода и только начинает внедрение в деятельность различного рода компаний и фирм. Это связано с самой спецификой данной специальности.

Управление инновациями представляет собой совокупность научно обоснованных различных форм, приёмов, средств, методов и принципов, а также сферу их создания и освоения на производстве, нацеленное на получение прибыли на рынке. Стоит заметить, что в

данном контексте, подразумевается не рынок товаров и услуг, а гораздо более сложная система, состоящая из научных, технологических и организационно-управленческих новшеств [1].

Здесь рассматриваются и создаются различные, и иногда специфические, формы управления в сфере инноваций и инновационных процессов, которые внедряются во все существующие сферы национальной экономики [1, с. 19].

Стоит отметить, что при выпуске студент должен обладать следующими компетенциями по трём направлениям: стратегические и системные навыки, управленческие и процессные навыки, а также личностные и коммуникативные навыки. Способность управлять не одним проектом, а одновременно несколькими инновационными треками, знание основ патентования, авторского права и защиты нематериальных активов, помогает не только создавать инновации, но и правильно закреплять их за компанией. Не стоит забывать и о том что работа в инновационном менеджменте подразумевает постоянную переквалификацию и получение новых навыков как в коммуникативном, так и в технологическом аспектах.

Вместе с тем, несмотря на перспективность данной профессии, выпускник имеющий образование по специальности «Управление инновациями» по окончании вуза может столкнуться со следующими трудностями:

- рынок деструктурирован в отношении данной профессии. При выборе подходящей вакансии у студента могут возникнуть трудности на платформах вакансий, таких как hh.ru и Superjob. Стоит отметить, что компании ищут специалистов в данной сфере, однако называют это иначе: Product Manager, Business Development Manager и т.д. Как показывают исследования, вакансии с названием «Менеджер по инновациям» без опыта работы в большинстве случаев отсутствует [5, с.2].

- отсутствие опыта работы и возможности выйти на уровень Junior. Данная проблема одна из самых распространённых среди студентов. Поскольку инновации являются деятельностью, которая сопряжена с большими финансами и рисками, компании предпочитают нанимать на работу специалистов с опытом.

- размытость требований работодателя. Стоит отметить, что часть HR-специалистов и руководителей компаний часто не понимают в полной мере, кого им нужно нанять на позицию, связанную с инновациями. И проблема заключается в том, что при устройстве на позицию в фирме могут выдвинуть требования, которые будут относиться к вакансиям Data Scientist, маркетологу и проектному менеджеру, а в другой – специалисту по продажам и секретарю.

- на данный период времени инновационная экосистема сконцентрирована в очень ограниченном количестве городов России: это Москва, Санкт-Петербург, Новосибирск, Томск. Здесь студент-выпускник столкнётся с проблемой, что на локальном рынке вакансий его города могут отсутствовать вакансии, характерные для названных выше локаций.

- разрыв между теорией и практикой. Как правило, в вузах преподают макроэкономику, однако не учат конкретным действиям при работе. К примеру: как провести технологический scouting (процесс поиска и анализа перспективных технологий, инновационных стартапов и научных разработок), как составить дорожную карту продукта, как работать с Jira (система для управления проектами, задачами и ошибками) и Confluence (онлайн-система предназначенная

для организации взаимодействий внутри команды, хранения информации, обсуждения и обмеривания знаниями относительно проектов, а также для совместной работы с документами), как проводить интервью с потребителями. В таких ситуациях студент имеет знания на уровне «концепций», однако не владеет практическими инструментами, которые нужны работодателю «здесь и сейчас».

– отсутствие «цифрового следа», иначе говоря портфолио. В отличие от программистов или дизайнеров, у менеджера по инновациям нет стандартного способа демонстрировать свои навыки при трудоустройстве. В резюме могут быть перечислены запрашиваемые компетенции, однако для работодателя это будет выглядеть абстрактно, так как он не сможет оценить, что кандидат действительно умеет.

В связи с вышеперечисленным, рынок труда для выпускников по направлению «Управление инновациями» имеет двоякую позицию. С одной стороны: инновационный менеджмент - это молодое и, в ближайшем будущем, востребованное направление. С другой стороны: молодой специалист без опыта работы в данной сфере будет не востребован и в половине случаев не задержится на данном направлении. [3, с. 5].

Однако, дабы избежать некоторых проблем связанных с трудоустройством, выпускнику важно понимать то, где именно он хочет набирать опыт, так как обширная специальность инновационного менеджера имеет несколько направлений. В такой момент важно понимать, что оптимальность определяется не заработной платой на старте, а скоростью накопления компетенций. Среди позиций инновационного менеджмента можно выделить ряд наиболее перспективных и востребованных на ближайшие 5-10 лет.

Одной из них является «Менеджер по корпоративным инновациям», также имеющее названия как R&D или Innovation Lab. Она подразумевает работу с бюджетом, доступом к экспертизе и понятные HR-процессы. Как правило, данной вакансией располагают крупные корпорации и венчурные фонды при корпорациях. Для студента это наиболее оптимальная работа, так как корпорации обладают крупной информационной основой, внушительным бюджетом и возможностью работы с людьми. В данной среде выпускник имеющий квалификацию инновационного менеджера будет иметь возможность получить необходимые навыки и стать более востребованным на рынке. Однако, стоит упомянуть что данная вакансия имеет и свои минусы, такие как: конкуренция, в которой существует риск стать «менеджером протоколов», где подразумевается организация совещаний вместо реальных инноваций, а также существует риск к медленным принятиям решений. [4, с. 46].

Также выпускнику может подойти позиция «Технологического предпринимательства». Как правило, таких кандидатов ищут технопарки, акселераторы, бизнес-инкубаторы и молодые IT/DeerTech компании. Данная вакансия подошла бы людям, которые близки не только с менеджментом и экономическими расчётами, но и с наукой, так как вакансия даёт не только опыт в сфере инноваций, но и развивает навыки многозадачности до совершенства. Это работа подразумевает широкий круг задач, поскольку может состоять из R&D, маркетинга, продажи и найма. Но, как и в большинстве вакансий, здесь присутствуют и свои недостатки: отсутствие наставничества, которое затрудняет вход в среду компании и препятствует быстрому обучению. Специалиста без опыта ждет часто низкая базовая зарплата, которая в

основном состоит из основной части и небольшой доли от проделанной работы. Однако, такая зарплата считается оптимальной для амбициозных и стрессоустойчивых людей, способных «закрыть» отсутствие опыта результатами проектов. [4, с. 47].

Не менее оптимальная позиция, предлагаемая для специалистов в области управления инновациями – «Консалтинг», или же Digital Transformation. Плюсы данной вакансии заключаются в быстром росте востребованности в различных областях. Кадровой позиции присуща также строгая методология, высокая стартовая зарплата и отличная возможность начать карьеру в индустрии. Зачастую специалисты на данную вакансию необходимы нишевым консалтинговым домам по стратегии и инновациям. В то же время, данной позиции присуща очень высокая нагрузка, которая в большинстве случаев связана с многозадачностью и узкой специализацией на старте. Согласно исследованиям, деятельность в области консалтинга оптимальна для студентов, которые захотят в короткие сроки получить опыт и навыки в аналитике и системном мышлении, чтобы спустя 2-3 года перейти на высокую позицию в индустрию [4, с.47].

Также, более оптимальным вариантом считается возможность использования предложений от образовательных организаций. Как известно, вузы предлагают как выпускникам, так и студентам старших курсов, которые имеют необходимую информационную базу, кадровые позиции от потенциальных работодателей в рамках заключённых договоров о сотрудничестве. В большинстве вузов России данная возможность доступна многим студентам, однако, как правило, подобные предложения делаются умелым и выдающимся студентам, как правило «лучшим», которые за время учёбы в вузе смогли себя положительно зарекомендовать.

Стоит заметить, что немалую значимость при трудоустройстве будет иметь резюме, в котором необходимо не только указать своё образование, но и ряд приобретенных компетенций, в частности таких как: быстрая обучаемость, трудолюбие, умение работать с ПК и т.д. При указании в резюме соответствующих компетенций, не стоит забывать, что помимо стандартных, существуют и те, которые хоть и могут повысить шансы на положительное решение работодателя, но в будущем потребуют соответствующих доказательств. Это касается, в частности знания иностранных языков или грамотного использования навыками программирования. Не менее важно уметь адаптировать резюме под разные вакансии, то есть сместить акцент с «дисциплин» на «результаты», сконцентрировавшись на участии в проектах, исследованиях и разработках.

Можно сделать вывод, что подготовка специалистов в области управления инновациями находится на этапе становления, и это порождает объективное противоречие: при растущей потребности экономики в создании и внедрении новых технологий рынок труда предъявляет к молодым специалистам требования, которым вузовская программа без дополнительной практики удовлетворить не может. Полагаем, что ключевой проблемой трудоустройства для выпускников является отсутствие «цифрового следа» и непонимание работодателями и HR-специалистами специфики данной квалификации, а решением данной проблемы является смена стратегии трудоустройства. То есть, чтобы найти оптимальную кадровую позицию, студенту нужно отойти от поиска вакансии с идеальным названием и

фокусироваться на трёх компонентах: среда, функция и точка входа. Рациональнее всего выбрать стратегию - искать роль, а не название. В таком случае, студент не только сможет поднять стоимость своих знаний на рынке, но и значительно продвинется по карьерной лестнице.

Таким образом, адаптация зарубежных маркетинговых практик в российских организациях сферы озеленения требует не механического копирования, а критического переосмысления с учетом структурных особенностей рынка (доминирование B2B и B2G сегментов), специфики потребительского поведения (восприятие «зеленых» характеристик через призму безопасности) и текущих экономических условий (рост затрат, необходимость импортозамещения). Компании, способные выстроить эффективную маркетинговую стратегию на этом пересечении, получают значительные конкурентные преимущества в формирующейся новой реальности российского рынка озеленения.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Богомолова А. В. Управление инновациями : учебное пособие / А. В. Богомолова ; Минобрнауки России, ТУСУР. — 2-е изд., доп. — Томск : Эль Контент, 2015. — 143 с.
2. Кашепов А. В. Рынок труда и занятость в России в 2020–2024 гг. / А. В. Кашепов // Социально-трудовые исследования. — 2024. — Т. 57. — № 4. — С. 43–52.
3. Лопаткин И. В. Адаптация молодёжи на современном рынке труда: социологический аспект : дис. ... канд. соц. наук : 22.00.03 / Лопаткин И. В. — Саратов : СГУ им. Н.Г. Чернышевского, 2015. — 27 с.
4. Резник С. Д. Профессиональная и социальная подготовка молодежи к реальной жизни: опыт регионального вуза / С. Д. Резник, С. Н. Макарова // Экономическая наука современной России. — 2014. — № 4. — С. 147–160.
5. HeadHunter. Ежемесячный отчёт по рынку труда // hh.ru. — <https://stats.hh.ru/api/v1/monthly-report/f-1af62a02-5e78-46d4-9353-6b70e414b65c> (дата обращения: 20.03.2026).

REFERENCES

1. Bogomolova A.V. Innovation management : a textbook / A.V. Bogomolova ; Ministry of Education and Science of Russia, TUSUR. — 2nd ed., supplement. Tomsk : El Content Publ., 2015. 143 p.
2. Kashepov A.V. Labor market and employment in Russia in 2020-2024 / A.V. Kashepov // Social and labor research. — 2024. — Vol. 57. — No. 4. — pp. 43-52.
3. Lopatkin I. V. Adaptation of youth in the modern labor market: a sociological aspect : dissertation of the Candidate of Social Sciences : 22.00.03 / Lopatkin I. V. — Saratov : N.G. Chernyshevsky State University, 2015. — 27 C.
4. Reznik S. D. Professional and social preparation of youth for real life: the experience of a regional university / S. D. Reznik, S. N. Makarova // The economic science of modern Russia. — 2014. — No. 4. — pp. 147-160.
5. HeadHunter. Monthly report on the labor market // hh.ru . — <https://stats.hh.ru/api/v1/monthly-report/f-1af62a02-5e78-46d4-9353-6b70e414b65c> (date of request: 03/20/2026).

**ОСОБЕННОСТИ РЕГИОНАЛЬНОГО РЫНКА ТРУДА ПО НАПРАВЛЕНИЮ
ПОДГОТОВКИ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «ЛАНДШАФТНАЯ АРХИТЕКТУРА»
(НА ПРИМЕРЕ ВОРОНЕЖСКОЙ ОБЛАСТИ)**

**FEATURES OF THE REGIONAL LABOR MARKET IN THE FIELD OF HIGHER EDUCATION
"LANDSCAPE ARCHITECTURE" (ON THE EXAMPLE OF THE VORONEZH REGION)**

Пешков В.В., ст. преп. ФГБОУ ВО «Воронежский государственный лесотехнический университет имени Г.Ф. Морозова», Воронеж, Россия. **Peshkov V.V.**, senior lecturer at the Voronezh State University of Forestry and Technologies named after G.F. Morozov, Voronezh, Russia.

Демченко П.А., студент ФГБОУ ВО «Воронежский государственный лесотехнический университет имени Г.Ф. Морозова», Воронеж, Россия. **Demchenko P.A.**, student Voronezh State University of Forestry and Technologies named after G.F. Morozov, Voronezh, Russia.

Матюхина В.А., студент ФГБОУ ВО «Воронежский государственный лесотехнический университет имени Г.Ф. Морозова», Воронеж, Россия. **Matyukhina V.A.**, student Voronezh State University of Forestry and Technologies named after G.F. Morozov, Voronezh, Russia.

Аннотация: Статья посвящена анализу ситуации с трудоустройством выпускников по направлению подготовки высшего образования «Ландшафтная архитектура», выявлению ключевых проблем и тенденций на рынке труда региона, а также анализу вакансий и резюме соискателей. Проведенный анализ показал, что большинство вакансий требует опыта 1–3 лет, тогда как среди соискателей преобладают либо выпускники без опыта, либо специалисты со стажем более 6 лет. Ключевой фактор успеха — портфолио и владение программами. Обоснована необходимость развития стажировок и взаимодействия вузов с бизнесом для снижения барьеров входа молодых специалистов.

Abstract: The article is devoted to the analysis of the situation with the employment of graduates in the field of higher education “Landscape Architecture”, the identification of key problems and trends in the labor market of the region, as well as the analysis of vacancies and resumes of applicants. The analysis showed that most vacancies require 1-3 years of experience, while the majority of applicants are either graduates without experience or specialists with more than 6 years of experience. The key factor for success is a portfolio and the ability to use software. The article substantiates the need to develop internships and cooperation between universities and businesses to reduce the barriers for young professionals.

Ключевые слова: ландшафтная архитектура, рынок труда, Воронежская область, трудоустройство выпускников, анализ вакансий, портфолио, структурный дисбаланс.

Keywords: landscape architecture, labor market, Voronezh region, employment of graduates, job analysis, portfolio, structural imbalance.

Современный рынок труда претерпевает значительные изменения под влиянием цифровизации, экологической повестки и новых подходов к городской среде [4]. В этих условиях особую актуальность приобретает исследование региональных аспектов занятости по узкопрофильным направлениям подготовки. Воронежская область, сочетающая высокий промышленный потенциал, выступает показательной площадкой для анализа востребованности специалистов в сфере ландшафтной архитектуры.

Изучение регионального рынка труда для выпускников по направлению «Ландшафтная архитектура» позволяет не только оценить текущее соотношение спроса и предложения, но и выявить ключевые компетенции, определяющие успешность трудоустройства. Полученные результаты дают основу для формирования более гибкой системы взаимодействия между вузами и работодателями с целью кадрового обеспечения проектов благоустройства.

Согласно анализу, в Воронежской области подготовка кадров по направлению 35.03.10 «Ландшафтная архитектура» осуществляется двумя государственными вузами: Воронежский государственный аграрный университет им. имп. Петра I (ВГАУ) и Воронежский государственный лесотехнический университет им. Г.Ф. Морозова (ВГЛТУ).

Таблица 1 – Количество мест по направлению подготовки

Вуз	Форма обучения	План приема (бюджет / платное)	Примерный выпуск, чел./год
Воронежский государственный аграрный университет им. имп. Петра I (ВГАУ)	очная, заочная	25 / 20	40–45
Воронежский государственный лесотехнический университет им. Г.Ф. Морозова (ВГЛТУ)	очная	15 / 15	25–30

Выпуск включает обучающихся как на бюджетной основе, так и на платной, завершивших обучение. Данные приведены на основе контрольных цифр приема 2020–2024 гг. и средней пропускной способности.

Кроме того, существующие отдельные смежные компетенции (садово-парковое строительство, дизайн среды) могут получать выпускники колледжей, что увеличивает общее число потенциальных соискателей на рынке труда. Ежегодно совокупный выпуск специалистов по профилю «Ландшафтная архитектура» составляет около 70–80 человек. При этом значительная часть выпускников после получения диплома ориентируется на работу в Воронеже и области, что создает устойчивое предложение на региональном рынке труда.

Для оценки контекста, в котором функционирует рынок труда ландшафтных архитекторов, проанализированы данные территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Воронежской области. Ниже представлена структура занятости по основным отраслям экономики региона.

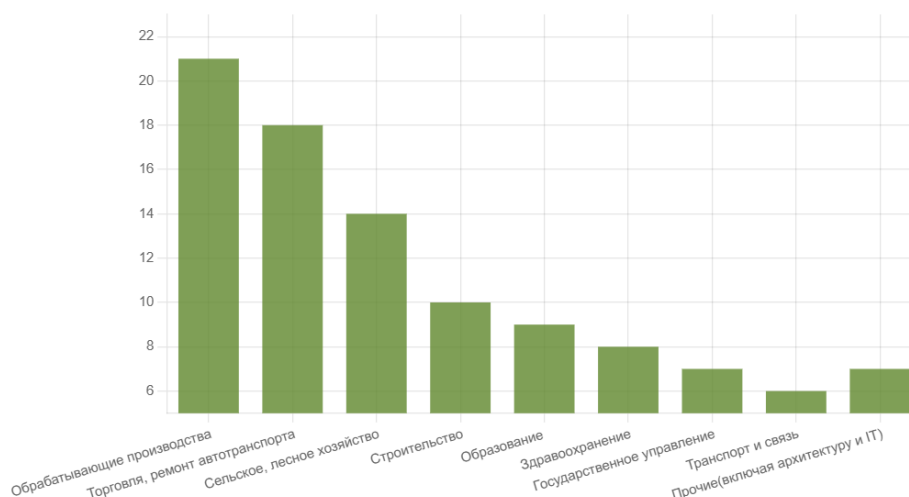


Рисунок 1 – Анализ структуры занятости по основным отраслям экономики региона

Уровень регистрируемой безработицы в Воронежской области на начало 2025 года составил 0,7% от экономически активного населения (по методологии МОТ – около 3,2%)[1]. В профессиональной сфере «Архитектура и проектирование» доля безработных среди специалистов с высшим образованием не превышает 2,1%, что свидетельствует об стабильности спроса.

Отрасли, занимающие лидирующие позиции по числу вакансий в 2025–2026 гг., – обрабатывающие производства (21% от всех вакансий), строительство (14%) и сельское хозяйство (12%). Между тем вакансии для ландшафтных архитекторов чаще всего концентрируются в строительном секторе, а также в компаниях, занимающихся озеленением и содержанием городских территорий.

Для исследования спроса на специалистов в области ландшафтной архитектуры была проанализирована база вакансий сайта hh.ru за период январь–март 2026 года [5]. Поиск осуществлялся, по ключевым словам, «ландшафтный архитектор», «ландшафтный дизайнер», «садово-парковое строительство», «озеленитель» в Воронежской области.

Наибольшее количество предложений (более 60%) приходится на вакансии, связанные с проектированием объектов благоустройства жилых комплексов и общественных пространств. Это обусловлено активным жилищным строительством в Воронеже (микрорайоны «Процессор», «Олимпийский», «Янтарный» и др.) и реализацией федерального проекта «Формирование комфортной городской среды» [3]. Второй по объему сегмент – уход за существующими зелеными насаждениями (стрижка, полив, посадка) – формируется за счет муниципальных контрактов и частных загородных участков.

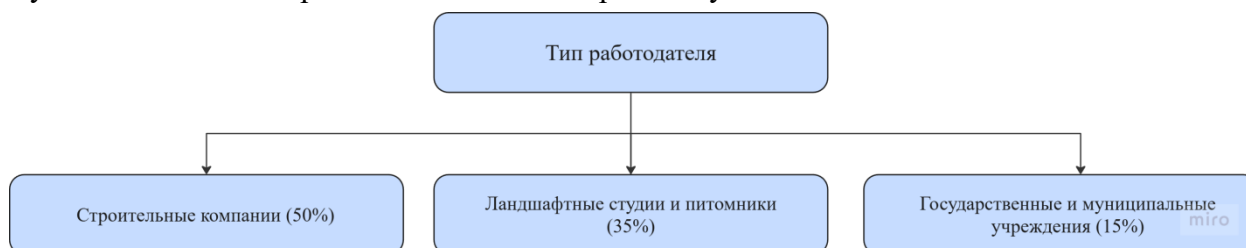


Рисунок 2 - Распределение вакансий по типам работодателей

Проведенный анализ доступных вакансий позволяет нам проанализировать, как влияет опыт работы на успешность трудоустройства. В целях наглядной демонстрации статистика представлена на следующей схеме-диаграмме:

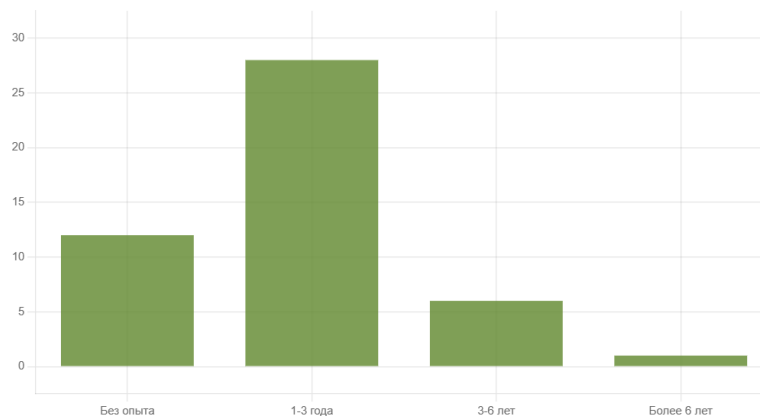


Рисунок 3 – Анализ вакансий в зависимости от опыта работы

Согласно полученным данным, без опыта берут в основном на должность помощников-архитекторов, а также стажеров. Однако, получив опыт 1-3 года, можно претендовать на должность «Ландшафтный архитектор» и уже самостоятельно вести проекты. На следующем этапе выделяется должность «Ведущего архитектора», где стаж работы сопровождается требованием от 3 лет и более. Для студентов вузов, не имеющих опыта работы, но активно участвующих в конкурсах по разработке своих собственных проектов, ситуация складывается благополучно. Они могут претендовать как на позицию помощника архитектора, так, имея портфолио, и на следующие специальности: ландшафтный архитектор / дизайнер, мастер озеленения. Портфолио играет преимущественную роль в профессии по данному направлению и напрямую влияет на успешность нахождения работы [6].

Безусловно, следует учитывать, что в первую очередь выпускник, при поиске работы, будет ориентироваться на размер заработной платы. Анализ финансовой составляющей позволяет сделать выводы по востребованности профессии и возможности для дальнейшего роста и развития, а также выявить разницу оплаты в зависимости от специальности и должности, предлагаемой работодателем. На рисунке 3 наглядно можно наблюдать размер заработной платы, предлагаемой работодателем.

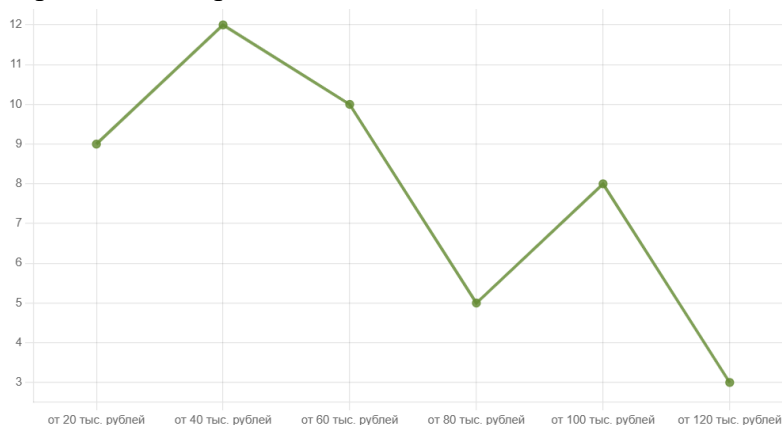


Рисунок 4 – Число предлагаемых вакансий по уровню заработной платы

Проиллюстрированные данные дают нам возможность сделать вывод, что порогом вхождения в профессию, без наличия портфолио, станет заработная плата порядком 40 000 рублей. После приобретения опыта или предоставления успешных проектов, соискатель может рассчитывать на сумму до 80 000 рублей. Наиболее востребованные вакансии на рынке труда выделяются там, где требуются работники от 3 лет работы и знанием программ, таких как AutoCAD, Archicad, 3ds Max. Данные соискатели могут претендовать на зарплату от 100 000 рублей.

Согласно ресурса сайта hh.ru, по состоянию на март 2026 года, на сайте активны 116 резюме, все со статусом “Активный поиск работы”. Учитывались только те кандидаты, которые живут в регионе. Анализ по опыту работы представлен ниже (рисунок 4).

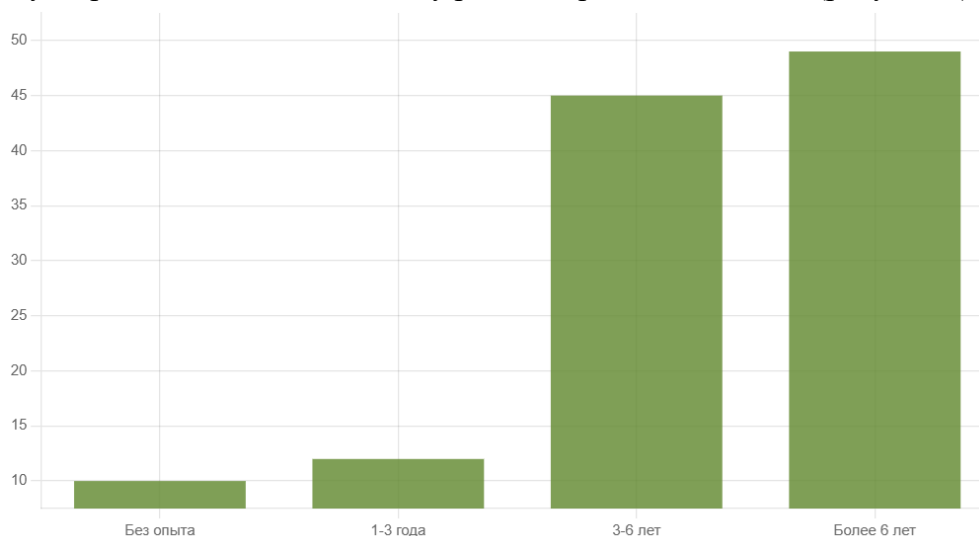


Рисунок 5 - Опыт работы, указанный в резюме

Проанализировав имеющиеся актуальные резюме, выявлено, что соискатели младше 25 лет полностью отсутствуют. Данная тенденция может указывать на малую долю активности при поиске работы студентами сразу после выпуска. Возможной причиной может служить то, что выпускники по специальности «Ландшафтная архитектура» в большей мере ориентированы на работу в области фриланса и самозанятости. Другой не менее актуальной причиной может являться поиск работы не в интернет ресурсах, а посредством нетворкинга: рекомендации преподавателей, стажировки, практики, проектные конкурсы, которые часто не сопровождаются размещением резюме на платформах. Это может снизить их в рамках статистики, но не исключает вовсе.

В представленной выборке чаще всего встречаются соискатели с опытом от 8 до 19 лет в возрасте до 45 лет. Это указывает на то, что более взрослые соискатели активнее пользуются площадками для поиска работы. Для них характерно стремление к стабильной работе.

Проведенный анализ рынка труда по специальности «Ландшафтная архитектура» в Воронежской области характеризуется эквивалентным спросом и предложением, что и при сопоставлении вакансий и резюме говорит об отсутствии острой конкуренции (менее одного соискателя на одну вакансию). Вместе с тем, присутствует структурный дисбаланс, который заключается в том, что на вакансии без опыта претендуют единицы, тогда как большинство кандидатов имеют многолетний опыт работы в профессии, что затрудняет вход молодых

специалистов на рынок найма. Между тем, стоит учитывать, что большинство начинающих архитекторов, сразу после окончания или в процессе обучения в вузах, активно ищут работу в фрилансе и самозанятости, что открывает новые возможности беспрепятственно войти в профессию. Важным фактором для успешного трудоустройства было выявлено наличие у выпускников и соискателей портфолио и знание программ, что позволяет выделить их среди других резюме и предложений.

Для выравнивания, по нашему мнению, ситуации целесообразно развивать возможности стажировок для молодых специалистов, а так же активнее привлекать студентов к участию в различных конкурсах для разработки различных ландшафтных проектов еще на этапе обучения [2],[4].

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Воронежской области. Социально-экономическое положение Воронежской области в 2025 году : стат. сб. / Воронежстат. – Воронеж, 2026. – 180 с.
2. Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Доступная среда» : постановление Правительства РФ от 29.03.2019 № 363 (ред. от 20.12.2025) // Собрание законодательства РФ. – 2019. – № 14. – Ст. 1562.
3. О федеральном проекте «Формирование комфортной городской среды» : паспорт проекта (утв. протоколом заседания проектного комитета от 21.11.2017 № 12) – Режим доступа: <https://minstroyrf.gov.ru> (дата обращения: 20.03.2026).
4. Иванова, Е.А. Рынок труда специалистов в области ландшафтной архитектуры: региональный аспект / Е.А. Иванова, С.В. Петров // Экономика и управление. – 2025. – № 3. – С. 45–52.
5. hh.ru. Аналитика рынка труда: подбор кандидатов по направлению «Ландшафтная архитектура» в Воронежской области // HeadHunter. – 2026. – Режим доступа: <https://voronezh.hh.ru> (дата обращения: 25.03.2026).
6. Сергеева, Т.Н. Роль портфолио в трудоустройстве выпускников творческих направлений подготовки / Т.Н. Сергеева // Профессиональное образование в России и за рубежом. – 2024. – № 4. – С. 112–118.

REFERENCES

1. Territorial body of the Federal State Statistics Service for the Voronezh Region. The socio-economic situation of the Voronezh Region in 2025 : statistical collection / Voronezhstat. Voronezh, 2026, 180 p.
2. On the approval of the state program of the Russian Federation "Accessible Environment" : Decree of the Government of the Russian Federation dated 03/29/2019 No. 363 (as amended on 12/20/2025) // Collection of Legislation of the Russian Federation. – 2019. – No. 14. – Art. 1562.
3. About the federal project "Formation of a comfortable urban environment" : project passport (approved by the minutes of the meeting of the project Committee dated 11/21/2017 No. 12) - <https://minstroyrf.gov.ru> (date of reference: 03/20/2026).

4. Ivanova, E.A. Labor market of specialists in the field of landscape architecture: a regional aspect / E.A. Ivanova, S.V. Petrov // Economics and management. - 2025. – No. 3. – pp. 45-52.
5. hh.ru. Labor market analytics: selection of candidates in the field of Landscape Architecture in the Voronezh region // HeadHunter. – 2026. – Access mode: <https://voronezh.hh.ru> (date of application: 03/25/2026).
6. Sergeeva, T.N. The role of portfolios in the employment of graduates of creative fields of study / T.N. Sergeeva // Vocational education in Russia and abroad. – 2024. – No. 4. – pp. 112-118.

**МОЛОДОЙ СПЕЦИАЛИСТ В ОБЛАСТИ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ:
ПРОБЛЕМЫ РЕАЛИЗАЦИИ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА И ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ
КОМПЕТЕНЦИЙ**

**YOUNG SPECIALIST IN ECONOMIC SECURITY: CHALLENGES OF REALIZING HUMAN
RESOURCE POTENTIAL AND EDUCATIONAL COMPETENCIES**

Пешков В.В., ст. преп. ФГБОУ ВО «Воронежский государственный лесотехнический университет имени Г.Ф. Морозова», Воронеж, Россия. **Peshkov V.V.**, senior lecturer at the Voronezh State University of Forestry and Technologies named after G.F. Morozov, Voronezh, Russia.

Миллер С.С., студентка ФГБОУ ВО «Воронежский государственный лесотехнический университет имени Г.Ф. Морозова», Воронеж, Россия. **Miller S.S.**, student Voronezh State University of Forestry and Technologies named after G.F. Morozov, Voronezh, Russia.

Киреев В.С., студент ФГБОУ ВО «Воронежский государственный лесотехнический университет имени Г.Ф. Морозова», Воронеж, Россия. **Kireyev V.S.**, student Voronezh State University of Forestry and Technologies named after G.F. Morozov, Voronezh, Russia.

Аннотация: В современном мире вопрос реализации кадрового потенциала стоит особенно остро для будущих специалистов в области экономической безопасности. Какие навыки хотят видеть работодатели? На какую заработную плату стоит рассчитывать? Где могут работать молодые специалисты данной области? Как ВУЗ может помочь в будущем трудоустройстве? Что в образовательном процессе может выгодно выделить среди других кандидатов на работу? Эти и многие другие вопросы зачастую мучают сегодня будущих специалистов. Наша же задача — помочь будущим специалистам обрести ясную картину рынка труда в этой области на период 2026 года.

Abstract: In today's world, the issue of realizing human resource potential is particularly pressing for future specialists in the field of economic security. What skills do employers want? What salary can they expect? Where can young specialists in this field work? How can a university help with future employment? What aspects of the educational process can distinguish them from other job candidates? These and many other questions plague future specialists today. Our goal is to help future specialists gain a clear picture of the labor market in this field through 2026.

Ключевые слова: экономическая безопасность, будущие специалисты, рынок труда, работодатели.

Keywords: economic security, future specialists, labor market, employers.

Рынок труда — это индикатор, отражающий ситуацию в экономике страны. С 2020 года в России на него успели повлиять пандемия, демография, геополитика и экономика [1]. Некоторые профессии стали менее актуальны в современных реалиях, а некоторые, наоборот,

особо востребованными. Как и для прочих рынков, для него характерно соблюдение закона спроса и предложения. Цена на рабочую силу формируется как раз на его основе. Немало важную роль в этом процессе играет денежное вознаграждение за труд — заработная плата.

В идеальной модели существует органический баланс между специалистами, предоставляющими свои услуги, и необходимыми для работодателя кадрами. Российский рынок же труда вошел в 2026 год с рекордно низкой безработицей около 2,2-2,4% и устойчивым дефицитом рабочей силы, который оценивается от 1,5 до 3,1 млн. человек к концу десятилетия [2]. Старение имеющейся рабочей силы, демографический спад и прочие факторы ужесточили ситуацию на рынке труда.

Таким образом, особая роль отводится сегодня подготовке будущих специалистов. Актуальные образовательные программы должны учитывать все изменения, происходящие в экономике. Особое внимание в вузах должно уделяться в настоящее время развитию навыков, которые будут необходимы для поиска работы на рынке труда, иными словами — в значительной мере соответствовать запросам.

Нашей целью является выявление соответствия ожиданий студентов-выпускников по специальности «Экономическая безопасность» требованиям работодателей. В этом отношении необходим анализ имеющихся проблем и определение путей их решения.

Специальность «Экономическая безопасность» направлена на подготовку специалистов, способных выявлять экономические риски, проводить финансовый контроль, расследовать экономические правонарушения [3]. Студенты получают знания о текущем состоянии экономики, возможных новых тенденциях, изучают законодательство России.

Молодой специалист-выпускник должен обладать необходимыми образовательными компетенциями, чтобы реализовать себя в деятельности органов государственной власти, службы в органах, обеспечивающих безопасность РФ в целом и ее субъектов; в структурах Федеральной службы безопасности, Федеральной налоговой службе и других структурах, которые обладают полномочиями осуществлять контрольно-надзорные функции в финансовой и экономической деятельности; к деятельности в службах внутреннего контроля экономической безопасности предприятий; в коммерческих банках и прочих организациях [4].

В условиях стремительного развития информационных технологий, особо важным аспектом экономической безопасности становится сохранение конфиденциальных данных целевой мониторинг информации, а также выявление непосредственных скрытых и явных угроз. Таким образом, специалисты в области экономической безопасности не теряют своей востребованности на рынке труда.

Вместе с тем, обширное количество резюме лиц, заинтересованных в поиске вакансий в области экономической безопасности на кадровых ресурсах не означает высокого предложения рабочей силы. В этом отношении не все работодатели готовы предложить те условия, которые необходимы молодым специалистам.

По результатам опроса, проведенного нами среди студентов, обучающихся по специальности «Экономическая безопасность» различных курсов ВГЛУ им. Г.Ф. Морозова (г. Воронеж) можно отметить следующее.

Большинство студентов готовы рассматривать смежные для работы области. Только пятая часть обучающихся (20%) видит себя именно в сфере экономической безопасности. Немаловажно и то, что большинство (36,7%) студентов предпочли бы работать в государственных органах. Но замечен также и высокий интерес к трудоустройству в крупные корпорации и промышленные предприятия. Отсутствие опыта при поиске вакансии на сегодняшний день вызывает особую тревожность, по мнению 63,3% опрошенных студентов.

Также, подавляющее большинство (60%) опрошенных считает, что знания, полученные в вузе, лишь частично соответствуют тому, что требуют работодатели. По их мнению, вуз предоставляет лишь достаточный уровень теоретических знаний, не уделяя особое внимание практике. Основным недостающим практическим навыком многие студенты (56,7%) считают навык работы в специализированных для экономической деятельности программах. Основными методами повышения шансов на трудоустройства для выпускника данной специальности являются: увеличение количества практики и стажировок в различных компаниях (56,7%) и прямая помощь высших учебных заведений в трудоустройстве студентов (26,7%).

Особое внимание было уделено ожиданиям студентов касемо заработной платы. Большинство хотели бы получать от 40 000 до 60 000 рублей начале своей карьеры (до года работы).

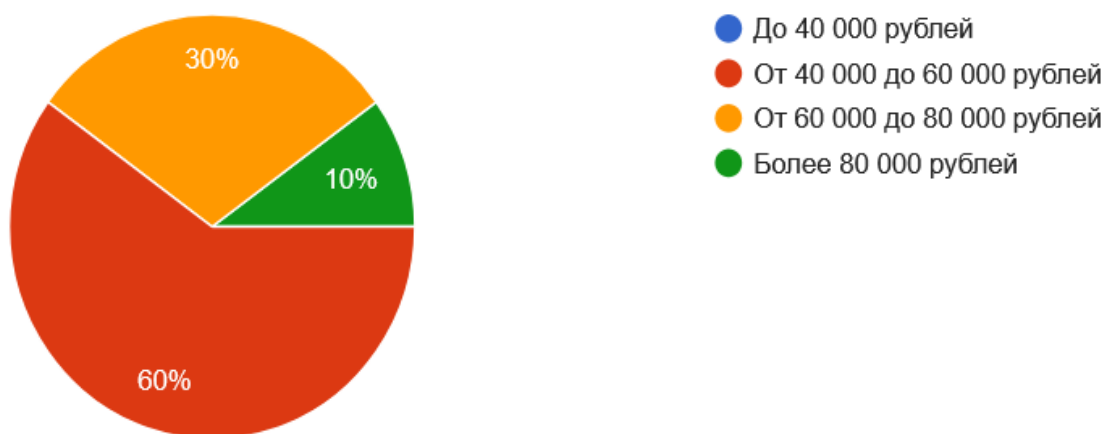


Рисунок 1 — Зарплатные ожидания студентов относительно кадровых позиций, предполагающих опыт работы до одного года

После получения стажа в размере 3-5 лет работы мнения респондентов разделяются. Треть (33,3%) обучающихся рассчитывает получать от 70 000 до 100 000 рублей в месяц, но еще треть (33,3%) опрошенных студентов предпочла бы уровень заработной платы выше 150 000 рублей в месяц.

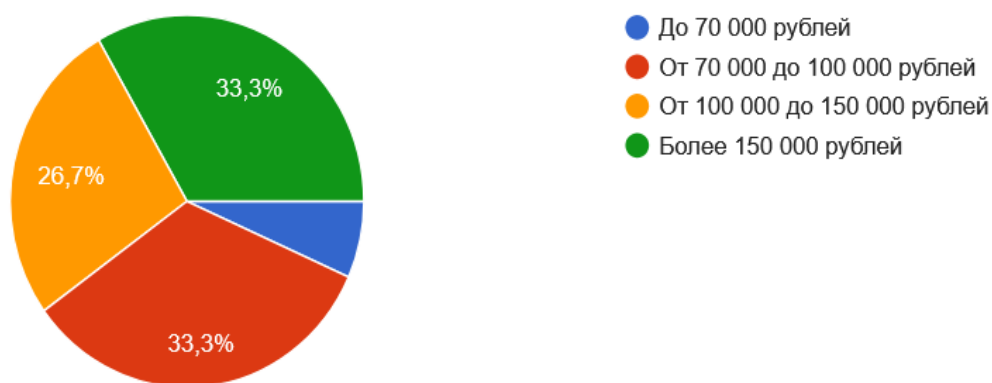


Рисунок 2 — Зарплатные ожидания студентов относительно кадровых позиций, предполагающих опыт работы от трех до пяти лет

Возможные работодатели тоже имеют ряд требований и ожиданий касемо рассматриваемых специалистов экономической безопасности. Например, помимо обязательного высшего профильного образования, соискатель должен уверенно владеть ПК, иметь некоторый опыт работы с базами данных [5]. Отдельно выделяются: аналитический склад ума и стрессоустойчивость. Средняя зарплата начинающего специалиста (без опыта) в Воронежской области составляет примерно 30 000 - 50 000 рублей в месяц. Ведущий же специалист, имеющий приличный стаж (более 5 лет), может рассчитывать на вознаграждение за труд в размере более 90 000 рублей в месяц [5]. Данные цифры соответствуют ожиданиям студентов, но большинство работодателей заинтересованы в получении специалиста, который уже имеет опыт работы в данной или смежной сфере. Без прохождения стажировок или отсутствия соответствующих навыков молодой выпускник-специалист столкнется с рядом проблем при попытках трудоустройства. В этом моменте студенты во многом рассчитывают на образовательную программу и трудовые соглашения вуза для облегчения вхождения на рынок труда.

ВГЛТУ им. Г.Ф. Морозова (г. Воронеж) предоставляет своим студентам возможность бесплатной стажировки в государственных органах. Данная перспектива открыта для молодежи 18-35 лет рамках программы «ГосСтарт.Стажировки». Названный ресурс позволяет получить интересный опыт, который даст понять молодому специалисту, подходит ли ему государственная служба. Также, вуз может организовать практику в предприятиях Воронежского региона: АО «Научно-исследовательский институт электронной техники»; АО «Воронежский завод полупроводниковых приборов – сборка»; АО «Воронежский завод полупроводниковых приборов – микрон»; АО «Специализированное конструкторско-технологическое бюро электронных систем»; ЗАО «ТЕЗИС-ИНТЕХНА» [4]. Ключевыми партнерами экономического факультета по трудоустройству студентов являются «Альфа-Банк», а также «Woodvi» и «Ангстрем». Еще на базе университета функционирует Центр содействия трудоустройству, который обеспечивает постоянный доступ к открытым вакансиям.

Таким образом, мы приходим к выводу, что сфера экономической безопасности становится все более востребованной на рынке труда. Сами работодатели выдвигают вполне разумные требования, предлагая привлекательную заработную плату. Еще во время образовательного процесса молодые специалисты могут получить некоторый опыт и навыки. Множество возможностей для личного развития предлагает сам вуз, нужно лишь быть этим заинтересованным. Но все же без должного старания и самодисциплины не выйдет овладеть полезными практическими навыками, даже обладая возможностью их получения. Тут молодой специалист может рассчитывать только на себя. Следует помнить, что полученные студентами в ходе обучения навыки — важная инвестиция в будущее.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Нгуен, В. Л. Российский рынок труда: тенденции и прогнозы / В. Л. Нгуен, Т. М. Доан // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. — 2024. — № 2 (146). — с.60-65. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rossiyskiy-rynok-truda-tendentsii-i-prognozy> (дата обращения: 08.06.2026).
2. Рынок труда в России: конец старой модели и что это значит для HR и бизнеса // Konsol.pro. — 2025. — 17 декабря. — URL: <https://konsol.pro/blog/rynok-truda-v-rossiinok-truda-tendentsii-i-prognozy/viewer>.
3. Экономическая безопасность: специалитет // МФЮА : официальный сайт. — URL: <https://www.mfua.ru/types-education/vysshee-obrazovanie/spetsialitet/ekonomicheskaya-bezopasnost/>.
4. Воронежский государственный лесотехнический университет имени Г. Ф. Морозова : официальный сайт. — URL: <https://vgltu.ru/> (дата обращения: 06.06.2026).
5. Работа специалистом службы экономической безопасности в Воронеже : свежие вакансии на voronezh.hh.ru. // hh.ru. — URL: https://voronezh.hh.ru/vacancies/specialist_sluzhby_ekonomicheskoy_bezopasnosti.

REFERENCES

1. Nguyen V.L. The Russian Labor Market: Trends and Forecasts / V.L. Nguyen and T.M. Doan // Bulletin of the Saint Petersburg State University of Economics. 2024, No. 2 (146), pp. 60–65. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rossiyskiy-rynok-truda-tendentsii-i-prognozy> (date of access: 08.06.2026).
2. The Labor Market in Russia: The End of the Old Model and What It Means for HR and Business // Konsol.pro. December 17, 2025. URL: <https://konsol.pro/blog/rynok-truda-v-rossiinok-truda-tendentsii-i-prognozy/viewer>.
3. Economic Security: Specialist's Degree // Moscow Finance and Law Academy: Official Website. — URL: <https://www.mfua.ru/types-education/vysshee-obrazovanie/spetsialitet/ekonomicheskaya-bezopasnost/>.
4. Voronezh State University of Forestry and Technologies named after G.F. Morozov: official website. — URL: <https://vgltu.ru/> (date of access: 06.06.2026).
5. Economic Security Service Specialist Jobs in Voronezh: Latest Vacancies on voronezh.hh.ru // hh.ru. — URL: https://voronezh.hh.ru/vacancies/specialist_sluzhby_ekonomicheskoy_bezopasnosti.

**ПОЛУЧЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ ПО НАПРАВЛЕНИЮ ПОДГОТОВКИ
«ИННОВАТИКА» ГЛАЗАМИ СТУДЕНТОВ: ОЖИДАНИЯ, ОПАСЕНИЯ,
ПЕРСПЕКТИВЫ**

**OBTAINING HIGHER EDUCATION IN THE FIELD OF STUDY "INNOVATICS" THROUGH
THE EYES OF STUDENTS: EXPECTATIONS, FEARS, PROSPECTS**

Пешков В.В., ст. преп. ФГБОУ ВО «Воронежский государственный лесотехнический университет имени Г.Ф. Морозова», Воронеж, Россия. **Peshkov V.V.**, senior lecturer at the Voronezh State University of Forestry and Technologies named after G.F. Morozov, Voronezh, Russia.

Якимова А.С., студентка ФГБОУ ВО «Воронежский государственный лесотехнический университет имени Г.Ф. Морозова», Воронеж, Россия. **Yakimova A.S.**, student Voronezh State University of Forestry and Technologies named after G.F. Morozov, Voronezh, Russia.

Попова У.А., студент ФГБОУ ВО «Воронежский государственный лесотехнический университет имени Г.Ф. Морозова», Воронеж, Россия. **Popova U.A.**, student Voronezh State University of Forestry and Technologies named after G.F. Morozov, Voronezh, Russia.

Долбнев Н.Е., студент ФГБОУ ВО «Воронежский государственный лесотехнический университет имени Г.Ф. Морозова», Воронеж, Россия. **Dolbnev N.E.**, student Voronezh State University of Forestry and Technologies named after G.F. Morozov, Voronezh, Russia.

Аннотация: В публикации анализируется личный опыт учащихся, осваивающих междисциплинарную специальность «Инноватика». Центральное внимание в исследовании уделяется изучению трёх основных стадий профессионального развития: первоначальных ожиданий и опасений будущих студентов перед поступлением, особенностей учебного процесса и выстраивания карьерных перспектив.

Abstract: The publication analyzes the personal experience of students who are learning the interdisciplinary specialty "Innovatika". The research focuses on three main stages of professional development: initial expectations and fears of future students before admission, educational process and career prospects.

Ключевые слова: инноватика, междисциплинарность, ожидания студентов, карьерные перспективы, проектная деятельность, образовательный процесс, конкурентоспособность.

Keywords: innovativeness, interdisciplinarity, expectations of students, career prospects, project activities, educational process, competitiveness.

Сегодня высшее образование не ограничивается передачей знаний: оно влияет на процессы профессиональной и личностной самоидентификации обучающихся. Особенно остро этот процесс проявляется на стыке новых, междисциплинарных направлений

подготовки, к числу которых относится и «Инноватика» [3]. Появившись в ответ на запрос экономики в специалистах, способных управлять созданием и внедрением новых технологий, эта специальность до сих пор остается для многих абитуриентов размытым понятием: название звучит современно, но содержание профессии и будущий карьерный путь видятся смутно.

Актуальность данного исследования продиктована необходимостью понять, как сами студенты воспринимают свой образовательный процесс на этом новом направлении. В центре нашего внимания – три ключевых временных среза: то, с чем студенты приходят в «Инноватику» (ожидания и страхи), то, с чем они сталкиваются в процессе обучения (реальность), и то, какой они видят свою дальнейшую траекторию (перспективы) [5].

Цель данной работы – проанализировать субъективный опыт студентов направления «Инноватика», сравнить их довузовские представления с реальным учебным опытом и определить, как формируется их профессиональное самоопределение.

Поступление на направление «Инноватика» редко бывает случайным. Абитуриентов привлекает современное звучание профессии и перспектива работы на переднем крае технологического развития. Они ожидают, что получают уникальные компетенции, позволяющие стать связующим звеном между миром идей и бизнесом, запускать стартапы или управлять изменениями в корпорациях [1]. Однако позитивные ожидания сопровождаются рядом серьезных опасений.

Ключевое беспокойство вызывает неясность будущего карьерного пути. В отличие от традиционных специальностей, выпускник-инноватик сталкивается с необходимостью самостоятельно разрабатывать свою карьеру. Сочетание менеджмента, экономики и технологий на этапе поступления часто воспринимается не как преимущество, а как «размытость» квалификации. Студенты опасаются, что, зная «всего понемногу», они проиграют в борьбе за рабочее место более узким специалистам [2].

Не менее значимым фактором тревоги является страх перед конкуренцией на рынке труда. Логика студентов проста: если изучаются и экономика, и управление, и технологии, значит, придется конкурировать с выпускниками всех этих факультетов. В условиях, когда работодатели ищут готовых специалистов с четким набором навыков, эта перспектива кажется пугающей, особенно при отсутствии опыта [4].

Кроме того, абитуриентов беспокоит сложность программы. Ожидание, что придется осваивать разнородные дисциплины – от математики до маркетинга, – создает страх «распылиться» и не справиться с объемом информации [3]. Дефицит наглядных примеров успешных выпускников усиливает тревожность: без ролевых моделей сложнее поверить в перспективность направления.

Наконец, многие опасаются чрезмерной теоретизированности обучения. Существует стереотип, что новые направления страдают от отсутствия у преподавателей практического опыта в инновационной сфере. Студенты боятся, что, получив много теории, они так и не поймут, как на самом деле устроены процессы вывода продукта на рынок [5].

На основании вышеизложенного можно сказать, что спектр ожиданий от обучения по программе, связанной с инновационной деятельностью: с одной стороны, интерес к новому, с

другой — комплекс страхов, связанных с неопределенностью и сомнениями в качестве образования. Эти ожидания во многом определяют то, с каким настроением студенты входят в учебный процесс.

Выбор направления подготовки «Инноватика» вызывает у студентов ряд опасений. Они связаны как с особенностями самой программы, так и с ситуацией на рынке труда. В отличие от привычных экономических или технических специальностей, это направление кажется новым и менее понятным — не всегда ясно, где потом можно будет работать [1].

Одна из главных причин беспокойства — неясность будущей карьеры. Студенты не видят чёткого пути развития: им сложно понять, в какой сфере они смогут применить полученные знания. Профессия кажется «размытой», потому что объединяет менеджмент, экономику и технологии. С одной стороны, это даёт больше вариантов для трудоустройства, с другой — вызывает тревогу: непонятно, насколько стабильной будет работа [2].

Ещё одна проблема — конкуренция на рынке труда. Студенты понимают, что им придётся соперничать как с выпускниками экономических факультетов, так и факультетов технических специальностей. Из-за этого они сомневаются, смогут ли успешно найти работу, особенно в начале карьеры, когда ещё нет опыта [4].

Беспокоит обучающихся и то, что нужно осваивать сразу много разных навыков. В этом отношении образовательная программа «Инноватика» требует:

- уметь анализировать информацию;
- научиться управлять процессами и людьми;
- разбираться в современных технологиях.

Для многих такая нагрузка кажется слишком большой — есть страх, что не получится хорошо освоить все эти области [1].

Кроме того, студентам не хватает информации о том, какие карьерные перспективы ждут выпускников вуза в области управления инновациями. В этом смысле: когда нет наглядных примеров успешного трудоустройства, сложнее поверить в хорошие перспективы направления.

Также некоторые опасаются, что учёба будет слишком теоретической. Студенты боятся, что на занятиях будут давать много теории и мало практики — а значит, полученные знания могут плохо пригодиться в реальной работе.

Анализ опыта внедрения образовательных программ по направлению «Инноватика» позволяет обнаружить заметные расхождения между изначальными ожиданиями студентов и реальными условиями обучения и профессионального роста.

На практике учебный процесс строится на сочетании теоретической подготовки и элементов, ориентированных на практику. Большое внимание уделяется проектной работе, в ходе которой студенты получают шанс разрабатывать собственные инновационные решения, изучать рынки и создавать бизнес-модели. Это помогает развивать практические навыки, актуальные для современной экономики [3].

Одним из главных достоинств направления выступает его междисциплинарный характер. Несмотря на первоначальные сомнения, именно объединение знаний в сфере менеджмента, экономики и технологий создаёт конкурентное преимущество для выпускников.

Они могут выступать в роли связующего звена между разными подразделениями компании — это особенно ценно в период цифровой трансформации бизнеса [1].

Опыт показывает, что выпускники направления «Инноватика» успешно строят карьеру в самых разных областях: управлении проектами, запуске стартапов, консалтинге, цифровом маркетинге и работе с корпоративными инновациями. В результате кажущаяся «размытость» профессии превращается в гибкость и более широкие возможности для трудоустройства [2].

Важно подчеркнуть, что уровень конкуренции, тревожащий студентов, уравнивается универсальностью приобретаемых компетенций. Работодатели всё чаще ценят не узкую специализацию, а умение сотрудников подстраиваться под изменения и действовать в условиях неопределённости.



Рисунок - Реальность обучения по направлению «Инноватика»

Кроме того, современные образовательные программы всё активнее предусматривают взаимодействие с бизнесом, организацию стажировок и включение в реальные проекты — это повышает практическую значимость обучения. Благодаря такому подходу студенты могут накапливать опыт уже во время учёбы, что снижает риски при поиске работы после выпуска [5].

Вместе с тем нужно признать: не все опасения лишены оснований. Качество знаний и умений выпускников во многом определяется их личной активностью и вовлечённостью. Если не участвовать в проектах и не развивать навыки самостоятельно, потенциал программы может быть раскрыт не полностью [8].

Карьерный рост выпускника в области инноваций включает в себя такие должности, как менеджер по инновациям, специалист по исследованиям и разработкам (R&D) и технологический предприниматель с собственными патентами.

Менеджер по инновациям играет решающую роль в формировании и реализации инновационной стратегии компании. Он отвечает за анализ тенденций рынка, определение перспективных направлений для инноваций, инициирование и координацию проектов по разработке новых продуктов, услуг и технологических решений. Эта роль служит связующим звеном между разработчиками, маркетологами и менеджерами, обеспечивая успешную

коммерциализацию результатов исследований и превращение научно-технических достижений в коммерчески жизнеспособные продукты и услуги.

Чтобы преуспеть на этом карьерном пути, люди должны обладать компетенциями в области управления инновационными проектами, экономики, маркетинга и разбираться в законодательстве об интеллектуальной собственности.

Специалист по исследованиям и разработкам (или менеджер) отвечает за поиск и разработку инновационных решений. Они формулируют стратегии технологического роста компании, отбирают и оценивают перспективные разработки, а также участвуют в модернизации производственных процессов [7].

В их обязанности входит анализ научных и технологических тенденций, тестирование новых продуктов, реагирование на отзывы клиентов как источник идей по улучшению и подготовка обоснований проектов, чтобы продемонстрировать руководству эффективность своей работы.

Отдельным аспектом траектории выпускника является инновационное и технологическое предпринимательство, которое предполагает создание стартапа или малого инновационного предприятия на основе собственных исследований и разработок и защищенной интеллектуальной собственности [3]. Так, обучение инновациям охватывает знания в области управления интеллектуальной собственностью и лицензирования, позволяя выпускникам подавать заявки на патенты, управлять своим патентным портфелем и использовать его в качестве важного бизнес-актива. Наличие патентов и опыта в области управления инновационным бизнесом позволяет выпускникам строить карьеру независимых предпринимателей, налаживать партнерские отношения с крупными компаниями и привлекать инвестиции в высокотехнологичные проекты [2].

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Агарков, А. П. Управление инновационной деятельностью : учебник / А. П. Агарков, Р. С. Голов. – Москва : Дашков и К, 2020. – 208 с.
2. Алексеев, А. А. Инновационный менеджмент : учебник и практикум для вузов / А. А. Алексеев. – Москва : Юрайт, 2021. – 247 с.
3. Волков А.Т., Дуненкова Е.Н., Онищенко С.И., Прохорова И.С., Устинов В.С. Развитие направления высшего образования "Инноватика" на кафедре управления инновациями ГУУ : Текст научной статьи по специальности «Науки об образовании» — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-napravleniya-vysshego-obrazovaniya-innovatika-na-kafedre-upravleniya-innovatsiyami-guu>
4. Инноватика: направление подготовки бакалавриата / Томский государственный университет. – Томск : ТГУ, 2022. – 48 с.
5. Караваева, Е. В. Междисциплинарность в высшем образовании: вызовы и перспективы / Е. В. Караваева // Высшее образование в России. – 2020. – Т. 29, № 5. – С. 45-57. – URL: <https://vovr.elpub.ru/jour/article/view/2352>
6. Мальцева, С. В. Инновационный менеджмент : учебник для вузов / под редакцией С. В. Мальцевой. – Москва : Юрайт, 2026. – 315 с.

7. Менеджер по R&D: обязанности, компетенции, карьерные перспективы // Профессиональный портал о карьере. – 2019. – № 3. – С. 5–18.
8. Хаертдинова, А. А. Влияние проектного обучения студентов-бакалавров на выбор направления подготовки в магистратуре / А. А. Хаертдинова : Текст научной статьи по специальности «Науки об образовании». - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-proektnogo-obucheniya-studentov-bakalavrov-na-vybor-napravleniya-podgotovki-v-magistrature>

REFERENCES

1. Agarkov, A. P. Management of innovation activity: textbook / A. P. Agarkov, R. S. Golov. - Moscow: Dashkov and K, 2020. - 208 pp.
2. Alexeyev, A. A. Innovation management: textbook and workshop for universities / A. A. Alexeyev. - Moscow: Eurayt, 2021. - 247 pp.
3. Volkov A.T., E.N. Dunenkova, S.I. Onishsenko, I.C. Prokhorova, I.S. Ustinov V.S. Development of higher education "Innovatic" at the Innovation Management Department of the GUU : Text of a scientific article on the specialty "Science about education" - URL: https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-_napravleniya-vysshego-obrazovaniya-innovatika-na-kafedre-upravleniya-innovatsiyami-guu.
4. Innovation: direction of bachelor's training / Tomsk State University. - Tomsk : TSU, 2022. - 48 pp.
5. Karavaeva, E. V. Interdisciplinarity in higher education: challenges and prospects / E. V. Karavaeva // Higher education in Russia. - 2020. - T. 29, No. 5. - P. 45-57. - URL: <https://vovr.elpub.ru/jour/article/view/2352>.
6. Maltseva, S. V. Innovation management: textbook for universities / edited by S. V. Maltseva. - Moscow: Urayt, 2026. - 315 pp.
7. R&D Manager: responsibilities, competencies, career prospects // Professional career portal. - 2019. - No. 3. - pp. 5-18.
8. Khartdinova, A. A. The impact of project-based education of bachelor's students on the choice of direction of preparation in master's degree / A. A. Khartdinova : Text of scientific article on specialty "Science about education" URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-proektnogo-obucheniya-studentov-bakalavrov-na-vybor-napravleniya-podgotovki-v-magistrature>.

РОЛЬ ПЛАНИРОВАНИЯ В СОЗДАНИИ ЛАНДШАФТНЫХ ПРОЕКТОВ**THE ROLE OF PLANNING IN CREATING LANDSCAPE PROJECTS**

Политова В.В., студент ФГБОУ ВО «Воронежский государственный лесотехнический университет имени Г.Ф. Морозова», Воронеж, Россия. **Politova V.V.**, student at the Voronezh State University of Forestry and Technologies named after G.F. Morozov, Voronezh, Russia.

Зиновьева И.С., д.э.н., профессор ФГБОУ ВО «Воронежский государственный лесотехнический университет имени Г.Ф. Морозова», Воронеж, Россия. **Zinovyeva I.S.**, Doctor of Economic Sciences, Professor Voronezh State University of Forestry and Technologies named after G.F. Morozov, Voronezh, Russia.

Аннотация: статья посвящена роли планирования в создании ландшафтных проектов. Рассматриваются три основных этапа планирования – от предпроектного анализа участка до финальной реализации и контроля выполненных работ. В работе описаны ключевые задачи каждого этапа с учетом долгосрочных перспектив, соблюдения техники выполнения работ и экологических норм. В статье особое внимание уделяется важности грамотного планирования, которое способствует минимизации рисков, снижению затрат, а также обеспечивает возможность долгосрочного использования созданного пространства.

Abstract: The article is devoted to the role of planning in the creation of landscape projects. Three main stages of planning are considered – from the pre-project analysis of the site to final implementation and control of completed works. The article describes the key tasks of each stage, taking into account long-term prospects, adherence to work execution techniques, and environmental standards. Special attention is paid to the importance of competent planning, which helps minimize risks, reduce costs, and also ensures the possibility of long-term use of the created space.

Ключевые слова: планирование, ландшафтный проект, анализ участка.

Keywords: planning, landscape project, site analysis.

Создание ландшафтного проекта – это сложный многоэтапный процесс, требующий тщательного планирования. Планирование в ландшафтной архитектуре выполняет несколько основных задач. Во-первых, грамотно составленный план позволяет рационально распределить имеющиеся ресурсы, такие как денежные средства, материалы и время. Во-вторых, планирование позволяет учесть особенности проектируемого участка, изучить тип и структуру почвы, рельеф участка, климат и инсоляционный режим, что позволяет выбрать подходящий посадочный материал. Без учета данных о первоначальном состоянии объекта проектирования, можно столкнуться с множеством проблем, которые повлекут за собой большие денежные затраты. В-третьих, план обеспечивает композиционную целостность проектируемого объекта. Планирование обеспечивает соблюдение строительных, санитарных и экологических норм, что крайне важно для крупномасштабных проектов.

Создание ландшафтного проекта состоит из четырех основных этапов. Первый этап – предпроектный период. Прежде чем приступить к разработке проекта ландшафтной архитектуры, необходимы исходные данные для ведения проектных работ. Объем и содержание исходных данных для объекта проектирования определяется сложностью объекта и его величиной. При необходимости заключается специальный договор на проектно-исследовательские работы [2].

Предпроектный период включает в себя рекогносцировочное обследование территории, особенности климатических и микроклиматических условий, топографическую съёмку, ситуационный план, план инженерных коммуникаций, инсоляционный план, характеристику почвенных условий, гидрологический анализ и фотофиксация. Сеть инженерных коммуникаций и топографическая съемка являются подосновой ландшафтного проекта, этот документ необходим для дальнейшего проектирования территории [4].

На первом этапе проводят инвентаризацию существующих насаждений, с указанием высоты, диаметра ствола и возраста деревьев. Каждому дереву присваивается категория состояния и категория жизнеспособности, такая подробная характеристика состояния дерева позволит обоснованно подойти к определению его будущей судьбы – назначению его к вырубке или к пересадке и необходимости проведения защитных мероприятий. Также на этом этапе необходимо провести композиционный анализ территории – выявить закономерности организации объекта средствами объемно-пространственной композиции. Неотъемлемой задачей первого этапа является определение типа пространственной структуры, санитарно-гигиенической и эстетической оценки проектируемого участка. Зная эти данные, можно определить пригодность участка к выполнению санитарно-гигиенических и оздоровительных функций. Для лесопарков, заповедников и лесов устанавливаются стадии рекреационной дигрессии [4].

Второй этап ландшафтного проектирования заключается в формировании общей идеи, которой будет подчинен весь проектный объект. Данный этап включает непосредственное взаимодействие ландшафтного архитектора с заказчиком, задача проектировщика – выявить, и учесть в проекте полученные сведения. Прежде всего проектировщик определяет классификацию объекта по территориальному признаку и функциональному назначению. По территориальному признаку объекты озеленения делят на внутригородские и внегородские. По функциональному назначению внутригородские озелененные территории классифицируют на следующие три категории [3]:

- общего пользования – общегородские и районные парки, городские сады и сады жилых районов, бульвары вдоль улиц и др.;
- ограниченного пользования – территории жилых комплексов, участки детских учреждений, школ, вузов, культурно-просветительских учреждений и др.;
- специального пользования – озелененные территории выполняющую защитную функцию, участки магистралей и улиц, питомники и др.

Ландшафтный дизайнер распределяет территорию объекта на функциональные зоны, учитывая количество пользователей и их потребности, затем проектируется дорожно-тропиночная сеть, система озеленение и размещаются малые архитектурные формы. Также

немаловажным пунктом при проектировании территории является ландшафтное освещение, которое выполняет не только утилитарную функцию, но и эстетическую. Проектирование освещения – это сложная техническая задача, которая требует высокого профессионализма в планировании и проведении различного вида ландшафтных работ [6].

Заказчику предъявляется демонстрационный материал проектируемой территории, который включает в себя генеральный план, разбивочный и посадочный чертеж, визуализация видовых точек и другие чертежи. После утверждения проекта заказчиком начинается третий этап.

Третий этап заключается в составлении сметы, составленной на основании ведомости объемов работ и рабочих чертежей, каталога единичных расценок на установленный вид работ и прейскуранта на строительные материалы в текущих ценах с пересчетом по видам работ [6]. Следует отметить, что суммы, указанные в такой документации, не являются окончательными, они служат лишь для того, чтобы определить ориентировочный уровень предполагаемых затрат на воплощение ландшафтного проекта [2].

В третий этап включены работы по содержанию объекта, указываются даты и объемы полива, внесения удобрений, обработка средствами защиты растений (СЗР). Разрабатывается график и последовательность работ, подбираются подрядчики и поставщики. Документами этапа становятся спецификация материалов, календарный график и договор подряда [3].

Финальным этапом создания ландшафтного проекта является его реализация. Подрядчику передаются чертежи, с помощью которых проект воплощается в жизнь. Авторский надзор проводится по желанию заказчика, его суть заключается в наблюдении за соблюдением технологии работ в натуре. В процессе реализации есть возможность корректировки проекта с согласием заказчика [2].

Отсутствие планирования в создании ландшафтного проекта влечет за собой множество проблем. Основной ошибкой является отсутствие общей идеи при проектировании территории, такая ошибка в дальнейшем ведет к постоянным доработкам и пересадкам уже взрослых насаждений [1].

Также зачастую, работая на малых объектах, ландшафтные архитекторы начинают разрабатывать эскизы планировок территории без предварительного составления плана функционального зонирования, что крайне недопустимо. Перед началом разработки эскизов следует в соответствии с инсоляционным планом и планом инженерных коммуникаций распределить участок на функциональные зоны [1].

При проектировании дорожно-тропиночной сети (ДТС) довольно часто делают дорожки слишком извилистыми, что провоцирует человека на нахождение более короткого пути, впоследствии чего газон будет вытоптан. Угол поворота дорожек не должен превышать 30-45°. Также ландшафтные архитекторы порой забывают про стандартную ширину дороги, для главной – 3,5-15,0 м, второстепенной – 2,25-3,5 м, дополнительной – 0,75-2,25 м, из-за чего движение посетителей объектов ландшафтной архитектуры может быть затруднено. Распространенной ошибкой являются дорожки ведущие в тупик или разрушенные из-за несоблюдения норм посадки (рисунок 1) [1, 5].

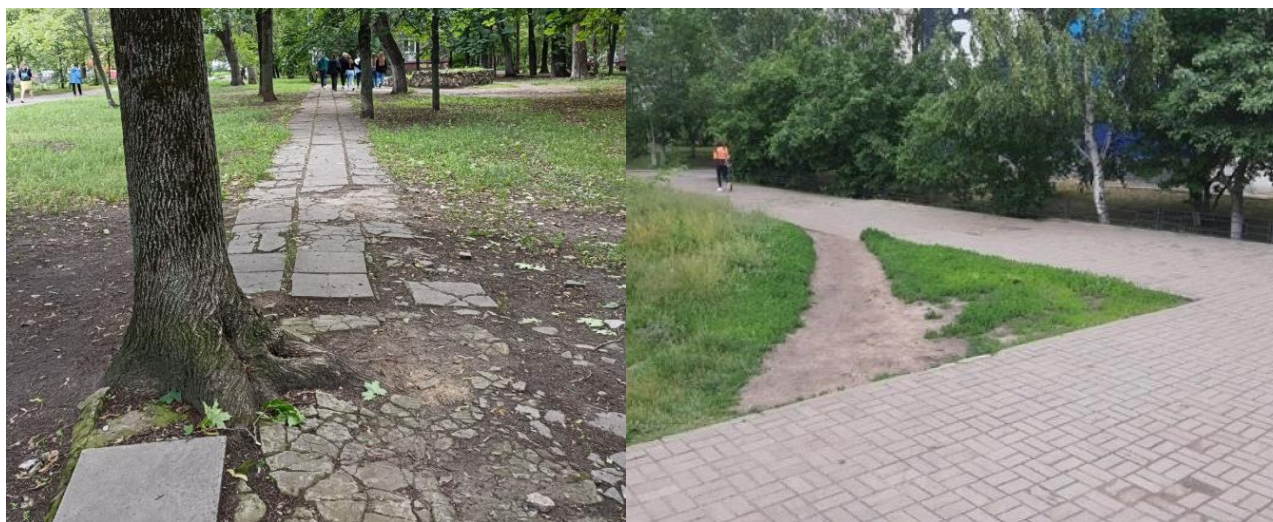


Рисунок – Примеры ошибок в планировании ДТС

Таким образом, планирование является основой создания ландшафтного проекта, оно способствует минимизации рисков и рациональному использованию ресурсов, его отсутствие ведет не только к снижению эстетических свойств объекта, но и к многочисленным финансовым затратам. На этапе планирования объекта важно предусмотреть вероятные проблемы, которые могут возникнуть в период его эксплуатации и заблаговременно заложить механизмы их предотвращения или минимизации.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Берёзкина, И. В. Распространённые ошибки в ландшафтном проектировании территории малого сада / И. В. Берёзкина. – Текст : непосредственный // Вестник ландшафтной архитектуры. – 2017. – № 12. – С. 10–16.
2. Карташова, Н. П. Ландшафтное проектирование : Методические указания к практическим занятиям по направлению подготовки 35.03.10 – Ландшафтная архитектура / Н. П. Карташова; Мин-во науки и высшего образования РФ, ФГБОУ ВО «ВГЛУ имени Г. Ф. Морозова». – Воронеж, 2018. – 73 с.
3. Карташова Н. П. Ландшафтное проектирование : учебное пособие по направлению подготовки 35.03.10 – Ландшафтная архитектура / Н. П. Карташова ; Мин-во науки и высшего образования РФ, ФГБОУ ВО «ВГЛУ имени Г. Ф. Морозова». – Воронеж : Лань, 2021. – 177 с. – ISBN 978-5-7994-0934-0. – Текст : электронный. – URL: <https://render.lanbook.com/book/225332#2> (дата обращения: 16.03.2026). – Режим доступа: для зарегистрированных пользователей.
4. Методические указания к выполнению выпускной квалификационной работы для студентов по направлению подготовки 35.03.10 – Ландшафтная архитектура / Е. Н. Тихонова, Н. П. Карташова, М. В. Кочергина [и др.] ; Мин-во науки и высшего образования РФ, ФГБОУ ВО «ВГЛУ имени Г. Ф. Морозова». – Воронеж, 2022. – 54 с.
5. Царегородцев, А. В. Строительство и содержание объектов ландшафтной архитектуры : Методические указания к выполнению курсового проекта для бакалавра 35.03.10 –

Ландшафтная архитектура / А. В. Царегородцев; Мин-во науки и высшего образования РФ, ФГБОУ ВО «ВГЛУ». – Воронеж, 2023. – 44 с.

6. Циликов А. В. Особенности создания проектов ландшафтного освещения / А. В. Циликов, С. А. Амелькина. – Текст : непосредственный // Материалы XXII научно-практической конференции молодых ученых, аспирантов и студентов национального исследовательского Мордовского государственного университета им. Н. П. Огарева – Саранск : Изд-во Национальный исследовательский Мордовский государственный университет им. Н. П. Огарева., 2019. – С. 228–234.

REFERENCES

1. Berezkina, I. V. Common mistakes in landscape design of the territory of a small garden / I. V. Berezkina. – Text : direct // Bulletin of Landscape Architecture. - 2017. – No. 12. – pp. 10-16.
2. Kartashova, N. P. Landscape design : Guidelines for practical classes in the field of preparation 03/35/10 – Landscape Architecture / N. P. Kartashova; Ministry of Science and Higher Education of the Russian Federation, Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education named after G. F. Morozov. Voronezh, 2018. 73 p.
3. Kartashova N. P. Landscape design : a textbook in the field of training 03/35/10 – Landscape architecture / N. P. Kartashova ; Ministry of Science and Higher Education of the Russian Federation, VGLTU named after G. F. Morozov. – Voronezh : Lan, 2021. – 177 p. – ISBN 978-5-7994-0934-0. – Text : electronic. – URL: <https://render.lanbook.com/book/225332#2> (date of request: 03/16/2026). – Access mode: for registration. users.
4. Methodological guidelines for completing the final qualifying work for students in the field of preparation 03/35/10 – Landscape Architecture / E. N. Tikhonova, N. P. Kartashova, M. V. Kochergina [et al.]; Ministry of Science and Higher Education of the Russian Federation, Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education named after G. F. Morozov. – Voronezh, 2022. – 54 p.
5. Tsaregorodtsev, A.V. Construction and maintenance of landscape architecture facilities: Methodological guidelines for the implementation of a course project for bachelor's degree 03/35/10 – Landscape Architecture / A.V. Tsaregorodtsev; Ministry of Science and Higher Education of the Russian Federation, VGLTU. – Voronezh, 2023. – 44 p.
6. A. Tsilikov, V. N. Features of creating landscape lighting projects / A. V. Tsilikov, S. A. Amelkina. - Text : direct // Materials of the scientific and practical conference of young scientists, postgraduates and students of the National Research Mordovian State University named after N. P. N. Ogarev - Saransk : Publishing House of the National Research Mordovian State University named after N. P. N. Ogarev., 2019. - I. 228-234.

КОММУНИКАЦИИ В УПРАВЛЕНИИ: ПРОБЛЕМЫ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА**COMMUNICATIONS IN MANAGEMENT: QUALITY IMPROVEMENT ISSUES**

Попова У.А., студент ФГБОУ ВО «Воронежский государственный лесотехнический университет имени Г.Ф. Морозова», Воронеж, Россия. **Popova U.A.**, student at the Voronezh State University of Forestry and Technologies named after G.F. Morozov, Voronezh, Russia.

Кузнецова Е.В., преподаватель ФГБОУ ВО «Воронежский государственный лесотехнический университет имени Г.Ф. Морозова», Воронеж, Россия. **Kuznetsova E.V.**, lecturer Voronezh State University of Forestry and Technologies named after G.F. Morozov, Voronezh, Russia.

Кузнецов С.А., к.э.н., доцент ФГБОУ ВО «Воронежский государственный лесотехнический университет имени Г.Ф. Морозова», Воронеж, Россия. **Kuznetsov S.A.**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor Voronezh State University of Forestry and Technologies named after G.F. Morozov, Voronezh, Russia.

Аннотация: В настоящей статье речь идёт об аспектах повышения качества коммуникация в система управления крупной промышленной организацией. Был проведён анализ официальных данных ПАО «Новолипецкий металлургический комбинат» (НЛМК), в ходе которого были выявлены ключевые проблемы. Среди них присутствуют такие, как: информационная перегрузка, неравенство между различными категориями персонала, слабая система обратной связи и т.п. Автором предложены определённые направления улучшения коммуникационной системы, которые основаны на принципах цифровизации, обратной связи и улучшение сплочённости коллектива. Результаты данного исследования могут быть полезны при продумывании стратегических планов развития крупных промышленных предприятий.

Abstract: This article discusses the aspects of improving the quality of communication in the management system of a large industrial organization. An analysis of official data from Novolipetsk Metallurgical Plant (NLMK) was conducted, which revealed key problems. These include information overload, inequality between different categories of personnel, a weak feedback system, and more. The author proposes specific improvements to the communication system based on the principles of digitalization, feedback, and improving team cohesion. The results of this study can be useful when developing strategic plans for the development of large industrial enterprises.

Ключевые слова: Внутренние коммуникации, эффективность, обратная связь, неравенство, расовое различие, управленческие коммуникации, цифровизация.

Keywords: Internal communications, efficiency, feedback, inequality, racial differences, management communications, and digitalization.

В современной методике управления качество коммуникационной системы выступает одним из важнейших факторов эффективности деятельности организаций. Любые виды коммуникаций становятся основным ресурсом управления в условиях информационного

общества [5]. Для крупных предприятий, в которых присутствуют многоуровневая структура и большое число работников, критическую значимость приобретает проблема осуществления качественного обмена информацией.

Цель настоящего исследования — выявление проблем в системе коммуникационных процессов в управлении на примере ПАО «НЛМК». Базой для анализа являются официальные данные с сайта компании и интервью руководителей.

Для оценки качества коммуникаций следует опираться на такие параметры, как: своевременность передачи, актуальность информации, наличие рабочих каналов связи и доступность для целевой аудитории [1]. В нынешней системе управления коммуникации крепко связаны с цифровизацией. Внедрение цифровых инструментов позволяет преодолеть различные барьеры, в том числе иерархические, но одновременно с этим создаёт новые вызовы, связанные с информационной перегрузкой [4].

ПАО «НЛМК» занимает одну из лидирующих позиций в мировой металлургии, а также объединяет 15 производственных площадок в России, Европе, Индии и т.д. Общая численность персонала насчитывает 44200 сотрудников [2]. Настолько крупная организационная структура нуждается в чётко выстроенной системе управленческих коммуникаций, которая была бы способна на обеспечение своевременного доведения информации, обратную связь и вовлечённость персонала.

Коммуникационная система ПАО «НЛМК» включает в себя как формальные каналы связи (приказы, протоколы, совещания), так и неформальные (профессиональные группы и общества по личным интересам). Главным элементом настоящей системы является корпоративный портал, запущенный в 2014 году [3]. Согласно официальным данным, по состоянию на 2024 год, 70% сотрудников считают портал основным источником информации, а 85% получают различные сведения через мобильное приложение портала [4]. Ежемесячный охват аудитории составляет 100%, что говорит о полной эффективности данного инструмента связи [4]. Ключевые характеристики коммуникационной системы НЛМК представлены в Таблице 1.

Таблица 1 — Характеристика каналов управленческих коммуникаций ПАО «Новолипецкий металлургический комбинат»

Канал коммуникации	Целевая аудитория	Основные функции	Охват, %
Корпоративный портал	Все сотрудники	Новости, сервисы, обратная связь	100
Мобильное приложение	Все сотрудники	Оперативные новости, сервисы	85
Корпоративная газета	Производственный персонал	Информирование о событиях	30
Информационные стенды	Производственный персонал	Локальные обновления	100
Сообщества на портале	По интересам	Неформальное общение	38

Данный анализ даёт возможность выявить ключевые проблемы, которые мешают повышению качества управленческих коммуникаций.

Одна из проблем заключается в разрыве между офисными работниками, имеющими доступ к цифровым каналам, и производственным персоналом, получающим новости преимущественно из печатных источников и со стендов [3]. Несмотря на все попытки решения данной проблемы (бесплатная корпоративная сотовая связь и замена кнопочных телефонов на

смартфоны для сотрудников за счёт компании), сложность полного преодоления цифрового разрыва остаётся актуальной и продолжает снижать единообразие информационного поля.

Кроме того, ежемесячно на корпоративном портале НЛМК публикуется более 200 сведений [4]. Это создаёт риск информационной перегрузки, когда важные сообщения «теряются» в потоке большого количества второстепенной информации. Если ранее ключевой задачей была посещаемость и время, проведённое на портале, то сегодня руководство ставит определяет главным критерием нечто иное: «нет потребности в том, чтобы сотрудник проводил много времени на портале, есть потребность, чтобы ему было всё понятно, и он быстро всё находил» [4]. В ответ на данную трудность были внедрены инструменты для таргетирования контента. На момент интервью в 2024 году этот показатель составлял всего 15%. Очевидно, что настоящая проблема требует дальнейшей доработки.

В современном мире данные проблемы распространены во многих крупных предприятиях. Для решения данных трудностей было разработано несколько направлений их решения.

Стоит уделить особое внимание цифровизации. Если офисным работникам гораздо проще находиться на корпоративных порталах, то производственному персоналу, в свою очередь, это делать намного сложнее. Следовательно, нужно пойти от обратного. Было бы логично поставить оборудование в комнатах отдыха производственного персонала для их информирования, например, проекторы, на которых на постоянной основе в реальном времени будут транслироваться актуальные новости.

Также присутствует проблема расового различия. В крупных организациях работает большое количество сотрудников, которые различаются между собой по национальному и религиозному признаку. Чтобы сократить дистанцию между персоналом, необходимо проводить тренинги на сплочение коллектива и организовывать совместное времяпровождение.

Кроме того, имеет смысл интегрировать корпоративный портал с системами управления персоналом (SAP SuccessFactors, SAP Human Capital Menegment) [3] для обеспечения информационного поля, в котором будут сочетаться коммуникационные и HR—процессы.

Помимо этого, необходимо решить проблему обратной связи. Стоит ввести анонимность жалоб и предложений, чтобы персонал мог не бояться собственного мнения, и руководство видело, что на самом деле происходит внутри производственного процесса.

Таблица 2 — Направления повышения качества коммуникаций для крупных промышленных предприятий на примере ПАО «Новолипецкий металлургический комбинат»

Направление	Содержание	Ожидаемый результат
Цифровизация	Закупка техники для комнат отдыха производственного персонала	Уменьшение разрыва между разными категориями сотрудников
Этническое различие	Организация тренингов и внедрение корпоративной культуры	Слаженность работы коллектива, снижение уровня конфликтов
Интеграция систем	Объединение HR—систем и производственных данных	Сокращение времени на поиск информации
Развитие обратной связи	Создание каналов для анонимных жалоб и предложений	Рост удовлетворённости сотрудников

Проведённый анализ коммуникационной системы ПАО «НЛМК» позволяет сделать вывод о том, что качество управленческих коммуникаций в крупной промышленной корпорации определяется способностью решать противоречие между необходимостью оперативного информирования всех сотрудников и риском их информационной перегрузки, а также от коммуникаций коллектива между собой.

Ключевыми проблемами выступают цифровое неравенство между различными категориями персонала, недостаточная сплочённость сотрудников, неполнота каналов обратной связи. Перспективные направления повышения качества коммуникаций включают в себя цифровизацию информационных потоков, интеграцию коммуникационных систем с HR-платформами, развитие систем обратной связи и решение проблем расового различия.

Дальнейшие исследования могут быть направлены на изучение влияния качества управленческих коммуникаций на производственные показатели и лояльность персонала.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Гойхман, О.Я. Коммуникативистика в современном обществе: тенденции и перспективы / О.Я. Гойхман // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Литературоведение, журналистика. – 2021. – Т. 26. – № 2. – С. 245–256.
2. Группа НЛМК. Годовой отчет 2024. – URL: <https://www.nlmk.com/ru/investors/reports/> (дата обращения: 23.03.2026).
3. Кузнецов, С. А. Современные тенденции менеджмента: путь к эффективному управлению будущим / С. А. Кузнецов, А. М. Бурмистров, Е. В. Кузнецова // Менеджер года - 2025 : Материалы Всероссийской научно-практической конференции, Воронеж, 04 апреля 2025 года. – Воронеж, 2025. – С. 142-146.
4. Кузнецова, Е. В. Финансовая стратегия как основа эффективного управления предприятием / Е. В. Кузнецова, С. А. Кузнецов // Менеджер года - 2024 : Материалы Всероссийской научно-практической конференции, Воронеж, 04 апреля 2024 года. – Воронеж, 2024. – С. 140-145.
5. Корпоративный портал «НЛМК». – URL: <https://www.bitrix24.ru/partners/case/9077389/> (дата обращения: 23.03.2026).
6. Маслова, О.Л. Внутренние коммуникации как инструмент управления персоналом / О.Л. Маслова // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2023. – Т. 12. – № 3. – С. 34–41.
7. Почепцов, Г.Г. Коммуникативные технологии двадцатого века / Г.Г. Почепцов. – М.: Рефл-бук, 2022. – 352 с.

REFERENCES

1. Goykhman, O. Ya. Communication Studies in Modern Society: Trends and Prospects / O. Ya. Goykhman // Bulletin of the Peoples' Friendship University of Russia. Series: Literary Criticism, Journalism. - 2021. - Vol. 26. - No. 2. - Pp. 245-256.
2. NLMK Group. Annual Report 2024. - URL: <https://www.nlmk.com/ru/investors/reports/> (date of access: 23.03.2026).
3. Kuznetsov, S. A. Modern Management Trends: The Path to Effective Management of the Future / S. A. Kuznetsov, A. M. Burmistrov, E. V. Kuznetsova // Manager of the Year - 2025: Proceedings of

- the All-Russian Scientific and Practical Conference, Voronezh, April 4, 2025. – Voronezh, 2025. – Pp. 142-146.
4. Kuznetsova, E. V. Financial strategy as a basis for effective enterprise management / E. V. Kuznetsova, S. A. Kuznetsov // Manager of the Year - 2024: Proceedings of the All-Russian Scientific and Practical Conference, Voronezh, April 4, 2024. – Voronezh, 2024. – Pp. 140-145.
5. NLMK corporate portal. – URL: <https://www.bitrix24.ru/partners/case/9077389/> (accessed: March 23, 2026).
6. Maslova, O.L. Internal communications as a personnel management tool / O.L. Maslova // Personnel and intellectual resources management in Russia. - 2023. - Vol. 12. - No. 3. - Pp. 34-41.
7. Pocheptsov, G.G. Communication technologies of the twentieth century / G.G. Pocheptsov. - Moscow: Refl-book, 2022. - 352 p.

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СБЫТА ПРОДУКЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

IMPROVING THE SALES OF THE ENTERPRISE'S PRODUCTS

Прохорович Р.Р., преподаватель ФГБОУ ВО «Воронежский государственный лесотехнический университет имени Г.Ф. Морозова», Воронеж, Россия.

Prokhorovich R.R., teacher at the Voronezh State University of Forestry and Technologies named after G.F. Morozov, Voronezh, Russia.

Кирычек В.С., курсант Военный учебно-научный центр Военно-воздушных сил «Военно-воздушная академия им. проф. Н.Е. Жуковского и Ю.А. Гагарина», г. Воронеж, Россия.

Kiryachek V.S., cadet Military Training and Research Center of the Air Force «Air Force Academy prof. Zhukovsky and Gagarin»

Марчук И.И., ст., преп. ФГБОУ ВО «Воронежский государственный лесотехнический университет имени Г.Ф. Морозова», Воронеж, Россия.

Marchuk I.I., senior lecturer Voronezh State University of Forestry and Technologies named after G.F. Morozov, Voronezh, Russia.

Бухонова Н.М., к.э.н. доцент Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова (Воронежский филиал), Воронеж, Россия.

Bukhonova N.M., Candidate of Economic Sciences, associate professor, Russian University of Economics, G.V. Plekhanov, Voronezh branch, Voronezh, Russia.

Аннотация: В статье рассматриваются проблемы повышения сбыта продукции ООО «Возрождение». На основе анализа бухгалтерской отчетности предприятия, а также динамики средних цен на сельскохозяйственную продукцию, выявлены ключевые проблемы и разработаны практические рекомендации по совершенствованию сбыта продукции на основе поиска новых каналов распределения продукции ООО «Возрождение». Данное мероприятие позволит повысить прибыльность предприятия. Приведенные экономические расчеты доказали эффективность предложенного мероприятия.

Abstract: This article examines the challenges of increasing sales at Vozrozhdenie LLC. Based on an analysis of the company's financial statements and average price trends for agricultural products, key issues are identified and practical recommendations for improving sales are developed by identifying new distribution channels for Vozrozhdenie LLC's products. This measure will increase the company's profitability. The economic calculations provided demonstrate the effectiveness of the proposed measure.

Ключевые слова: сбытовая деятельность, каналы сбыта, сельскохозяйственная продукция, эффективность.

Keywords: sales activities, distribution channels, agricultural products, efficiency.

Повышение эффективности деятельности сельскохозяйственных предприятий - один из ключевых вопросов аграрной экономики [1,3]. Определено, что в современных условиях

хозяйствования эффективность функционирования аграрных предприятий зависит также от налаживания межотраслевых хозяйственных связей [2]. В современных условиях развитие сельскохозяйственных предприятий характеризуется недостаточной организованностью и стабильностью, влияющей на эффективность их функционирования и аграрного сектора в целом [4,5].

Одно из мероприятий по увеличению прибыли предполагает поиск более выгодных каналов реализации по некоторым культурам. Прежде всего, это касается зерна кукурузы, цена которой за три года сократилась с 1300 р. до 1097 ц.

Динамика среднерыночных цен на зерно кукурузы представлена на рисунке 1.

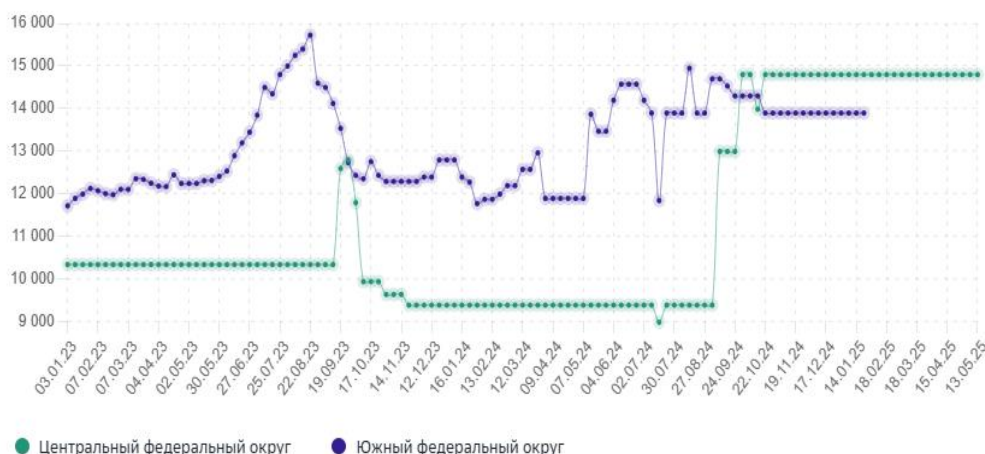


Рисунок 1 – Динамика средней цены зерна кукурузы

На сегодня среднерыночная цена реализации центнера зерна кукурузы в Центральном федеральном округе составляет 1480 р. за тонну.

По зерну пшеницы среднерыночная стоимость увеличилась (рисунок 2).

По зерну пшеницы среднерыночная стоимость увеличилась (рисунок 2).

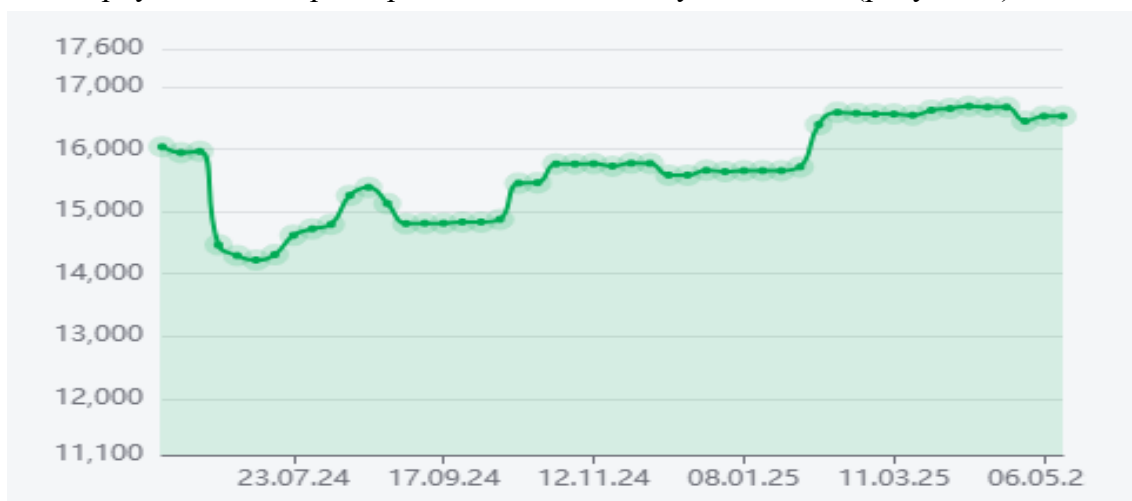


Рисунок 2 - Динамика средней цены пшеницы

Ее цена на сегодня составляет 1652 р./ц.

По остальным культурам стоимость реализации поменяется незначительно (на ИПЦ сельскохозяйственных производителей - 1,0592).

Итоговые цены реализации на планируемый период представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Цены реализации продукции на планируемый период, р./ц.

Продукция	2024 г.	План
Зерно пшеницы	1317	1664
Зерно кукурузы	1097	1480
Зерно ячменя	1091	1156
Зерно вики	9091	9629
Зерно и семена зернобобовых культур	2719	2880
Бобы соевые	4605	4878
Семена подсолнечника	3447	3651
Семена прочих масличных культур	3364	3563

Для обеспечения планируемой стоимости по зерну пшеницы и кукурузы каналы сбыта придется искать за пределами области.

Наиболее выгодные каналы реализации на сегодня – продажи прямым переработчикам, на экспорт. Менее – через посредников.

К переработчикам относятся мукомольные предприятия, хлебокомбинаты, комбикормовые заводы, маслоэкстракционные заводы, биотопливные предприятия и спиртозаводы.

Прирост валовой прибыли в результате изменения цены реализации найдем по формуле:

$$\Delta B\Pi = \sum B\Pi_i * \Delta C_i \quad (1)$$

где $B\Pi_i$ – объем реализации i -ой культуры, ц.;

ΔW_i – прирост цены реализации центнера i -ой культуры, р.

Расчет прироста валовой прибыли представлен в таблице 2.

Таблица 2 – Прирост валовой прибыли в результате изменения цены

Культура	Объем реализации 2024 г., ц.	Цена, р./ц.		Прирост прибыли, тыс.р.
		2024 г.	план	
Пшеница	2984	1317	1664	1035,44
Кукуруза на зерно	15266	1097	1480	5846,87
Ячмень	3000	1091	1156	195
Вика озимая	450	9091	9629	242,1
Прочие зернобобовые	729	2719	2880	117,37
Соя (бобы соевые)	1274	4605	4878	347,8
Подсолнечник	5798	3447	3651	1182,79
Прочие масличные культуры	880	3364	3563	175,12
ИТОГО	30381	х	х	9142,49

Прирост валовой прибыли составит 9142,49 тыс.р.

Изменение показателей рентабельности производства и реализации представлено в таблице 3.

Таблица 3 – Изменение показателей рентабельности при проведении мероприятия

Показатель	Период		Изменение, +/-
	2024 г.	после мероприятия	
1	2	3	4
Выручка, тыс.р.	59185	68323	9138
Себестоимость, тыс.р.	35954	35954	0
Валовая прибыль, тыс.р.	23231	32369	9138
Рентабельность продукции (по валовой прибыли), %	64,61	90,03	25,41
Рентабельность продаж,%	39,25	47,38	8,12

В результате проведения мероприятия выручка увеличится на 9,1 млн.р., валовая прибыль на 9,1 млн.р. Показатели рентабельности продукции и продаж вырастут на 25,41 % и 8,12 % соответственно.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- 1 Балашова, С. А. Формирование экономического механизма обеспечения эффективности деятельности сельскохозяйственных предприятий / С. А. Балашова, Э. Г. Исмаилов // Вестник Российского государственного аграрного заочного университета. – 2023. – № 45(50). – С. 108-113.
- 2 Корепанова, К. И. Анализ сбытовой деятельности / К. И. Корепанова // Проблемы и перспективы развития АПК региона : Материалы Межвузовской научно-практической конференции. В 2-х частях, Пермь, 30 ноября 2023 года. – Пермь: ИПЦ Прокрость, 2024. – С. 114-118..
- 3 Лысова, Т. А. Совершенствование учета готовой продукции и повышение эффективности ее реализации на предприятии / Т. А. Лысова // Экономико-математические методы анализа деятельности предприятий АПК : Материалы IX Международной научно-практической конференции, Саратов, 25 апреля 2025 года. – Саратов: Саратовский государственный университет генетики, биотехнологии и инженерии им. Н.И. Вавилова, 2025. – С. 170-174.
- 4 Минаков, И. А. Экономическая эффективность деятельности аграрных предприятий: проблемы и их решения / И. А. Минаков // Государственная аграрная политика: стратегические направления, организационно-экономические механизмы и меры реализации : материалы Круглого стола в рамках XXVII Российской агропромышленной выставки "Золотая осень 2025", Москва, 09 октября 2025 года. – Москва: ООО "Сам Полиграфист", 2025. – С. 231-241.
- 5 Новоселова, П. С. Совершенствование сбытовой политики перерабатывающего предприятия / П. С. Новоселова, Л. Д. Котлярова // Актуальные вопросы развития науки и технологий : сборник статей молодых учёных, Караваево, 13 апреля 2023 года. – Караваево: Костромская государственная сельскохозяйственная академия, 2023. – С. 990-998.

REFERENCES

- 1 Balashova, S. A. Formirovaniye ekonomicheskogo mekhanizma obespecheniya effektivnosti deyatel'nosti sel'skokhozyaystvennykh predpriyatiy / S. A. Balashova, E. G. Ismailov // Vestnik Rossiyskogo gosudarstvennogo agrarnogo zaochnogo universiteta. – 2023. – № 45(50). – S. 108-113.
- 2 Korepanova, K. I. Analiz sbytovoy deyatel'nosti / K. I. Korepanova // Problemy i perspektivy razvitiya APK regiona : Materialy Mezhvuzovskoy nauchno-prakticheskoy konferentsii. V 2-kh chastyakh, Perm', 30 noyabrya 2023 goda. – Perm': IPTS Prokrost", 2024. – S. 114-118..
- 3 Lysova, T. A. Sovershenstvovaniye ucheta gotovoy produktsii i povysheniye effektivnosti yeye realizatsii na predpriyatii / T. A. Lysova // Ekonomiko-matematicheskiye metody analiza deyatel'nosti predpriyatiy APK : Materialy IX Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii, Saratov, 25 aprelya 2025 goda. – Saratov: Saratovskiy gosudarstvennyy universitet genetiki, biotekhnologii i inzhenerii im. N.I. Vavilova, 2025. – S. 170-174.
- 4 Minakov, I. A. Ekonomicheskaya effektivnost' deyatel'nosti agrarnykh predpriyatiy: problemy i ikh resheniya / I. A. Minakov // Gosudarstvennaya agrarnaya politika: strategicheskkiye napravleniya, organizatsionno-ekonomicheskkiye mekhanizmy i mery realizatsii : materialy Kruglogo stola v ramkakh KHXVII Rossiyskoy agropromyshlennoy vystavki "Zolotaya osen' 2025", Moskva, 09 oktyabrya 2025 goda. – Moskva: OOO "Sam Poligrafist", 2025. – S. 231-241.
- 5 Novoselova, P. S. Covershenstvovaniye sbytovoy politiki pererabatyvayushchego predpriyatiya / P. S. Novoselova, L. D. Kotlyarova // Aktual'nyye voprosy razvitiya nauki i tekhnologiy : sbornik statey molodykh uchonykh, Karavayevo, 13 aprelya 2023 goda. – Karavayevo: Kostromskaya gosudarstvennaya sel'skokhozyaystvennaya akademiya, 2023. – S. 990-998.

**МЕХАНИЗМ ПРАВОВОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ: ПОНЯТИЕ, СТРУКТУРА
И ПРОБЛЕМЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ В СОВРЕМЕННОЙ РОССИИ**
MECHANISM OF LEGAL REGULATION: CONCEPT, STRUCTURE AND EFFECTIVENESS
ISSUES IN MODERN RUSSIA

Пыльцина М.В., к.и.н., доцент ФГБОУ ВО
«Воронежский государственный
лесотехнический университет имени
Г.Ф. Морозова», Воронеж, Россия.

Pyltcina M.V., Candidate of Historical Sciences,
Associate Professor at the Voronezh State
University of Forestry and Technologies named
after G.F. Morozov, Voronezh, Russia.

Боровских А.С., студент ФГБОУ ВО
«Воронежский государственный
лесотехнический университет имени
Г.Ф. Морозова», Воронеж, Россия.

Borovskikh A.S., student Voronezh State
University of Forestry and Technologies named
after G.F. Morozov, Voronezh, Russia.

Аннотация: в статье рассматриваются теоретические основы механизма правового регулирования как центральной категории юридической науки. Автором предложена собственная трактовка данного понятия, выделены структурные компоненты и последовательные стадии его функционирования. Акцент сделан на исследовании проблематики результативности механизма в условиях правовой трансформации современного российского государства. Систематизированы критерии оценки функциональности — общесистемные, структурно-статические и процессуально-динамические. На основе проведённого анализа установлены ключевые факторы, снижающие действенность правового регулирования, и намечены практически значимые пути его совершенствования.

Abstract: the article examines the theoretical foundations of the mechanism of legal regulation as a central category of legal science. The author proposes an original interpretation of the concept, identifies the structural components and successive stages of its functioning. Emphasis is placed on studying the effectiveness of the mechanism in the context of legal transformation of the modern Russian state. Criteria for evaluating functionality — system-wide, structural-static and procedural-dynamic — are systematized. Based on the analysis, the key factors reducing the effectiveness of legal regulation are identified and practically significant ways to improve it are outlined.

Ключевые слова: механизм правового регулирования, эффективность права, норма права, правоотношение, юридический факт, правотворчество, правоприменение, правовая культура.

Keywords: mechanism of legal regulation, effectiveness of law, rule of law, legal relationship, legal fact, lawmaking, law enforcement, legal culture.

Современное российское общество переживает масштабные преобразования правовой системы, что делает теоретическое осмысление механизмов правового воздействия на

общественные отношения особенно актуальным. Механизм правового регулирования (далее – МПР) является одной из ключевых категорий общей теории права: именно через него реализуется регулятивный потенциал правовых норм. Вместе с тем действующий МПР в Российской Федерации нередко характеризуется как находящийся в состоянии функциональной неустойчивости, поскольку существующая правовая конструкция не всегда успевает за динамично меняющимися потребностями общества [8].

Проблематика эффективности МПР по-прежнему остаётся дискуссионной как в теоретическом, так и в практическом измерении. Исследователи, как правило, сосредотачивались на изучении результативности отдельных элементов механизма – прежде всего нормы права или стадии правоприменения, – тогда как комплексный подход к оценке функциональности МПР в целом разработан явно недостаточно [6]. Настоящая статья призвана восполнить указанный пробел. Цель исследования – раскрыть понятие и структуру МПР, охарактеризовать его стадии и критерии результативности, а также предложить пути его совершенствования в условиях современной России.

Правовое регулирование представляет собой целенаправленное государственное воздействие на общественные отношения посредством юридических инструментов, призванных упорядочить поведение участников этих отношений. В отечественной правовой науке сложились два основных подхода к пониманию МПР. Согласно первому, МПР сводится к совокупности юридических средств, образующих статическую систему воздействия на социальную действительность. Согласно второму, более широкому подходу, МПР – это целостный процессуальный комплекс, в котором правовые средства задействуются в определённой последовательности с целью практического воплощения правовых предписаний в реальном поведении субъектов [5]. Второй подход представляется методологически более продуктивным, поскольку акцентирует именно динамическую, процессуальную природу правового регулирования, а не сводит его к простому набору статических инструментов.

Структуру МПР образуют взаимообусловленные элементы, каждый из которых выполняет самостоятельную функцию [9]. Нормы права формируют исходную нормативную основу: закрепляют дозволения, запреты и обязывания, устанавливают санкции за их нарушение. Нормативно-правовые акты служат документальной формой объективации правовых предписаний. Акты официального толкования, издаваемые уполномоченными инстанциями, устраняют неопределённость в понимании и применении правовых норм. Юридические факты выступают пусковым механизмом: именно их наступление влечёт возникновение, трансформацию или прекращение конкретных правоотношений. Правоотношения переводят абстрактные нормативные модели поведения в плоскость индивидуальных субъективных прав и юридических обязанностей. Акты реализации прав и обязанностей фиксируют фактическое правомерное поведение участников правоотношений. Наконец, акты применения права позволяют разрешить юридически значимые ситуации в случаях, когда стороны не способны урегулировать конфликт самостоятельно.

В качестве дополнительных, но не менее значимых элементов МПР выступают правосознание и режим законности [10]. Уровень правовой культуры общества предопределяет, насколько органично правовые нормы воспринимаются и исполняются его

членами. Принципиально важным является разграничение нормативного и индивидуального правового регулирования. Нормативное регулирование адресовано неопределённому кругу лиц и рассчитано на многократное применение. Индивидуальное регулирование направлено на конкретного субъекта применительно к определённой ситуации [4]. Органическое взаимодействие обоих видов обеспечивает МПР необходимую адаптивность при сохранении нормативной стабильности.

Функционирование МПР разворачивается в три последовательные стадии. На первой компетентные органы государственной власти принимают нормативно-правовые акты, закрепляя правовые нормы, определяющие права и обязанности субъектов в типизированных жизненных ситуациях. На второй стадии при наступлении предусмотренных нормой юридических фактов у конкретных участников правоотношений возникают или изменяются субъективные права и юридические обязанности – происходит персонификация нормативного предписания. В научной литературе эту стадию нередко дифференцируют на два взаимосвязанных этапа: возникновение правоотношения и начало реализации прав и обязанностей его участников [9]. На третьей стадии закреплённые права и обязанности воплощаются в конкретных действиях или воздержании от действий. Именно здесь правовая норма достигает конечной социальной цели, ради которой она была принята. В случаях, когда добровольная реализация прав и обязанностей невозможна, к механизму подключается правоприменение – властная деятельность специально уполномоченных органов. Все три стадии находятся в органической взаимосвязи: функциональная деформация любой из них неизбежно нарушает слаженную работу МПР в целом.

Проблема результативности МПР занимает одно из центральных мест в современной теоретико-правовой дискуссии. Традиционно эффективность правового регулирования рассматривается как мера соответствия фактически достигнутых последствий применения нормы той цели, которую законодатель преследовал при её принятии [7]. Вместе с тем такое определение охватывает лишь оценку отдельной нормы, тогда как для анализа МПР в целом требуется более широкая интегральная характеристика всего процесса правового воздействия [6]. Необходимо разграничивать эффективность, полезность и экономичность правового регулирования. Полезность отражает соотношение достигнутых позитивных результатов и непредвиденных негативных последствий. Экономичность характеризует соотношение полученного результата и ресурсов, израсходованных в ходе регулятивного воздействия. Эффективность же концентрируется на степени реализации поставленных целей [6].

Современная теория предлагает многоуровневую систему критериев оценки МПР [2; 8]. Общесистемные критерии характеризуют качество внутренних связей, образующих МПР как систему: устойчивость элементов, способность к оперативной модернизации, взаимную обеспеченность компонентов, непротиворечивость и полноту нормативного массива. Структурно-статические критерии нацелены на оценку качества отдельных элементов МПР: рациональность их построения, структурная полнота, соответствие конструкции механизма декларируемым целям. Процессуально-динамические критерии отражают МПР в его функциональном измерении: накопительный характер регулятивного воздействия, минимизацию временных и ресурсных затрат, последовательность стадий, адаптивность к

конкретным обстоятельствам и темп достижения правовых целей [7]. Наряду с общими, специальные критерии позволяют дифференцированно оценить качество отдельных составляющих МПР: нормы права – с точки зрения языковой чёткости и структурной завершенности; актов применения права – с точки зрения профессионализма и соразмерности принятых решений [8].

МПР в современной России испытывает серьёзные функциональные затруднения, обусловленные как нормотворческими дефектами, так и системными проблемами правоприменения. Во-первых, нормативная неопределённость: значительная часть действующих норм сформулирована настолько абстрактно или содержит взаимоисключающие предписания, что их единообразное применение на практике существенно затрудняется. Во-вторых, разрыв между нормативным и индивидуальным регулированием: нормотворчество в отрыве от правоприменительной практики превращается в формализм, а правоприменение без чёткого нормативного фундамента порождает произвол [3]. В-третьих, недостаточный уровень правовой культуры и правосознания граждан снижает результативность даже тщательно разработанных правовых механизмов.

Исходя из выявленных проблем, представляется целесообразным выделить несколько взаимосвязанных направлений совершенствования механизма правового регулирования (МПР). Во первых, необходимо существенно повысить нормотворческую культуру, поскольку качество правовой нормы напрямую зависит от её способности точно отражать общественно значимые интересы и обеспечивать понятность и предсказуемость регулирования для всех адресатов. Здесь особую роль играет институт антикоррупционной экспертизы нормативно правовых актов, предусмотренный Федеральным законом от 17.07.2009 №172-ФЗ,, хотя в настоящее время его реализация сильно заторможена [1].

Во-вторых, требуется оптимизация правоприменительной деятельности, которая должна не только дополнять нормативное регулирование, но и учитывать специфику конкретных жизненных ситуаций, придавая всему механизму необходимую гибкость.

В-третьих, важно целенаправленно формировать правовую культуру субъектов права, ведь именно уровень правосознания выступает системообразующим фактором МПР и определяет работоспособность всех его элементов [10].

В-четвёртых, следует развивать эффективные механизмы обратной связи через регулярный мониторинг правоприменительной практики и качественную оценку регулирующего воздействия проектов нормативных актов. Наконец, в условиях цифровой экономики актуальной становится адаптации МПР к новым технологическим реалиям - в том числе внедрение смарт-контрактов и алгоритмических регуляторов регуляторов, что, однако, невозможно без параллельного развития современной правовой доктрины.

Таким образом, механизм правового регулирования можно рассматривать как процессуально упорядоченную систему юридических средств, последовательно переводящую нормативные предписания в реальные общественные отношения и поведение субъектов . Его структуру традиционно образуют нормы права, юридические факты, правоотношения, акты реализации и применения права, а также правосознание и режим законности. Эффективность

МПП оценивается по общесистемным, структурно-статическим, процессуально-динамическим и поэлементным критериям [8].

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Конституция Российской Федерации (с изм. от 01.07.2020) // Официальный интернет-портал правовой информации. URL: <http://pravo.gov.ru> (дата обращения: 26.03.2026). Федеральный закон от 17.07.2009 №172-ФЗ «Об антикоррупционной экспертизе нормативных правовых актов и проектов нормативных правовых актов» // Собрание законодательства РФ. - 2009. - № 29. — Ст. 3609.
2. Гармышев В.В. Структура правового регулирования // Вестник экономической безопасности. — 2023. — №2. — С. 78-85. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/struktura-pravovogo-regulirovaniya> (дата обращения: 26.03.2026).
3. Добровинская А.В. О механизме правового регулирования ответственности в гражданском праве // Вестник экономической безопасности. — 2023. — №3. — С. 112-118. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/o-mehanizme-pravovogo-regulirovaniya-otvetstvennosti-v-grazhdanskom-prave> (дата обращения: 26.03.2026)
4. Коданева С.И. Современные механизмы правового регулирования в Российской Федерации: проблемы их качества и эффективности // Государство и право. — 2019. — №4. — С. 5-15. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-mehanizmy-pravovogo-regulirovaniya-v-rossiyskoy-federatsii-problemy-ih-kachestva-i-effektivnosti>
5. Миронов В. О., Зин Н. В. О механизмах правового регулирования и правового воздействия // Вестник Саратовской государственной юридической академии. — 2020. — №5 (136). — С. 34-40. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/o-mehanizmah-pravovogo-regulirovaniya-i-pravovogo-vozdeystviya> (дата обращения: 26.03.2026).
6. Тепляшин И.В., Фастович Г.Г. Критерии эффективности механизма правового регулирования // Вестник Красноярского государственного аграрного университета. — 2011. — №10.—С.145-150.— URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kriterii-effektivnosti-mehanizma-pravovogo-regulirovaniya> (дата обращения: 26.03.2026).
7. Тонков Е.Е. Проблемы эффективности механизма правового регулирования в России // Научные ведомости Белгородского государственного университета. Серия: Философия. Социология. Право. — 2018. — №43 (2). — С. 325-331. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-effektivnosti-mehanizma-pravovogo-regulirovaniya-v-rossii> (дата обращения: 26.03.2026).
8. Шелегов Ю.В. Механизм правового регулирования: структура и критерии эффективности // Вестник Восточно-Сибирского института МВД России — 2023. — №4 (107). — С. 21-27. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/mehanizm-pravovogo-regulirovaniya-struktura-i-kriterii-effektivnosti> (дата обращения: 26.03.2026).
9. Шабаетова О. А. Общая характеристика механизма правового регулирования // Вестник Бурятского государственного университета. — 2011. — №2. — С. 214-219. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/obschaya-harakteristika-mehanizma-pravovogo-regulirovaniya> (дата обращения: 26.03.2026).
10. Яковлев М. В. Правовая культура и механизм правового воздействия на общественные отношения: проблемы соотношения // Право и политика. — 2019. — №1. — С. 138-144. — URL:

<https://cyberleninka.ru/article/n/pravovaya-kultura-i-mehanizm-pravovogo-vozdeystviya-na-obschestvennye-otnosheniya-problemv-sootnosheniya> (дата обращения: 26.03.2026).

REFERENCES

1. Constitution of the Russian Federation (as amended on July 1, 2020) // Official Internet Information Portal. URL: <http://pravo.gov.ru> (accessed on March 26, 2026). Federal Law of July 17, 2009 No. 172-FZ "On Anti-Corruption Expertise of Regulatory Legal Acts and Draft Regulatory Legal Acts" // Collected Legislation of the Russian Federation. - 2009. - No. 29. - Art. 3609.
2. Garmyshev V.V. Structure of Legal Regulation // Bulletin of Economic Security. - 2023. - No. 2. - pp. 78-85. - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/struktura-pravovogo-regulirovaniya> (accessed on March 26, 2026).
3. Dobrovinskaya A.V. Mechanisms of legal regulation of liability in civil law // Bulletin of Economic Security. - 2023. - No. 3. - Pp. 112-118. - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/o-mehanizme-pravovogo-regulirovaniya-otvetstvennosti-v-grazhdanskom-prave> (date of access: 03/26/2026)
4. Kodaneva S.I. Modern mechanisms of legal regulation in the Russian Federation: problems of their quality and effectiveness // State and Law. - 2019. - No. 4. - Pp. 5-15. - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-mehanizmy-pravovogo-regulirovaniya-v-rossiyskoy-federatsii-problemy-ikh-kachestva-i-effektivnosti>
5. Mironov V. O., Zin N. V. On the mechanisms of legal regulation and legal influence // Bulletin of the Saratov State Medical Academy. - 2020. - No. 5 (136). - P. 34-40. - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/o-mehanizmah-pravovogo-regulirovaniya-i-pravovogo-vozdeystviya> (date of access: 26.03.2026).
6. Teplyashin I. V., Fastovich G. G. Criteria for the effectiveness of the legal regulation mechanism // Bulletin of the Krasnoyarsk Employee of the Agrarian University. - 2011. - No. 10. - P. 145-150. - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kriterii-effektivnosti-mehanizma-pravovogo-regulirovaniya> (date of access: 26.03.2026).
7. Tonkov E.E. Problems of the efficiency of the legal regulation mechanism in Russia // Scientific Bulletin of Belgorod State University. Series: Philosophy. Sociology. Law. - 2018. - No. 43 (2). - P. 325-331. - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-effektivnosti-mehanizma-pravovogo-regulirovaniya-v-rossii> (date of access: 26.03.2026).
8. Shelegov Yu.V. The mechanism of legal regulation: structure and criteria of effectiveness // Bulletin of the East Siberian Institute of the Ministry of Internal Affairs of Russia - 2023. - No. 4 (107). - Pp. 21-27. - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/mehanizm-pravovogo-regulirovaniya-struktura-i-kriterii-effektivnosti> (date of access: 26.03.2026).
9. Shabaeva O. General characteristics of the mechanism of legal regulation // Bulletin of the Buryat State University. - 2011. - No. 2. - Pp. 214-219. - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/obschaya-kharakteristika-mehanizma-pravovogo-regulirovaniya> (date of access: 26.03.2026).
10. Yakovlev M. V. Legal culture and the mechanism of legal influence on public relations: problems of equality // Law and Politics. - 2019. - No. 1. - P. 138-144. - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/pravovaya-kultura-i-mehanizm-pravovogo-vozdeystviya-na-obschestvennye-otnosheniya-problemv-sootnosheniya> (date of access: 03/26/2026).

**ГРАЖДАНСКОЕ ОБЩЕСТВО И ПРАВОВОЕ ГОСУДАРСТВО: ПРОБЛЕМЫ
ВЗАИМООБУСЛОВЛЕННОСТИ В СОВРЕМЕННОЙ РОССИИ**
CIVIL SOCIETY AND THE RULE OF LAW: PROBLEMS OF INTERDEPENDENCE
IN MODERN RUSSIA

Пыльцина М.В., к.и.н., доцент ФГБОУ ВО «Воронежский государственный лесотехнический университет имени Г.Ф. Морозова», Воронеж, Россия. **Pyltcina M.V.**, Candidate of Historical Sciences, Associate Professor at the Voronezh State University of Forestry and Technologies named after G.F. Morozov, Voronezh, Russia.

Гришунина Е.А., студент ФГБОУ ВО «Воронежский государственный лесотехнический университет имени Г.Ф. Морозова», Воронеж, Россия. **Grishunina E.A.**, student Voronezh State University of Forestry and Technologies named after G.F. Morozov, Voronezh, Russia.

Аннотация: в статье анализируется диалектическая связь между правовым государством и гражданским обществом. Авторы рассматривают теоретические основы концепции, конституционные гарантии развития гражданского общества в России, а также причины необходимости их взаимодействия. Выявлены актуальные проблемы, препятствующие формированию устойчивого диалога российского общества и государства. Обосновывается вывод о том, что правовое государство немыслимо без развитого гражданского общества, и наоборот.

Abstract: this article analyzes the dialectical relationship between the rule of law and civil society. The authors examine the theoretical foundations of this concept, the constitutional guarantees for the development of civil society in Russia, and the reasons for the need for their interaction. They identify current issues that hinder the development of a sustainable dialogue between Russian society and the state. They conclude that a rule of law is unthinkable without a developed civil society, and vice versa.

Ключевые слова: гражданское общество, правовое государство, верховенство права, демократия, правовая культура, права и свободы человека, Российская Федерация.

Keywords: civil society, rule-of-law state, rule of law, democracy, legal culture, human rights and freedoms, Russian Federation.

Правовое государство немыслимо без сопутствующего развитого гражданского общества – именно это утверждение является стержневым свойством высокоорганизованного правового государства. Актуальность данной темы определяется необходимостью формирования эффективного диалога между современным российским государством и обществом. Российская Федерация, согласно статье 1 Конституции РФ, заявлена как демократическое федеративное правовое государство. Одновременно Основной закон государства устанавливает верховенство прав и свобод человека и гражданина (ст. 2),

политический плюрализм (ст. 13), свободу объединений (ст. 30), что формирует нормативную основу гражданского общества [1].

Целью данной работы является выявление взаимосвязи правового государства и гражданского общества, определение современных проблем их взаимодействия в Российской Федерации и обоснование необходимости совместного функционирования данных институтов.

Концепция гражданского общества восходит к трудам Дж. Локка и Ш. Л. Монтенсье, которые рассматривали его как сферу автономных общественных отношений, основанных на свободе, частной собственности и правовом равенстве [2].

Гегель, размышляя о соотношении общества и государства, предложил свою трактовку гражданского общества. Она сводится к валидному взаимодействию общества и личности, свободам индивидов-собственников, а государству отводится роль по формированию эффективно функционирующих правоохранительных и судебных органов. По мнению немецкого классика, поступательное развитие гражданского общества осуществляется через достижение индивидом своих целей и реализацию принципа всеобщности («соотношение лиц между собой») [4].

В настоящее время гражданское общество понимается как совокупность внесударственных и внеполитических связей и институтов, действующих на основе автономии и правовой самостоятельности и способных на равных взаимодействовать с государством и осуществлять контроль над ним. Являясь социальной системой, гражданское общество включает в себя институты семьи и собственности, общественно-политические движения и организации как добровольные, самоуправляемые формирования, созданные на основе общности интересов, и другие элементы [5].

Российская конституциональная модель предусматривает ряд важных гарантий функционирования гражданского общества, среди которых следует выделить:

- идеологическое и политическое многообразие (ст. 13 Конституции РФ);
- свобода объединений (ст. 30);
- свобода слова и массовой информации (ст. 29);
- местное самоуправление как форма самостоятельного решения населением вопросов местного значения (ст. 12) [1].

Тем не менее, нормативная база институтов гражданского общества не ограничивается конституционными нормами. В настоящее время разработана широкая законодательная база, регулирующая деятельность некоммерческих организаций, порядок проведения публичных мероприятий и работу средств массовой информации. В ряде случаев нормативные акты устраняют барьеры для поступательного развития гражданского общества.

Как уже отмечалось выше, гражданское общество выступает в качестве основы утверждения правового государства. Правовое государство нуждается во взаимодействии с гражданским обществом [3], что обусловлено следующими причинами:

- 1) легитимность политической власти непосредственно определяется поддержкой со стороны структур гражданского общества;

2) поддержание диалога с гражданским обществом дает возможность получать достоверные сведения о запросах социума и общественных настроениях;

3) в секторе гражданского общества представлены как структуры, остро нуждающиеся в государственном финансировании, так и те, кто, напротив, оказывает государству финансовую поддержку.

В основе современных концепций правового государства лежат идеи немецкого философа И. Канта. Правовое государство представляет собой форму организации публичной власти, основанную на верховенстве права, разделении властей, гарантии прав и свобод человек, взаимной ответственности государства и гражданина и независимости судебной власти. В классической теории права указывается, что правовое государство не может быть устойчивым без активного гражданского общества, способного выступать субъектом общественного контроля [2].

В то же время правовое государство призвано правовыми средствами обеспечить условия для сосуществования и успешного функционирования гражданского общества. Здесь налицо связь главных принципов правового государства – господства права и защищенности прав и свобод личности – с институтами гражданского общества.

Разнообразие взаимоотношений гражданского общества и государства выражены в их отличиях и единстве. В качестве основного признака их единства следует указать идентичность целей и задач. Такой единой целью и для создания правового государства, и для формирования гражданского общества является защита прав и законных интересов человека и гражданина. Единство государства и общества проявляется и в организации работы основных структур в общественно-политической, культурной и экономической сферах деятельности в соответствии с Основным законом государства и действующего законодательства.

О единстве общества и государства свидетельствует и тот факт, что публичная власть формирует и гарантирует условия для самовыражения и инициативы личности, для реализации коллективных интересов. Данное единство социальных и государственно-правовых явлений наиболее полно раскрывается при демократическом политическом режиме, который базируется на правовых методах властвования и органическом сочетании с широкими свободами личности во всех сферах общественной жизни.

Анализ состояния российского гражданского общества и утвердившегося правового государства позволяет выявить ключевые проблемы, которые возникают в результате их взаимодействия.

Обеспечение национальной безопасности со стороны государства может сопровождаться ограничением конституционных свобод граждан. Это приводит к дисбалансу между удовлетворением потребностей гражданского общества и реализацией государственных задач. Обозначенная проблема влечет за собой и стремление государства осуществлять контроль за гражданскими инициативами, нивелируя их автономность от административного регулирования.

На современном этапе протекают два взаимно противоречивых процесса, содействующих созданию отрицательного общественного понимания. С одной стороны, наблюдается динамика цифровых технологий, создающая инновационные потенциалы

социальной активизации, с другой – административный надзор за информационно-коммуникационной средой.

Следует обратить внимание и на пассивность граждан, ослабленное развитие горизонтальных социальных связей. Причиной тому являются низкий уровень развития правовой культуры и недостаточное общественное доверие к правовой защите личности.

Стоит уделить внимание и такой проблеме, как формирование модели «неэффективного партнерства». Гражданское общество, созданное на идеях «снизу», нуждается в скором и гибком разрешении возникающих проблем. Государственно-бюрократическая система, в основе которой лежат прежде всего формальные процедуры, не может своевременно и эффективно откликаться на поставленные задачи.

Несомненно, все указанные факторы негативно воздействуют на укрепление доверия населения к публичной власти, не способствуют упрочению устойчивой правовой государственности.

Все вышеизложенное позволяет сделать вывод о том, что между двумя социально-правовыми институтами – гражданским обществом и правовым государством – наличествует двуединая связь. Без правового государства гражданское общество неминуемо будет подавлено, а вне гражданского общества правовое государство превращается в фикцию. Поэтому гражданское общество и правовое государство – две взаимообусловленные и взаимодополняющие формы общежития, которые совокупными усилиями способны обеспечить законность и стать гарантами прав и свобод личности.

Проблематика эффективности МПР по-прежнему остаётся дискуссионной как в теоретическом, так и в практическом измерении. Исследователи, как правило, сосредотачивались на изучении результативности отдельных элементов механизма – прежде всего нормы права или стадии правоприменения, – тогда как комплексный подход к оценке функциональности МПР в целом разработан явно недостаточно [6]. Настоящая статья призвана восполнить указанный пробел. Цель исследования – раскрыть понятие и структуру МПР, охарактеризовать его стадии и критерии результативности, а также предложить пути его совершенствования в условиях современной России.

Правовое регулирование представляет собой целенаправленное государственное воздействие на общественные отношения посредством юридических инструментов, призванных упорядочить поведение участников этих отношений. В отечественной правовой науке сложились два основных подхода к пониманию МПР. Согласно первому, МПР сводится к совокупности юридических средств, образующих статическую систему воздействия на социальную действительность. Согласно второму, более широкому подходу, МПР – это целостный процессуальный комплекс, в котором правовые средства задействуются в определённой последовательности с целью практического воплощения правовых предписаний в реальном поведении субъектов [5]. Второй подход представляется методологически более продуктивным, поскольку акцентирует именно динамическую, процессуальную природу правового регулирования, а не сводит его к простому набору статических инструментов.

Структуру МПР образуют взаимообусловленные элементы, каждый из которых выполняет самостоятельную функцию [9]. Нормы права формируют исходную нормативную

основу: закрепляют дозволения, запреты и обязывания, устанавливают санкции за их нарушение. Нормативно-правовые акты служат документальной формой объективации правовых предписаний. Акты официального толкования, издаваемые уполномоченными инстанциями, устраняют неопределённость в понимании и применении правовых норм. Юридические факты выступают пусковым механизмом: именно их наступление влечёт возникновение, трансформацию или прекращение конкретных правоотношений. Правоотношения переводят абстрактные нормативные модели поведения в плоскость индивидуальных субъективных прав и юридических обязанностей. Акты реализации прав и обязанностей фиксируют фактическое правомерное поведение участников правоотношений. Наконец, акты применения права позволяют разрешить юридически значимые ситуации в случаях, когда стороны не способны урегулировать конфликт самостоятельно.

В качестве дополнительных, но не менее значимых элементов МПР выступают правосознание и режим законности [10]. Уровень правовой культуры общества предопределяет, насколько органично правовые нормы воспринимаются и исполняются его членами. Принципиально важным является разграничение нормативного и индивидуального правового регулирования. Нормативное регулирование адресовано неопределённому кругу лиц и рассчитано на многократное применение. Индивидуальное регулирование направлено на конкретного субъекта применительно к определённой ситуации [4]. Органическое взаимодействие обоих видов обеспечивает МПР необходимую адаптивность при сохранении нормативной стабильности.

Функционирование МПР разворачивается в три последовательные стадии. На первой компетентные органы государственной власти принимают нормативно-правовые акты, закрепляя правовые нормы, определяющие права и обязанности субъектов в типизированных жизненных ситуациях. На второй стадии при наступлении предусмотренных нормой юридических фактов у конкретных участников правоотношений возникают или изменяются субъективные права и юридические обязанности – происходит персонификация нормативного предписания. В научной литературе эту стадию нередко дифференцируют на два взаимосвязанных этапа: возникновение правоотношения и начало реализации прав и обязанностей его участников [9]. На третьей стадии закреплённые права и обязанности воплощаются в конкретных действиях или воздержании от действий. Именно здесь правовая норма достигает конечной социальной цели, ради которой она была принята. В случаях, когда добровольная реализация прав и обязанностей невозможна, к механизму подключается правоприменение – властная деятельность специально уполномоченных органов. Все три стадии находятся в органической взаимосвязи: функциональная деформация любой из них неизбежно нарушает слаженную работу МПР в целом.

Проблема результативности МПР занимает одно из центральных мест в современной теоретико-правовой дискуссии. Традиционно эффективность правового регулирования рассматривается как мера соответствия фактически достигнутых последствий применения нормы той цели, которую законодатель преследовал при её принятии [7]. Вместе с тем такое определение охватывает лишь оценку отдельной нормы, тогда как для анализа МПР в целом требуется более широкая интегральная характеристика всего процесса правового воздействия

[6]. Необходимо разграничивать эффективность, полезность и экономичность правового регулирования. Полезность отражает соотношение достигнутых позитивных результатов и непредвиденных негативных последствий. Экономичность характеризует соотношение полученного результата и ресурсов, израсходованных в ходе регулятивного воздействия. Эффективность же концентрируется на степени реализации поставленных целей [6].

Современная теория предлагает многоуровневую систему критериев оценки МПР [2; 8]. Общесистемные критерии характеризуют качество внутренних связей, образующих МПР как систему: устойчивость элементов, способность к оперативной модернизации, взаимную обеспеченность компонентов, непротиворечивость и полноту нормативного массива. Структурно-статические критерии нацелены на оценку качества отдельных элементов МПР: рациональность их построения, структурная полнота, соответствие конструкции механизма декларируемым целям. Процессуально-динамические критерии отражают МПР в его функциональном измерении: накопительный характер регулятивного воздействия, минимизацию временных и ресурсных затрат, последовательность стадий, адаптивность к конкретным обстоятельствам и темп достижения правовых целей [7]. Наряду с общими, специальные критерии позволяют дифференцированно оценить качество отдельных составляющих МПР: нормы права – с точки зрения языковой чёткости и структурной завершенности; актов применения права – с точки зрения профессионализма и соразмерности принятых решений [8].

МПР в современной России испытывает серьёзные функциональные затруднения, обусловленные как нормотворческими дефектами, так и системными проблемами правоприменения. Во-первых, нормативная неопределённость: значительная часть действующих норм сформулирована настолько абстрактно или содержит взаимоисключающие предписания, что их единообразное применение на практике существенно затрудняется. Во-вторых, разрыв между нормативным и индивидуальным регулированием: нормотворчество в отрыве от правоприменительной практики превращается в формализм, а правоприменение без чёткого нормативного фундамента порождает произвол [3]. В-третьих, недостаточный уровень правовой культуры и правосознания граждан снижает результативность даже тщательно разработанных правовых механизмов.

Исходя из выявленных проблем, представляется целесообразным выделить несколько взаимосвязанных направлений совершенствования механизма правового регулирования (МПР). Во первых, необходимо существенно повысить нормотворческую культуру, поскольку качество правовой нормы напрямую зависит от её способности точно отражать общественно значимые интересы и обеспечивать понятность и предсказуемость регулирования для всех адресатов. Здесь особую роль играет институт антикоррупционной экспертизы нормативно правовых актов, предусмотренный Федеральным законом от 17.07.2009 №172-ФЗ, хотя в настоящее время его реализация сильно заторможена [1].

Во-вторых, требуется оптимизация правоприменительной деятельности, которая должна не только дополнять нормативное регулирование, но и учитывать специфику конкретных жизненных ситуаций, придавая всему механизму необходимую гибкость.

В-третьих, важно целенаправленно формировать правовую культуру субъектов права, ведь именно уровень правосознания выступает системообразующим фактором МПР и определяет работоспособность всех его элементов [10].

В-четвёртых, следует развивать эффективные механизмы обратной связи через регулярный мониторинг правоприменительной практики и качественную оценку регулирующего воздействия проектов нормативных актов. Наконец, в условиях цифровой экономики актуальной становится адаптации МПР к новым технологическим реалиям - в том числе внедрение смарт-контрактов и алгоритмических регуляторов регуляторов, что, однако, невозможно без параллельного развития современной правовой доктрины.

Таким образом, механизм правового регулирования можно рассматривать как процессуально упорядоченную систему юридических средств, последовательно переводящую нормативные предписания в реальные общественные отношения и поведение субъектов. Его структуру традиционно образуют нормы права, юридические факты, правоотношения, акты реализации и применения права, а также правосознание и режим законности. Эффективность МПР оценивается по общесистемным, структурно-статическим, процессуально-динамическим и поэлементным критериям [8].

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Конституция Российской Федерации: принята всенародным голосованием 12.12.1993 (с учетом поправок 2020 г. и изм. 2022 г.). Текст: электронный // Официальный интернет-портал правовой информации. URL: <http://pravo.gov.ru>.
2. Григорьев А.А., Корнилов А.Р. 2024. Правовое государство и гражданское общество: российский опыт построения. Образование и право. 3.
3. Марченко М.Н. 2025. Теория государства и права: учебное пособие. М.: Норма: ИНФРА-М: 196–220.
4. Пыльцина М.В. 2019. Эволюция концепций гражданского общества: анализ подходов понятийного характера. Заметки ученого. 7.
5. Хохлова О.М. 2022. Гражданское общество в современной России. Миссия конфессий. 61

REFERENCES

1. Constitution of the Russian Federation: adopted by popular vote on 12/12/1993 (as amended in 2020 and as amended in 2022). Text: electronic // Official Internet Portal of Legal Information. URL: <http://pravo.gov.ru>.
2. Grigoriev A.A., Kornilov A.R. 2024. The Rule of Law and Civil Society: The Russian Experience of Building One. Education and Law. 3.
3. Marchenko M.N. 2025. Theory of State and Law: A Textbook. Moscow: Norma: INFRA-M: 196–220.
4. Pyltcina M.V. 2019. The Evolution of Civil Society Concepts: An Analysis of Conceptual Approaches. Notes of a Scholar. 7.
5. Khokhlova O.M. 2022. Civil Society in Modern Russia. The Mission of Confessions. 61.

**РЫНОК ТРУДА ВОРОНЕЖСКОЙ ОБЛАСТИ В УСЛОВИЯХ СОВРЕМЕННОЙ
ЭКОНОМИКИ: ОСНОВНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ И СТРУКТУРНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ**
**LABOR MARKET OF VORONEZH REGION IN THE MODERN ECONOMY: MAIN TRENDS
AND STRUCTURAL CHANGES**

Сапрыкина О.С., студентка ФГБОУ ВО «Воронежский государственный лесотехнический университет имени Г.Ф. Морозова», Воронеж, Россия. **Saprykina O.S.**, student at the Voronezh State University of Forestry and Technologies named after G.F. Morozov, Voronezh, Russia.

Радинская Н.И., студентка ФГБОУ ВО «Воронежский государственный лесотехнический университет имени Г.Ф. Морозова», Воронеж, Россия. **Radinskaya N.I.**, student Voronezh State University of Forestry and Technologies named after G.F. Morozov, Voronezh, Russia.

Печерская О.А., к.э.н., доцент ФГБОУ ВО «Воронежский государственный лесотехнический университет имени Г.Ф. Морозова», Воронеж, Россия. **Pecherskaya O.A.**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor Voronezh State University of Forestry and Technologies named after G.F. Morozov, Voronezh, Russia.

Аннотация: в статье представлен статистический анализ основных тенденций и структурных изменений на рынке труда Воронежской области в период с 2017 по 2024 год. Целью исследования является выявление динамики ключевых индикаторов рынка труда и оценка его состояния в условиях современной экономики, включая влияние пандемии COVID-19, использованы методы описательной статистики и динамического анализа временных рядов, включая построение линейных трендов на основе официальных данных Росстата.

Abstract: in article presented a statistical analysis of the main trends and structural changes in the labor market of the Voronezh Region from 2017 to 2024. The purpose of the study is to identify the dynamics of key labor market indicators and assess their state in the context of the current economy, including the impact of the COVID-19 pandemic, used based on descriptive statistics and dynamic time series analysis, including the construction of linear trends using official data from Rosstat.

Ключевые слова: рынок труда, Воронежская область, занятость, безработица, рабочая сила.

Keywords: labor market, Voronezh region, employment, unemployment, workforce.

Рынок труда представляет собой систему социально-экономических отношений между субъектами этого рынка. [2] Он является важнейшим индикатором социально-экономического положения региона. Воронежская область, являясь важнейшим промышленным, сельскохозяйственным, научно-исследовательским и образовательным центром Центрально-Черноземного региона, отражает как общенациональные тенденции, так и региональные особенности, тем самым являясь потенциальным объектом для изучения его структуры и

динамики. Вследствие этого, статистический анализ как один из способов выявления закономерностей, взаимосвязей и тенденций поможет не только понять текущую ситуацию на рынке труда данного региона, но и спрогнозировать будущее положение.

Объектом исследования выступает рынок труда Воронежской области. За ключевые индикаторы сферы занятости взяты показатели уровня и численности рабочей силы, занятых и безработных, а также распределение занятых по видам экономической деятельности. В качестве основного инструментария будут применены методы описательной статистики и динамического анализа временных рядов. Использование этих приемов позволит выявить общие тенденции и ключевые особенности рынка труда, создать прогнозы на основе анализа динамики.

В качестве информационной базы для изучения привлечены официальные статистические данные Росстата за период с 2017г. по 2024г. включительно. Выбор данного интервала обусловлен наличием глобального экономического шока, а именно пандемией COVID-19, где можно отследить экономические тенденции, а также доступностью сопоставимых статистических данных. Результаты данного исследования позволят глубже понять процессы, происходящие на рынке труда Воронежской области, и сформулировать обоснованные выводы о его состоянии и перспективах развития.

Численность рабочей силы на рынке труда по Воронежской области за 2017-2024 гг. в среднем каждый году увеличивалась на 5,06 %. Средний ежегодный темп роста достигал 100,42% от численности предыдущего года, что соответствует среднему ежегодному темпу прироста в 0,42%. Эти показатели подтверждают общую положительную динамику и расширение рынка труда в регионе на протяжении исследуемого периода, несмотря на колебания индикатора в 2019-2020г.г.

Для исследования численности занятых воспользуемся уравнением ряда динамики методом аналитического выравнивания по прямой, что также даёт возможность выявить тенденцию одного из индикаторов рынка труда во времени.

Таблица 2 - Расчет показателей для построения линейного тренда [1]

Годы	Численность занятых, тыс.чел.	Условные годы	Квадрат	Произведение	Расчетные значения
Символы	y	t	t^2	yt	y_t
2017	1133,8	-7	49	-7936,6	1131,24
2018	1149,1	-5	25	-5745,5	1137,42
2019	1148,4	-3	9	-3445,2	1143,6
2020	1130,7	-1	1	-1130,7	1149,78
2021	1148	1	1	1148	1155,96
2022	1156,6	3	9	3469,8	1162,14
2023	1168	5	25	5840	1168,32
2024	1188,4	7	49	8318,8	1174,5
Итого	9223	0	168	518,6	9223

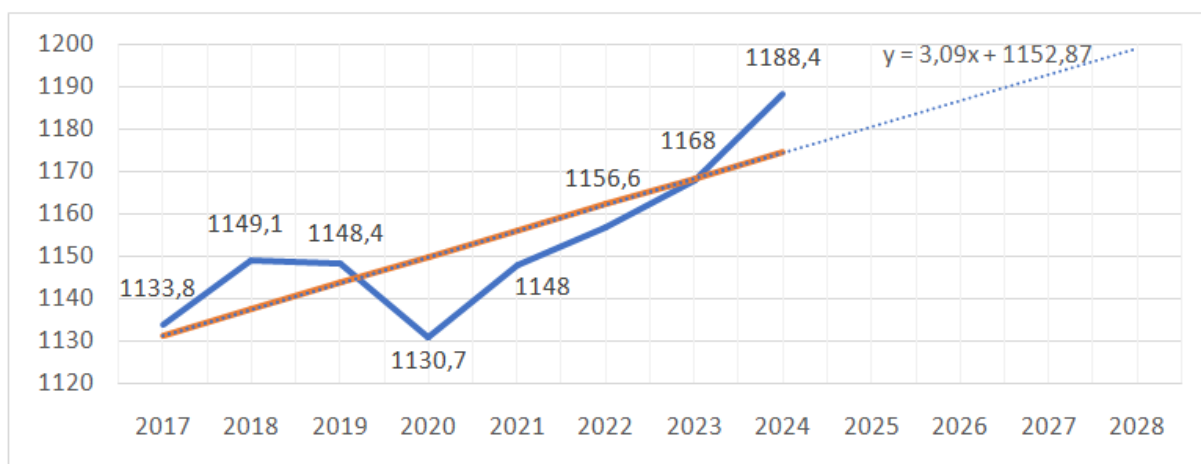


Рисунок 1 – Линейный тренд динамики численности занятых по Воронежской области с прогнозом до 2028 г. [1]

Как мы видим из представленного графика, количество занятых в период с 2019г. по 2020г. уменьшилось, что мы можем связать с экономическим потрясением, связанным с появлением пандемии, однако в последующие годы данный индикатор стремительно приобрел тенденцию роста. Полученное уравнение, описывающее исследуемый ряд динамики, показывает, что средний уровень численности занятых составляет 1152,87 тыс. чел. и ежегодно увеличивается в среднем на 3,09 тыс. чел. Также воспользовавшись функцией линейный прогноз из приложения Excel, можно увидеть, что, предположительно, тенденция к увеличению занятых сохранится в ближайшие 4 года.

Построим аналогичный график для анализа динамики численности безработных.

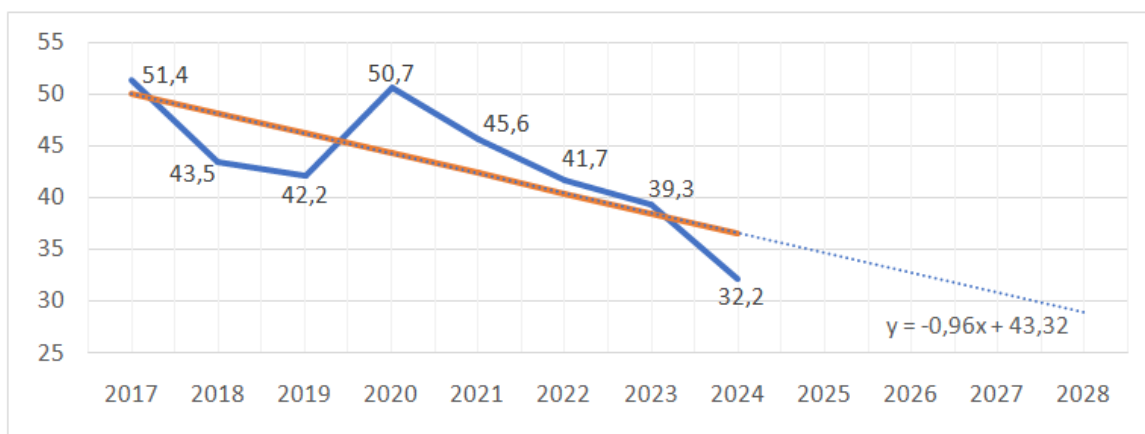


Рисунок 2 – Линейный тренд динамики численности безработных по Воронежской области с прогнозом до 2028 г. [1]

Благодаря полученному графику, мы наблюдаем, как после 2017 года происходит снижение численности безработных вплоть до 2020 года (рисунок 2). Однако в 2020 году случился значительный скачок показателя на 8,5 тыс. человек, что, вероятно также связано с влиянием пандемии COVID-19 и экономическими ограничениями. После пика 2020 года отмечается уверенное и стабильное снижение численности безработных. Это указывает на активное восстановление и улучшение ситуации на рынке труда после пандемии. Как мы

видим линейный тренд указывает на то, что в перспективе количество безработных, возможно, также продолжит снижаться ближайшие 4 года.

С использованием этих абсолютных показателей можно проанализировать более исчерпывающие относительные индикаторы такие, как уровни участия в рабочей силе, занятости и безработицы, которые отражают структуру и интенсивность процессов на рынке труда.

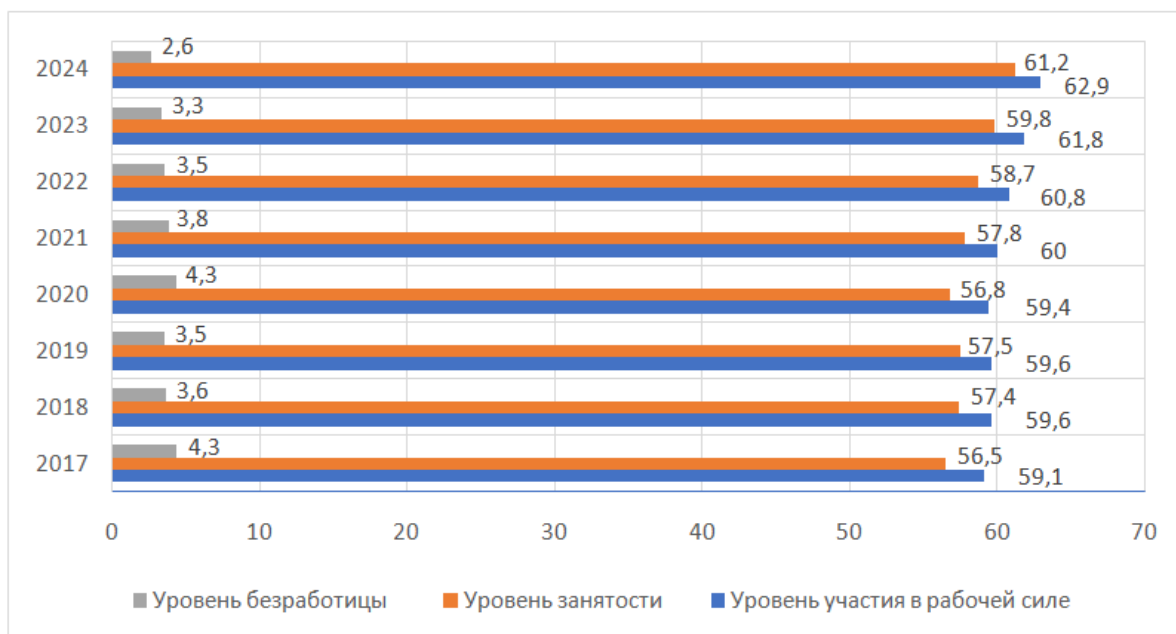


Рисунок 3 – Динамика уровня участия в рабочей силе, занятости и безработицы в 2017-2024 гг. [1]

Таким образом, диаграмма наглядно демонстрирует выраженную положительную динамику на рынке труда Воронежской области за период с 2017 по 2024 год, преодолевшую кратковременный негативный шок 2020 года (рисунок 3). В целом, наблюдается устойчивый рост экономической активности населения, например уровень участия в рабочей силе последовательно увеличился с 59,1% в 2017 году до 62,9% в 2024 году, а уровень занятости вырос с 56,5% до 61,2% за тот же период. Несмотря на то, что в 2020 году произошел временный скачок уровня безработицы до 4,3%, последующие годы показали быстрое и значительное улучшение. К 2024 году уровень безработицы снизился до беспрецедентно низких 2,6%. Эти тенденции свидетельствуют об активном создании рабочих мест и высокой способности рынка труда к адаптации и восстановлению, что привело к укреплению его позиций и значительному снижению безработицы до минимальных значений.

Помимо этого, при оценке рынка труда важно проанализировать структуру занятых по видам экономической деятельности для изучения состава и использования трудовых ресурсов, а также выявления важных структурных изменений. Ввиду отсутствия данных на 2024 год, в исследуемый период будет входить промежуток от 2017 до 2023 годов.

Секторы торговли, транспорта и обрабатывающих производств показывают умеренное увеличение или стабильность, что отражает их значимость для региональной экономики. В целом, наблюдается тенденция к переориентации рынка труда, где растут отрасли, связанные

с инфраструктурным развитием и новыми видами услуг, в то время как традиционные отрасли могут испытывать трудности.

Таблица 3 – Среднегодовая численность занятых по видам экономической деятельности по Воронежской области в 2017-2023 гг. [3;4;5;6;7;8;9]

Показатель	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Сельское, лесное хозяйство, охота, рыболовство и рыбоводство	146,6	146,6	205,8	130,5	127,3	130,2	126,0
Добыча полезных ископаемых	3,6	3,6	4,2	4,0	4,1	4,0	4,1
Обрабатывающие производства	141,6	141,6	156,7	144,3	152,5	149,8	154,8
Обеспечение электричеством энергией, газом и паром; кондиционирование воздуха	26,0	26,0	25,2	26,6	26,3	25,4	24,8
Водоснабжение; водоотведение, организация сбора и утилизации отходов, деятельность по ликвидации загрязнений	11,9	11,9	11,0	9,8	10,2	10,1	9,9
Строительство	76,7	76,7	75,2	78,5	84,3	87,2	95,0
Торговля оптовая и розничная; ремонт автотранспортных средств и мотоциклов	251,5	251,5	229,8	235,8	231,3	245,0	242,6
Транспортировка и хранение	73,2	73,2	72,2	76,8	84,2	86,9	88,8
Деятельность гостиниц и предприятий общественного питания	21,1	21,1	19,3	21,9	24,0	23,0	23,8
Деятельность в области информации и связи	20,3	20,3	18,3	20,5	22,3	22,3	24,4
Деятельность по операциям с недвижимым имуществом	22,9	22,9	24,3	24,2	24,9	23,8	24,3
Образование	80,8	80,8	80,2	78,5	78,2	76,9	79,2
Деятельность в области здравоохранения и социальных услуг	74,2	74,2	76,9	72,6	73,6	74,0	73,9
Другие виды деятельности	151,9	151,9	159,7	164,1	169,7	177,0	180,0

Представленные в таблице данные показывают, как сфера строительства и другие виды деятельности демонстрируют уверенный рост, в свою очередь, сельское хозяйство, обеспечение энергоресурсами и водоснабжение, сталкиваются со снижением численности занятых. Это может указывать на структурные изменения в экономике региона, связанные с модернизацией, автоматизацией или перераспределением трудовых ресурсов.

По итогам проведенного статистического анализа можно сделать вывод, что рынок труда в Воронежской области имеет стабильную тенденцию положительного роста его основных показателей, несмотря на кратковременное негативное воздействие пандемии COVID-19 в 2020 году и связанных с ней экономических ограничений. Полученные результаты позволяют сделать вывод о благоприятном развитии рынка труда в регионе, что создает основу для дальнейшего социально-экономического роста.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Занятость и безработица / Федеральная служба государственной статистики. – URL: https://rosstat.gov.ru/labour_force (дата обращения: 06.06.2026).
2. Киселкина, О. В. Рынок труда : учебное пособие / О. В. Киселкина. – Казань : Казанский федеральный университет, 2023. – 106 с.
3. Регионы России. Социально-экономические показатели : стат. сборник / Росстат. – М. : Росстат, 2018. – 1162 с
4. Регионы России. Социально-экономические показатели : стат. сборник / Росстат. – М. : Росстат, 2019. – 1204 с.

5. Регионы России. Социально-экономические показатели : стат. сборник / Росстат. – М. : Росстат, 2020. – 1242 с.
6. Регионы России. Социально-экономические показатели : стат. сборник / Росстат. – М. : Росстат, 2021. – 1112 с.
7. Регионы России. Социально-экономические показатели : стат. сборник / Росстат. – М. : Росстат, 2022. – 1122 с.
8. Регионы России. Социально-экономические показатели : стат. сборник / Росстат. – М. : Росстат, 2023. – 1126 с.
9. Регионы России. Социально-экономические показатели : стат. сборник / Росстат. – М. : Росстат, 2024. – 1081 с.

REFERENCES

1. Employment and Unemployment / Federal State Statistics Service. URL: https://rosstat.gov.ru/labour_force (date accessed: 06.06.2026).
2. Kiselkina, O. V. Labor Market: study guide / O. V. Kiselkina. - Kazan: Kazan Federal University, 2023. - 106 p.
3. Regions of Russia. Socio-economic Indicators: statistical collection / Rosstat. - Moscow: Rosstat, 2018. - 1162 p.
4. Regions of Russia. Socio-economic Indicators: statistical collection / Rosstat. - Moscow: Rosstat, 2019. - 1204 p.
5. Regions of Russia. Socio-economic Indicators: statistical collection / Rosstat. – М.: Rosstat, 2020. – 1242 p.
6. Regions of Russia. Socio-economic indicators: statistics. collection / Rosstat. – М.: Rosstat, 2021. – 1112 p.
7. Regions of Russia. Socio-economic indicators: statistics. collection / Rosstat. – М.: Rosstat, 2022. – 1122 p.
8. Regions of Russia. Socio-economic indicators: statistics. collection / Rosstat. – М.: Rosstat, 2023. – 1126 p.
9. Regions of Russia. Socio-economic indicators: statistics. collection / Rosstat. – М.: Rosstat, 2024. – 1081 p.

**СРОКИ ДАВНОСТИ ПРИВЛЕЧЕНИЯ К АДМИНИСТРАТИВНОЙ
ОТВЕТСТВЕННОСТИ: ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВОЙ АНАЛИЗ И ПРАКТИКА
ПРИМЕНЕНИЯ**

**PERIOD OF ADMINISTRATIVE LIABILITY: THEORETICAL AND LEGAL ANALYSIS AND
PRACTICE OF APPLICATION**

Саратова О.В., к.ю.н., доцент ФГБОУ ВО «Воронежский государственный лесотехнический университет имени Г.Ф. Морозова», Воронеж, Россия. **Saratova O.V.**, Candidate of Law Sciences, Associate Professor at the Voronezh State University of Forestry and Technologies named after G.F. Morozov, Voronezh, Russia.

Иванов А.С., студент ФГБОУ ВО «Воронежский государственный лесотехнический университет имени Г.Ф. Морозова», Воронеж, Россия. **Ivanov A.S.**, student Voronezh State University of Forestry and Technologies named after G.F. Morozov, Voronezh, Russia.

Аннотация: настоящая статья посвящена исследованию вопросов, связанных со сроками давности привлечения к административной ответственности в Российской Федерации. В рамках данной работы проводится детальный анализ теоретических конструкций, лежащих в основе данного правового явления, раскрывается его юридическая природа, а также определяются функциональные характеристики в системе административного права. Основной акцент сделан на проблемных аспектах правоприменения, возникающих коллизиях и типичных ошибках, допускаемых при исчислении соответствующих сроков. По результатам проведённого анализа формулируются конкретные предложения, направленные на оптимизацию действующего законодательства и совершенствование правоприменительной практики.

Abstract: This article is devoted to the study of issues related to the statute of limitations for administrative liability in the Russian Federation. This work provides a detailed analysis of the theoretical structures underlying this legal phenomenon, reveals its legal nature, and also determines its functional characteristics in the system of administrative law. The main focus is on problematic aspects of law enforcement, conflicts and typical mistakes made when calculating the relevant deadlines. Based on the results of the analysis, specific proposals are formulated aimed at optimizing current legislation and improving law enforcement practice.

Ключевые слова: административная ответственность, сроки давности, административное право, правоприменительная практика, совершенствование законодательства.

Keywords: administrative responsibility, limitation periods, administrative law, law enforcement practice, improvement of legislation.

Говоря о системе российского административного права, следует признать, что институт административной ответственности занимает в ней центральное место, поскольку

именно посредством его механизмов осуществляется регулирование значительного массива общественных отношений, поддерживается правопорядок и обеспечивается защита прав как граждан, так и юридических лиц. В свою очередь, одним из ключевых элементов данного института, без которого его функционирование представляется затруднительным, являются сроки давности привлечения к ответственности, устанавливающие те временные границы, в пределах которых возможно применение мер государственного принуждения к лицу, совершившему правонарушение. В связи с этим целью настоящей работы выступает проведение всестороннего исследования указанных сроков, выявление существующих в данной сфере правовых проблем и формулирование возможных путей их разрешения.

Сроки давности, как справедливо отмечается в литературе, представляют собой определённый временной промежуток, по истечении которого лицо, виновное в совершении противоправного деяния, освобождается от обязанности претерпевать неблагоприятные последствия, связанные с наказанием. Закреплённые нормами Кодекса Российской Федерации об административных правонарушениях, данные сроки призваны обеспечить баланс между публичным интересом, заключающимся в необходимости поддержания общественного порядка, и частным интересом, связанным с защитой прав субъектов от необоснованных и запоздалых претензий со стороны государства [1]. К числу основных признаков, характеризующих данный правовой институт, можно отнести временной характер устанавливаемых ограничений, наличие чётко определённых законом пределов, а также императивность последствий их истечения, выражающуюся в невозможности привлечения лица к ответственности по миновании установленного срока [2].

Поэтому, посредством сроков давности обеспечивается правовая определённость и стабильность в отношениях между государством и обществом. Функциональное предназначение сроков давности в структуре административного права проявляется в решении ряда важных задач. Во-первых, их наличие способствует обеспечению устойчивости общественных отношений, поскольку установление чётких временных рамок нивелирует фактор непредсказуемости привлечения к ответственности, что, в свою очередь, укрепляет доверие граждан к государственным институтам. Во-вторых, данный институт выступает в качестве гарантии защиты прав граждан и организаций, предоставляя им уверенность в том, что по истечении определённого времени они не будут подвергнуты преследованию за проступки, совершённые в отдалённом прошлом [2]. В-третьих, наличие сроков давности выполняет стимулирующую функцию, побуждая компетентные органы к оперативному реагированию на факты совершения правонарушений, своевременному сбору доказательственной базы и принятию необходимых мер в пределах установленного законом периода.

В настоящее время правоприменительная практика сталкивается с рядом существенных затруднений, обусловленных применением норм о сроках давности. Как показывает анализ, сложности эти зачастую проистекают из недостаточной чёткости законодательных предписаний, касающихся определения момента, с которого надлежит исчислять течение срока, а также оснований для его приостановления или восстановления [5].

К числу наиболее распространённых проблем следует отнести, прежде всего, неопределённость начального момента отсчёта, относительно которого в доктрине и среди практиков ведутся активные дискуссии: исчислять ли срок с даты совершения правонарушения или же с момента его официального обнаружения уполномоченными органами. Кроме того, на практике нередки случаи нарушения сроков давности вследствие несоблюдения процессуальных норм при фиксации обстоятельств дела, что приводит к ситуациям, когда дело возбуждается спустя значительное время после события правонарушения, однако попытки привлечь лицо к ответственности, несмотря на истечение срока, всё же предпринимаются. Подобные действия, безусловно, ставят под угрозу реализацию принципа справедливости и создают предпосылки для злоупотреблений со стороны правоприменителей [5]. Дополнительные риски возникают и в связи с дифференциацией сроков в зависимости от категории правонарушений, что при отсутствии единообразного подхода к их исчислению порождает некорректное применение закона.

Анализ сложившейся ситуации позволяет предложить ряд мер, направленных на преодоление обозначенных трудностей. Представляется необходимым уточнить законодательные нормы, регламентирующие начало течения срока давности, закрепив единый подход к определению этого момента, будь то дата совершения правонарушения или дата его официального выявления. Также целесообразной видится разработка и законодательное закрепление чётких критериев, позволяющих восстановить пропущенные сроки давности, что позволило бы избежать произвольного и необоснованного продления этих сроков без наличия убедительных доказательств существования объективных препятствий для своевременного привлечения лица к ответственности. Не менее важным представляется и организация систематического обучения сотрудников государственных органов, в чьи обязанности входит производство по делам об административных правонарушениях; проведение соответствующих семинаров и тренингов, несомненно, будет способствовать повышению их профессионального уровня и, как следствие, улучшению качества работы в данной сфере.

Проведённое исследование, таким образом, позволило выявить как теоретические, так и правоприменительные аспекты, сопряжённые с институтом сроков давности в административной ответственности. Анализ практики показал наличие определённых проблемных зон, требующих корректировки как законодательства, так и подходов к правоприменению. Предлагаемые в работе меры, как представляется, направлены на формирование более устойчивой и предсказуемой правовой среды, что в конечном итоге должно обеспечить справедливость при рассмотрении дел об административных правонарушениях и гарантировать защиту конституционных прав участников соответствующих правоотношений.

Следует отметить, что институт давности имеет глубокие исторические корни: ещё в римском праве прослеживалась идея ограничения периода возможного привлечения лица к ответственности за совершённое деяние, а в средневековой Европе подобные сроки рассматривались как средство защиты от потенциальных злоупотреблений властью [4].

В России формирование данного института началось в XIX веке в процессе становления административного права как самостоятельной отрасли, и с тех пор он претерпел

значительные изменения, отражая эволюцию правовой системы и меняющиеся общественные потребности [5]. Обращение к международному опыту также подтверждает значимость сроков давности: в США и государствах Европы, например, их продолжительность ставится в зависимость от тяжести совершённого правонарушения, что позволяет соблюсти баланс между неотвратимостью наказания и защитой прав граждан [4].

Для иллюстрации теоретических выкладок можно обратиться к примерам из российской судебной практики. Так, в случае нарушения правил дорожного движения, если производство по делу возбуждается спустя год после события, срок давности признаётся истекшим, что исключает возможность привлечения лица к ответственности. Аналогичным образом, при нарушении налогового законодательства, выразившемся в несвоевременном предоставлении декларации, по истечении трёх лет с момента совершения правонарушения налоговые органы утрачивают право на применение мер административного воздействия [3].

Приведённые примеры наглядно демонстрируют, каким образом сроки давности реализуют свою защитную функцию, предотвращая необоснованное преследование. Резюмируя изложенное, можно утверждать, что сроки давности выступают неотъемлемым элементом института административной ответственности, обеспечивающим стабильность и предсказуемость правового регулирования.

В целях совершенствования практики их применения представляется необходимым уточнить нормы о начале течения срока, разработать чёткие правила восстановления пропущенных сроков, а также уделить внимание повышению квалификации сотрудников правоохранительных органов. Реализация указанных предложений, по нашему мнению, будет способствовать более справедливому и эффективному применению сроков давности, а также обеспечит надёжную защиту прав граждан и организаций.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях от 30.12.2001 N 195-ФЗ (ред. от 08.03.2026) (с изм. и доп., вступ. в силу с 19.03.2026). – Официальный интернет-портал правовой информации <http://pravo.gov.ru> (дата обращения 23.03.2026).
2. Постановление Пленума Верховного Суда РФ от 24.03.2005 N 5 (ред. от 09.12.2025) «О некоторых вопросах, возникающих у судов при применении Кодекса Российской Федерации об административных правонарушениях». – Официальный интернет-портал правовой информации <http://pravo.gov.ru> (дата обращения 23.03.2026).
3. Постановление Пленума ВАС РФ от 02.06.2004 N 10 (ред. от 21.12.2017) «О некоторых вопросах, возникших в судебной практике при рассмотрении дел об административных правонарушениях». – Официальный интернет-портал правовой информации <http://pravo.gov.ru> (дата обращения 23.03.2026).
4. Киселев С. Г. Право : учебник и практикум для вузов / под редакцией С. Г. Киселева, А. Ю. Яковлева. — 3-е изд., перераб. и доп. Москва : Издательство Юрайт, 2026. 451 с. — URL: <https://urait.ru/bcode/582904> (дата обращения: 26.03.2026).
5. Стахов А. И. Административное право России : учебник для вузов. — 6-е изд., перераб. и доп. Москва : Издательство Юрайт, 2026. 646 с.

REFERENCES

1. "The Code of Administrative Offences of the Russian Federation" dated 12/30/2001 N 195-FZ (as amended on 03/08/2026) (as amended and supplemented, intro. effective from 03/19/2026). – The official Internet portal of legal information <http://pravo.gov.ru> (date of appeal 03/23/2026).
2. Resolution of the Plenum of the Supreme Court of the Russian Federation dated 03/24/2005 No. 5 (as amended on 12/9/2025) "On certain issues arising for courts in the application of the Code of Administrative Offences of the Russian Federation". – The official Internet portal of legal information <http://pravo.gov.ru> (accessed 03/23/2026).
3. Resolution of the Plenum of the Supreme Arbitration Court of the Russian Federation No. 10 dated 06/02/2004 (as amended on 12/21/2017) "On some issues that have arisen in judicial practice when considering cases of administrative offenses." – The official Internet portal of legal information <http://pravo.gov.ru> (accessed 03/23/2026).
4. S. G. Kiselyov Law : textbook and practice for universities / edited by S. G. Kiselyov, A. Y. Yakovlev. — 3rd ed., revised and add. Moscow : Yurait Publishing House, 2026. 451 p. (Higher education). — ISBN 978-5-534-18288-0. — Text : electronic // Educational platform Yurayt [website]. — URL: <https://urait.ru/bcode/582904> (date of request: 03/26/2026).
5. Stakhov, A. I. Administrative law of Russia : textbook for universities / A. I. Stakhov, P. I. Kononov. — 6th ed., revised and add. — Moscow : Yurait Publishing House, 2026. - 646 p. — (Higher education). — ISBN 978-5-534-21549-6. — Text : electronic // Educational platform Yurayt [website]. — URL: <https://urait.ru/bcode/587669> (date of request: 03/26/2026).

**ЦИФРОВИЗАЦИЯ АДМИНИСТРАТИВНОГО ПРАВА В РОССИИ:
ТРАНСФОРМАЦИЯ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ГОСУДАРСТВА И ОБЩЕСТВА**
**DIGITALIZATION OF ADMINISTRATIVE LAW IN RUSSIA: TRANSFORMATION OF
STATE-SOCIETY INTERACTION**

Саратова О.В., к.ю.н., доцент ФГБОУ ВО «Воронежский государственный лесотехнический университет имени Г.Ф. Морозова», Воронеж, Россия.

Saratova O.V., Candidate of Law Sciences, Associate Professor at the Voronezh State University of Forestry and Technologies named after G.F. Morozov, Voronezh, Russia.

Перелыгин А.С., студент ФГБОУ ВО «Воронежский государственный лесотехнический университет имени Г.Ф. Морозова», Воронеж, Россия.

Perelygin A.S., student Voronezh State University of Forestry and Technologies named after G.F. Morozov, Voronezh, Russia.

Аннотация: в статье исследуется процесс цифровизации административного права и его влияния на взаимодействие граждан и государства. Определяются основные идеи цифровизации. Рассматривается создание новых цифровых систем и адаптация уже существующих механизмов с помощью современных технологий. Анализируются положения различных нормативно-правовых актов, связанных с административным правом, которые стимулируют цифровой прогресс всего законодательства. Предлагаются возможные пути развития данного направления.

Abstract: The article examines the process of digitalization of administrative law and its impact on the interaction of citizens and the state. The main ideas of digitalization are defined. The creation of new digital systems and the adaptation of existing mechanisms using modern technologies are being considered. The provisions of various regulatory legal acts related to administrative law that stimulate the digital progress of all legislation are analyzed. Possible ways of developing this area are proposed.

Ключевые слова: административное право, цифровизация, государственное управление, трансформация взаимодействия, современные технологии.

Keywords: administrative law, digitalization, public administration, interaction transformation, and modern technologies.

В настоящее время деятельность человека и общества тяжело представить без цифровых технологий и их повсеместного внедрения во все сферы жизни. Например, в таких сферах как работа, здравоохранение, образование, развлечение, коммуникации внедрены или успешно внедряются современные цифровые технологии. Если говорить о взаимоотношении государства и человека, то такие услуги как: подача заявлений, получение различных справок, запись к врачу, оплата штрафов ГИБДД, регистрация ИП или ООО, проверка налоговой задолжности и многое другое доступно в электронном формате, в том числе через

федеральную государственную информационную систему «Госуслуги». Всё это отражает реальную тенденцию развития жизнедеятельности социума – цифровизацию.

Говоря о понятии «цифровизация», можно обратиться к научной работе Катрин Е.В., которая пишет: «Цифровизация – это процесс, включающий создание, внедрение и применение цифровых систем и технологий и (или) трансформацию инструментов (объектов, систем и технологий) взаимодействия государства, общества и человека» [1]. Отсюда можно выразить две основные идеи данного процесса: во-первых, создание, внедрение и применение цифровых систем и технологий, во-вторых, трансформация инструментов взаимодействия прежде всего государства и человека.

Стоит уделить внимание анализу сущности института административно-правовых основ государственного управления. Административное право — это отрасль права, которая регулирует общественные отношения в сфере управленческой деятельности государственных органов и должностных лиц по исполнению публичных функций государства и муниципальных образований. Иными словами, данная отрасль права регулирует порядок взаимодействия граждан и государства, а также регламентирует и упорядочивает взаимоотношения органов власти между собой. В российском правовом пространстве административное законодательство на практике представляет собой регулятор многочисленных отношений, где государство реализует свою управленческую функцию. Кроме того, оно обеспечивает интеграцию исполнительной власти на всех уровнях. Это ещё раз подтверждает то, что административное право охватывает почти все сферы жизни общества.

Исходя из вышесказанного, цифровизация административного права в рамках его управленческой функции, как процесс прежде всего оптимизации, является логичной и закономерной. Вследствие широкого объекта регулирования, использование современных технологий для повышения эффективности и упрощения работы органов государственного управления является необходимым. Как отмечает А. Ю. Чурикова: «Цифровизацию государственного и муниципального управления можно определить как использование существующих и внедрение новых информационно-телекоммуникационных технологий с целью повышения эффективности и результативности государственного и муниципального управления» [8].

На данном этапе логичным представляется анализ реализации процесса цифровизации в сфере административного регулирования на практике. Рассмотрение конкретных примеров предоставит возможность проанализировать, как реализуются сформированные ранее идеи цифровизации.

В первую очередь цифровизация связана с созданием, внедрением и применением новых цифровых технологий. Примером может послужить появившееся в 2011 году система межведомственного электронного взаимодействия (Далее – СМЭВ) ставшая частью инфраструктуры электронного правительства. Инициацией её создание стало Постановление Правительства РФ от 08.09.2010 N 697 «О единой системе межведомственного электронного взаимодействия» которое утвердило положение системы, определило её назначение, каким образом она должна формироваться и функционировать [4]. Позднее СМЭВ нашла своё

нормативно-правовое закрепление в рамках Федерального закон от 27.07.2010 N 210-ФЗ «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг», где уже Федеральным законом от 01.07.2011 N 169-ФЗ была введена ст. 7.1 которая в свою очередь задает правовой каркас предоставления государственных услуг, в том числе и обмен информацией между ведомствами, региональными и муниципальными органами власти, банками, страховыми и другими организациями [5]. На практике СМЭВ представляет собой высокоэффективную цифровую технологию, которая обеспечивает оптимизацию обмена информацией между ведомствами и другими участниками системы. Главным преимуществом является упрощение взаимодействия граждан и ведомств: заявителю больше не нужно собирать и предоставлять справки различных инстанций – необходимые сведения ведомство может получить, запрашивая их напрямую с помощью СМЭВ.

Также стоит отметить и цифровизацию административного судопроизводства. Так, с 1 июля 2025 года в силу вступили изменения КоАП РФ, которые закрепляют основы электронного документооборота и производства по административным делам. Данное нововведение направлено на обеспечение доступности производства, увеличение скорости принятия решений и сокращение судебных издержек. Нормативно-правовой базой реформы стал Федеральный закон от 07.04.2025 N 59-ФЗ, внесший изменения в КоАП РФ, закрепляющие основы производства и документооборота по административным делам в электронном формате [2]. Данный закон разрешает участие в судопроизводстве с помощью видео-конференц-связи и веб-конференции, дает возможность подавать ходатайства, заявления, жалобы и иные документы в электронном формате, а также регламентирует способы их подачи. К примеру, гражданин, получивший в цифровом формате постановление о нарушении правил ПДД, с которым не согласен, может дистанционно заполнить электронную жалобу и приложить к ней все нужные доказательства и документы, без необходимости личного присутствия. Однако, одновременно был принят Федеральный закон от 07.04.2025 N 60-ФЗ. Он устанавливает ряд документов, приобщающихся к делу на бумажном носителе в обязательном порядке [3]. Следует подчеркнуть, что, согласно этому закону, участники процесса сохраняют право на личное участие в судопроизводстве и классический способ подачи документов на бумаге. Таким образом, данные изменения сохраняют традиционные способы ведения судебного дела и открывают новые цифровые возможности, повышающие эффективность судов и упрощающие их взаимодействие с гражданами.

Не менее важной является идея трансформации уже имеющихся инструментов. Благодаря современным технологиям государство имеет возможность оптимизировать и увеличить эффективность уже сложившихся процессов администрирования. Примером может послужить проактивное предоставление государственных услуг, в частности проактивное назначение пенсии. Согласно ст. 22.1 Федерального закона от 28.12.2013 N 400 "О страховых пенсиях" страховая пенсия по старости лет может быть назначена гражданину автоматически, если он обратился с электронным заявлением через портал «Госуслуги» [6]. Такой механизм позволяет государству самому инициировать оформление пенсии при наступлении у гражданина на неё прав. Для пенсионеров больше нет необходимости собирать нужные

документы и посещать социальный фонд. Государственная система сама собирает все необходимые сведения, проводит расчёты и предлагает гражданину согласиться с назначением. При наличии разногласий пенсионер также может в дистанционном формате может предоставить необходимые документы.

Исходя из вышесказанного можно сделать вывод, что цифровизация становится неотъемлемым фактором естественной трансформации административного права. Внедрение современных технологий в сферу административного управления не только увеличивает эффективность уже существующих процессов, но и формирует совершенно новые механизмы взаимодействия, призванных упростить получение государственных услуг и увеличить их доступность для населения.

Отсюда, на наш взгляд, можно предложить дальнейшие пути развития данного направления:

Во-первых, совершенствование нормативно-правовой базы путем актуализации уже существующих законов под новые технологические вызовы и написание новых ёмких нормативно-правовых актов упорядочивающие возникающие в этой сфере отношения;

Во-вторых, техническое развитие и внедрение инноваций с помощью обновления уже существующего парка оборудования и модернизация государственных цифровых систем с учётом возрастающего требования к кибербезопасности.

В-третьих, развитие механизмов защиты персональных данных граждан методами увеличения осведомленности всех слоёв общества и формирования необходимых инструментов кибербезопасности.

Подводя итоги, можно сделать вывод, что цифровизация административного права в России выступает не просто процессом модернизации отдельных частей государственного управления, а как комплексная трансформация системы администрирования. Внедрение цифровых технологий повышает эффективность административных процедур, формирует новые механизмы взаимоотношений государства и граждан, отвечающие требованиям нового цифрового общества. Нормативно-правовая база явления многогранна и включает в себя законы и подзаконные акты. Также это направление имеет большой потенциал развития, направленный на увеличение количества, качества и защищенности. Последовательная реализация назначенных направлений позволит обеспечить соразмерность и своевременность процесса. Однако, не смотря на все преимущества цифровизации, она не смогут заменить фундаментальные, консервативные административные процессы.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Катрин Е.В. 2020. "Цифровизация": научные подходы к определению термина // Вестник ЗабГУ. №5. 49 – 54.
2. О внесении изменений в Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях: Федеральный закон от 07.04.2025 N 59-ФЗ / <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202504070005> (дата обращения: 21.03.2026).

3. О внесении изменений в Федеральный закон "О введении в действие Кодекса Российской Федерации об административных правонарушениях": Федеральный закон от 07.04.2025 N 60-ФЗ / <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202504070006> (дата обращения: 21.03.2026).
4. О единой системе межведомственного электронного взаимодействия: Постановление Правительства РФ от 08.09.2010 N 697 (ред. от 30.10.2025) / <http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&prevDoc=102141235&backlink=1&&nd=609024852> (дата обращения: 21.03.2026).
5. Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг: Федеральный закон от 27.07.2010 N 210-ФЗ / <http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&nd=102140498> (дата обращения: 21.03.2026).
6. О страховых пенсиях: Федеральный закон от 28.12.2013 N 400-ФЗ (ред. от 28.11.2025) / <http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&nd=102170667> (дата обращения: 21.03.2026).
7. Сташ А.Р. 2024. Цифровизация в сфере административного права // Epomen.Global. №51.
8. Чурикова А. Ю. 2023. От компьютеризации к цифровой трансформации: соотношение понятий // NB: Административное право и практика администрирования. №4.

REFERENCES

1. Katrin E.V. 2020. "Digitalization": Scientific Approaches to Defining the Term // Vestnik ZabGU. No. 5. 49 – 54.
2. On Amendments to the Code of Administrative Offenses of the Russian Federation: Federal Law No. 59-FZ of April 7, 2025 / <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202504070005> (accessed on March 21, 2026).
3. On Amendments to the Federal Law "On the Introduction of the Code of Administrative Offenses of the Russian Federation": Federal Law No. 60-FZ of April 7, 2025 / <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202504070006> (accessed on March 21, 2026).
4. On the unified system of interdepartmental electronic interaction: Decree of the Government of the Russian Federation dated 08.09.2010 N 697 (as amended on 30.10.2025) / <http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&prevDoc=102141235&backlink=1&&nd=609024852> (accessed on March 21, 2026).
5. On the organization of the provision of public and municipal services: Federal Law No. 210-FZ dated July 27, 2010 / <http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&nd=102140498> (accessed on March 21, 2026).
6. On Insurance Pensions: Federal Law No. 400-FZ of December 28, 2013 (as amended on November 28, 2025) / <http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&nd=102170667> (accessed on March 21, 2026).
7. Stash, A.R. 2024. Digitalization in the Field of Administrative Law // Epomen.Global. No. 51.
8. Churikova A. Yu. 2023. From Computerization to Digital Transformation: The Relationship of Concepts // NB: Administrative Law and Administration Practice. No. 4.

**ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ НЕЗАВИСИМОСТЬ СТРАНЫ КАК ПУТЬ
К ПРОЦВЕТАНИЮ**

TECHNOLOGICAL INDEPENDENCE OF THE COUNTRY AS A WAY TO PROSPERITY

Селиванова Я.А., студент ФГБОУ ВО «Воронежский государственный лесотехнический университет имени Г.Ф. Морозова», Воронеж, Россия. **Selivanova Y.A.**, student at the Voronezh State University of Forestry and Technologies named after G.F. Morozov, Voronezh, Russia.

Субхонбердиев А.Ш., к.э.н., доцент ФГБОУ ВО «Воронежский государственный лесотехнический университет имени Г.Ф. Морозова», Воронеж, Россия. **Subkhonberdiev A.Sh.**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor Voronezh State University of Forestry and Technologies named after G.F. Morozov, Voronezh, Russia.

Казбанова И.М., к.б.н., доцент ФГБОУ ВО «Воронежский государственный лесотехнический университет имени Г.Ф. Морозова», Воронеж, Россия. **Kazbanova I.M.**, Candidate of Biological Sciences, Associate Professor Voronezh State University of Forestry and Technologies named after G.F. Morozov, Voronezh, Russia.

Аннотация: в статье рассматривается проблема технологической независимости России, а также путь к ее обеспечению. Охарактеризована и проанализирована существующая модель развития научной сферы, которая приводит к низким темпам технологического обновления и вызывает технологическую зависимость. Выделены показатели, которые ухудшают позиции России в общем рейтинге ГИИ-2021 и ГИИ-2022. Отмечено, что в современном мире формируется модель зависимости развития науки, заключающаяся в том, что центры научных исследований успешно получают информацию от других научных центров и ученых из разных стран. Описаны пути решения технологической зависимости России.

Abstract: The article discusses the problem of Russia's technological independence, as well as the way to ensure it. The existing model of the scientific sphere development, which leads to low rates of technological renewal and causes technological dependence, is characterized and analyzed. The indicators that worsen Russia's position in the overall GII-2021 and GII-2022 rankings are highlighted. It is noted that in the modern world, a model of dependence on the development of science is being formed, which consists in the fact that scientific research centers successfully receive information from other scientific centers and scientists from different countries. The analysis of the main factors that influence the creation of dependence related to past circumstances and lack of innovation in the country is carried out. The ways of solving Russia's technological dependence are described.

Ключевые слова: технологическая независимость, декарбонизация, технологии, инновации, национальное производство, институциональная независимость.

Keywords: technological independence, decarbonization, technology, innovation, national production, institutional independence.

Прогрессивные технологии значительно влияют на формирование геополитической обстановки в мире. Они не только приносят новый уровень развития, но и предоставляют власть и контроль тем, кто обладает этими технологиями. В настоящее время для выживания и процветания любого крупного государства необходимо достичь технологического суверенитета. В данном аспекте Россия совершает значительные шаги в направлении национального технологического суверенитета, однако перед ней еще много трудностей и преград, которые необходимо преодолеть. [3]

Активный интерес к технологической независимости появился в XXI в., что связано с нарастающими деформациями глобального мирохозяйственного порядка, а в его современном виде появился в российском общественно-политическом пространстве в 2019 г. Однако применение термина «технологическая независимость» к постановке управленческих задач требует серьезного внимания к его научному и практическому наполнению. Необходимо выработать определение технологического суверенитета, обосновать критерии его достижения, оценить действия, которые должны привести к укреплению технологического суверенитета, и т. д. [6]

Экономический суверенитет государства (как экономико-философская категория) определяется уровнем автономности воспроизводства и рамками свободы принятия хозяйственных решений, имеет две стороны: возможность принимать решения и возможность влиять на продолжение своего существования. Понятие «технологический суверенитет» преимущественно применяется при изучении вопроса реализации государством контроля над технологиями. [2]

Технологический суверенитет должен решать простые задачи: обеспечивать безопасность, получать энергию, продовольственную независимость, товары первой необходимости, транспортную связность, производство информации, доступ к средствам производства средств производства. [5] В контексте декарбонизации это означает, что наша страна сможет развить свои собственные технологические решения для производства экологически чистой энергии, улучшения энергоэффективности и других связанных с этим задач. Технологический суверенитет как стратегия будущего развития России в рамках реализации политики декарбонизации экономики может быть очень важным инструментом для достижения целей, связанных с переходом к экономике низкого углеродного содержания. [1]

Кроме того, важным аспектом технологического суверенитета является способность занять в производственно-сбытовых цепочках наиболее выгодные позиции с точки зрения создания и распределения добавленной стоимости. Однако эта способность сильно обесценивается, когда начинают рваться, казалось бы, надежные глобальные логистические цепочки. Как следствие, меры по повышению локализации производства особо важных продуктов воспринимаются в качестве средства укрепления технологического и экономического суверенитета в условиях усиления турбулентности мирового развития. [4]

Технологическая независимость в стране достигается только тогда, когда большую часть технологий производится отечественным производителем вследствие выполнения научных исследований и практической реализации накопленных научных знаний, а это значит,

что если состояние страны зависимо от технологий других стран, а также если она недостаточно активна в сфере инноваций, то достижение технологической независимости будет почти невозможно.

Зависимость в России объясняется не только сложившейся структурой, но и ухудшением условий для развития техники и технологий. Основные факторы, которые влияют на создание зависимости, связаны с прошлыми обстоятельствами и недостатком инноваций в стране. [9]

Для решения перечисленных проблем требуется:

- достижение гармоничного сотрудничества между государственными органами, учеными, предпринимателями и представителями гражданского общества;
- расширение возможностей и потребностей в новых способах производства и ведение деятельности, что выступает базовой предпосылкой технологического обновления;
- чтобы в стране, в отдельных экономических сферах, в отдельных временных периодах было единое определение термина «технологическая независимость», необходимо четко установить задачи и цели, условия и механизмы обеспечения независимости;
- фокусировка ресурсов на ключевых направлениях развития и создание современной технологической среды;
- значительные изменения в самой концепции экономических трансформаций.

Заметим, что инновации в производстве или ведении определенной деятельности, то есть, новейшие технологии не всегда сопровождаются экономией ресурсов. Поэтому, полагаться исключительно на сокращение затрат не всегда является правильным в случае технологического обновления. Внедрение новой технологии может потребовать значительных затрат, но со временем она становится неотъемлемой частью технологического процесса и приносит большую отдачу или положительный результат.

Рассмотрим позиции России в ГИИ-2023 и ГИИ-2024 по компонентам инновационного индекса (Рисунок 1).



Рисунок 1 - Позиции России по компонентам инновационного индекса

Таким образом, мы наблюдаем, что заметное сокращение позиций произошло у двух компонентов: «институциональные условия и «результативность научно-технической и инновационной деятельности». [11]

Если научный прогресс не может существовать независимо от внешних источников, то достижение технологической независимости становится сложной задачей.

Более того, в современном обществе наука выступает основным источником социально-экономического прогресса, ориентированного на долгосрочные результаты. Это привело к возникновению конкуренции в научной сфере, которая приобрела форму создания институциональных сетей. Центры научных исследований, используя такие схемы, успешно получают научную информацию от других научных центров и ученых из разных стран. Таким образом, формируется модель зависимости развития науки, которую ученые в этих странах часто не осознают. Они ошибочно полагают, что благодаря принудительному введению этих нормативов они становятся частью мировой научной общности и им приходится делиться ее достижениями. [9]

Отметим, что преодоление технологической зависимости в России предполагает обеспечение институциональной независимости через регулирование науки и использование внутренних руководящих принципов, принятых в нашей стране.

Одним из решений технологической зависимости России от других стран является национальное производство. На сегодняшний день, Россия находится под санкционным давлением, которое затрагивает технологический сектор и высокотехнологичное оборудование. При этом развитие национального производства способствует поэтапному снижению технологической зависимости страны.

Технологии могут создаваться агентами страны для своего использования, но могут и заимствоваться. В связи с чем величина привязки к внешним технологическим поставкам составляет содержание проблемы технологической зависимости, актуализируя на повестку дня, в частности, для России, задачу обеспечения технологической независимости. [9] Наша страна уже имеет ряд достижений в области технологической независимости. К примеру, создание национальных технологических платформ, которые позволяют объединять усилия научных и промышленных компаний в области разработки и внедрения новых технологий. Также существуют успешные проекты в области космических и ядерных технологий, и информационных технологий.

На всех уровнях – от Правительства РФ до фирм и корпораций – формируется новый подход к стандартам, определяющим качество товаров и услуг, что имеет решающее значение в реализации стратегии технологического суверенитета.

Кроме того, для достижения технологического суверенитета России, по словам спецпредставителя президента, необходимо создать условный «Алмазный фонд» из нескольких десятков собственных технологических разработок.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Михалева А. А., Субхонбердиев А. Ш. Технологический суверенитет как стратегия будущего развития России в рамках политики декарбонизации // Экономические аспекты

- рационального природопользования: традиции и инновации : Материалы Международной научно-практической конференции, Воронеж, 20 апреля 2023 года / Отв. редактор Е.В. Титова. – Воронеж: Воронежский государственный лесотехнический университет им. Г.Ф. Морозова, 2023. – С. 115-118. – DOI 10.58168/EARNM_115-118. – EDN PGRYFV.
2. Данейкин Ю. В. Достижение технологического суверенитета высокотехнологичных отраслей экономики РФ: состояние и перспективы / Ю. В. Данейкин // Вестник РГГУ. Серия: Экономика. Управление. Право. – 2022. – № 4. – С. 74-92. – DOI 10.28995/2073-6304-2022-4-74-92. – EDN BDRJIE.
3. «Найти свои сильные стороны»: как в России будут развивать технологический суверенитет // Российская газета. - URL: <https://fedpress.ru/article/3254453>
4. Дементьев, В. Е. Технологический суверенитет и приоритеты локализации производства / В. Е. Дементьев // Terra Economicus. – 2023. – Т. 21, № 1. – С. 6-18. – DOI 10.18522/2073-6606-2023-21-1-6-18. – EDN COKINW.
5. Почему для России важен технологический суверенитет // РБК. - URL: <https://www.rbc.ru/newspaper/2022/06/10/62a0e95b9a79472d8b713207?ysclid=lpihi2cwh7729280659>.
6. Файков, Д. Ю. На пути к технологическому суверенитету: теоретические подходы, практика, предложения / Д. Ю. Файков, Д. Ю. Байдаров // Экономическое возрождение России. – 2023. – № 1(75). – С. 67-82. – DOI 10.37930/1990-9780-2023-1-75-67-82. – EDN UDJY GK.
7. Дуненкова Е. Н. Технологический суверенитет России: инновационное развитие отраслей / Е. Н. Дуненкова, С. И. Онищенко // Инновации и инвестиции. – 2023. – № 4. – С. 15-18. – EDN OQWHBA.
8. Янковская, Е. С. Технологический суверенитет России: понятие, сущность, стратегия и пути ее реализации / Е. С. Янковская // Ученые записки Санкт-Петербургского имени В.Б. Бобкова филиала Российской таможенной академии. – 2022. – № 4(84). – С. 76-81. – EDN JOIMZN.
9. Сухарев, О. С. Технологическая независимость России: способы обеспечения / О. С. Сухарев // Россия: общество, политика, история. – 2023. – № 1(6). – С. 24-39. – DOI 10.56654/ROPI-2023-1(6)-24-39. – EDN YJTNXJ.
10. В Кремле назвали сроки достижения Россией технологического суверенитета // РБК URL: <https://www.rbc.ru/politics/27/06/2022/62b9147b9a7947727cf15fca?ysclid=lp1bw4rhkc251768564>
11. Итоги «Глобального инновационного индекса»: Россия на 47 месте // РБК URL: <https://trends.rbc.ru/trends/innovation/633d4d369a7947fc5a8af5cb>.

REFERENCES

1. Mikhaleva A. A., Subkhonberdiev A. S. Technological sovereignty as a strategy for Russia's future development within the framework of the decarbonization policy // Economic aspects of rational use of natural resources: traditions and innovations : Proceedings of the International Scientific and Practical Conference, Voronezh, April 20, 2023 / Editor-in-chief E.V. Titova. Voronezh: Voronezh State Forestry Engineering University named after G.F. Morozov, 2023. pp. 115-118. – DOI 10.58168/EARNM_115-118. – EDN PGRYFV.

2. Daneikin Yu. V. Achieving technological sovereignty of high-tech sectors of the Russian economy: state and prospects / Yu. V. Daneikin // Bulletin of the Russian State University of Economics. Series: Economics. Management. Pravo. – 2022. – No. 4. – pp. 74-92. – DOI 10.28995/2073-6304-2022-4-74-92. – EDN BDRJIE.
3. "Find your strengths": how Russia will develop technological sovereignty // Rossiyskaya Gazeta. - URL: <https://fedpress.ru/article/3254453>.
4. Dementyev, V. E. Technological sovereignty and priorities of production localization / V. E. Dementyev // Terra Economicus. – 2023. – Vol. 21, No. 1. – pp. 6-18. – DOI 10.18522/2073-6606-2023-21-1-6-18. – EDN COKINW.
5. Why technological sovereignty is important for Russia // RBC. - URL: <https://www.rbc.ru/newspaper/2022/06/10/62a0e95b9a79472d8b713207?ysclid=lpihi2cwh7729280659>.
6. Faykov, D. Y. On the way to technological sovereignty: theoretical approaches, practice, proposals / D. Y. Faykov, D. Y. Baydarov // The economic revival of Russia. – 2023. – № 1(75). – Pp. 67-82. – DOI 10.37930/1990-9780-2023-1-75-67-82. – EDN UDJY GK.
7. Dunenkova E. N. Technological sovereignty of Russia: innovative development of industries / E. N. Dunenkova, S. I. Onishchenko // Innovation and investment. – 2023. – No. 4. – pp. 15-18. – EDN OQWHBA.
8. Yankovskaya, E. S. Technological sovereignty of Russia: the concept, essence, strategy and ways of its implementation / E. S. Yankovskaya // Scientific notes of the St. Petersburg named after V.B. Bobkov branch of the Russian Customs Academy. – 2022. – № 4(84). – Pp. 76-81. – EDN JOIMZN.
9. Sukharev, O. S. Technological independence of Russia: methods of provision / O. S. Sukharev // Russia: society, politics, history. – 2023. – № 1(6). – Pp. 24-39. – DOI 10.56654/ROPI-2023-1(6)-24-39. – EDN YJTNXJ.
10. The Kremlin announced the timing of Russia's achievement of technological sovereignty // RBC URL: <https://www.rbc.ru/politics/27/06/2022/62b9147b9a7947727cf15fca?ysclid=lp1bw4rhkc251768564>.
11. Results of the Global Innovation Index: Russia in 47th place // RBC URL: <https://trends.rbc.ru/trends/innovation/633d4d369a7947fc5a8af5cb>.

**ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ДОЛГ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ: ПРИЧИНЫ
ВОЗНИКНОВЕНИЯ И МЕХАНИЗМЫ УПРАВЛЕНИЯ**
T THE STATE DEBT OF THE RUSSIAN FEDERATION: CAUSES AND MANAGEMENT
MECHANISMS

Серебрякова Н.А., д.э.н., профессор ФГБОУ ВО «Воронежский государственный лесотехнический университет имени Г.Ф. Морозова», Воронеж, Россия. **Serebryakova N.A.**, Doctor of Economics, Professor at the Voronezh State University of Forestry and Technologies named after G.F. Morozov, Voronezh, Russia.

Вишневская А.Е., студентка ФГБОУ ВО «Воронежский государственный лесотехнический университет имени Г.Ф. Морозова», Воронеж, Россия. **Vishnevskaya A.E.**, student Voronezh State University of Forestry and Technologies named after G.F. Morozov, Voronezh, Russia.

Камынина А.А., студентка ФГБОУ ВО «Воронежский государственный лесотехнический университет имени Г.Ф. Морозова», Воронеж, Россия. **Kamynina A.A.**, student Voronezh State University of Forestry and Technologies named after G.F. Morozov, Voronezh, Russia.

Аннотация: в статье проводится анализ динамики государственного долга Российской Федерации, его структуры и динамики за период 2022-2025 гг. Рассматриваются основные причины формирования государственного долга, механизмы его управления и их роль в обеспечении финансовой устойчивости страны. Обосновывается необходимость применения комплексного подхода к долговой политике, учитывающего рыночные, фискальные и институциональные параметры.

Abstract: the article analyzes the public debt of the Russian Federation, its structure, and dynamics for the period 2022-2025. It examines the main reasons for the formation of public debt and the mechanisms for its management, as well as their role in ensuring the country's financial stability. The article substantiates the need for a comprehensive approach to debt policy that takes into account market, fiscal, and institutional parameters.

Ключевые слова: государственный долг, внешний и внутренний долг, бюджетный дефицит, управление долгом, финансовая устойчивость.

Keywords: public debt, external and internal debt, budget deficit, debt management, and financial stability.

Важнейшим элементом финансовой системы любой страны является государственный долг, который отражает совокупность обязательств государства перед внутренними и внешними кредиторами. Особую значимость в условиях современной экономики приобретает управление государственным долгом, поскольку его структура и уровень напрямую оказывают влияние на инвестиционный климат, устойчивость бюджетной системы и макроэкономическую стабильность. В период изменения сырьевых рынков, санкционного давления

и внешнеэкономической нестабильности Российская Федерация сталкивается с необходимостью эффективного регулирования долговых обязательств.

Всесторонний анализ государственного долга Российской Федерации, который направлен на выявление причин его возникновения, обоснование и оценку эффективности действующих механизмов регулирования в условиях изменения экономической среды, является целью данной статьи.

В рамках данного исследования под государственным долгом понимается совокупность обязательств органов государственной власти, возникающих в результате привлечения заёмных средств на внутреннем и внешнем рынках.

В условиях трансформации финансово-экономической политики целесообразно проанализировать изменения внешнего и внутреннего долга за 2022-2025 гг. в целях оценки динамики и структуры государственного долга Российской Федерации, выявить тенденции изменения объёмов заимствований и определить приоритетные направления долговой политики. Соответствующие данные представлены в таблице 1 [5].

Таблица 1 - Внешний и внутренний долг РФ за 2022-2025 гг.

Показатели	Годы				Абсолютное отклонение (+;-)			Относительное отклонение (%)		
	2022 г	2023 г	2024 г	2025 г	2023г.	2024г.	2025 г.	2023 г	2024г.	2025г
Внешний долг (млн.длр)	59702,0	57416,8	53322,9	52109,2	-2285,2	-4093,9	-1213,7	-3,83	-7,13	-2,28
Внутренний долг (млрд.руб.)	16486,4	18780,9	20812,8	23742,3	+2294,5	+2031,9	+2929,5	+13,92	+10,82	+14,08

Анализируя данные таблицы 1, можно выявить тенденции в динамике развитии внешнего и внутреннего долга Российской Федерации в 2022-2025 гг.

Внешний долг характеризуется нестабильной динамикой с преобладанием тенденции к снижению. С 2023 г. фиксируется устойчивое сокращение: -2285,2 (-3,83%), -4093,9 (-7,13%) в 2024 гг. и -1213,7 (-2,28%) в 2025 гг. На основании этих данных, можно сделать вывод, что наблюдается последовательное уменьшение зависимости от внешних заимствований, особенно в 2024 гг, когда снижение достигает наивысших значений за рассматриваемый период.

Противоположную тенденцию – устойчивый рост в абсолютном выражении на протяжении всех лет демонстрирует внутренний долг: +2294,5 в 2023 гг., +2031,9 в 2024 гг. и +2929,5 в 2025 гг. Относительные показатели также указывают на значительные увеличения (+11,76%; +13,92%; +10,82%; +14,08% соответственно).

Выявленная динамика указывает на структурное изменение государственного долга РФ: происходит сокращение внешних заимствований при одновременном наращивании внутреннего долга. Такая тенденция может быть обусловлена сменой направления долговой политики на внутренние источники финансирования в условиях внешнеэкономических

ограничений. Это усиливает нагрузку на внутренний финансовый рынок и бюджетную систему, но при этом снижает валютные и санкционные риски.

Дефицит государственного бюджета является одной из причин возникновения государственного долга. Дефицит бюджета определяется тем, что налоговых и неналоговых поступлений не хватает для покрытия текущих расходов. В условиях экономической нестабильности, при спаде объема производства и снижения налоговой базы, данная ситуация может усугубиться. К нестабильности бюджетных поступлений также приводит изменение мировых цен на нефть и газ, что вынуждает государство заимствовать средства для компенсации недостающих доходов [3].

Экономические кризисы увеличивают нагрузку на бюджет, в результате безработицы, спада деловой активности и расширения государственных расходов на поддержку экономики и социальной сферы. Для финансирования антикризисных мер государство активно использует долговые инструменты. Изменившаяся структура заимствований увеличивает внутренний долг. Из-за санкций ограничивается доступ к международным финансовым рынкам, создаются внешнеэкономические ограничения.

Финансирование обороны, инфраструктурных проектов, социальной политики и долгосрочных программ увеличивает государственные расходы и способствует накоплению долговых обязательств.

На стоимость обслуживания внешнего долга влияют колебания курса национальной валюты, особенно если долг в иностранной валюте.

Влияние внешней среды и особенности внутреннего экономического развития в стране определяют структуру государственного долга в Российской Федерации.

Совокупность взаимосвязанных факторов, отражающих внутренние и внешние особенности экономической системы страны, влияет на формирование государственного долга. Систематический дефицит бюджета, который возникает в результате несоответствия между расходной и доходной частями госбюджета, является ключевым источником накопления долговых обязательств [2].

Разработка и применение эффективных механизмов управления государственным долгом, направленных на снижение долговых рисков и обеспечение устойчивости бюджета, приобретает особое значение в заданных условиях [4].

Фискальная консолидация, предполагающая совершенствование налоговой системы и сокращение бюджетного дефицита за счет повышения эффективности государственных расходов, является одним из важнейших направлений механизмов управления государственным долгом. Существенную роль играет оптимизация структуры долга, которая выражается в поддержании рационального соотношения между внешним и внутренним долгом, в управлении сроками погашения обязательств и валютной структурой заимствований.

Важнейшим инструментом выступают процессы реструктуризации и рефинансирования долга, позволяющие уменьшить стоимость его обслуживания и равномерно распределить долговую нагрузку во времени. Управление долговыми рисками, которое реализуется через применение механизмов хеджирования, направленных на снижение влияния неблагоприятных рыночных факторов, и диверсификацию источников заимствования, имеет

особое значение в системе управления государственным долгом. Институциональное обеспечение является неотъемлемой частью эффективной долговой политики. Оно включает создание специализированных органов управления государственным долгом, а также повышение прозрачности и подотчетности бюджетного процесса [1].

На основании вышеизложенного можно сделать вывод, что в последние годы в Российской Федерации наблюдается структурная трансформация долга, которая выражается в сокращении внешних заимствований при одновременном увеличении внутреннего долга. Данная тенденция связана с изменением приоритетов долговой политики в условиях внешнеэкономических ограничений и направлена на снижение санкционных и валютных рисков. Вместе с тем рост внутреннего долга усиливает нагрузку на национальную бюджетную систему, что приводит к повышенному вниманию к вопросам его управления.

Эффективное управление государственным долгом требует комплексного подхода, который включает фискальную дисциплину, институциональное развитие и учет внешнеэкономических факторов. Только при соблюдении данных условий государственный долг может выступать инструментом экономического развития, а не источником макроэкономической нестабильности.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Брагинская Л.С. Государственный долг: анализ системы управления и оценка ее эффективности / Л.С. Брагинская. - М.: Книжный дом "Университет" (КДУ), 2022. - 813 с.;
2. Мохнаткина Л.Б. Государственный и муниципальный долг: учебное пособие / Л.Б. Мохнаткина. - Москва: ИНФРА-М, 2022. - 151 с.
3. Мысляева И.Н. Государственные и муниципальные финансы: Учебник/ И.Н. Мысляева. – М.: ИНФРА-М, 2021. – 268 с.
4. Топсахалова Ф.М-Г. Государственный и муниципальный долг: учебное пособие / Ф.М-Г. Топсахалова. — Москва: РУСАЙНС, 2023. — 262 с.
5. МинФин России: Государственный долг. — URL: https://minfin.gov.ru/ru/performance/public_debt/ (дата обращения: 27.03.2026).

REFERENCES

1. Braginskaya L.S. Public debt: an analysis of the management system and an assessment of its effectiveness / L.S. Braginskaya. Moscow: University Book House (KDU), 2022. - 813 p.
2. Mokhnatkina L.B. State and municipal debt: a textbook / L.B. Mokhnatkina. - Moscow: INFRA-M, 2022. - 151 p.
3. Myslyaeva I.N. State and Municipal Finance: Textbook / I.N. Myslyaeva. – M.: INFRA-M, 2021. – 268 p.
4. Topsakhalova F.M-G. State and Municipal Debt: Textbook / F.M-G. Topsakhalova. — Moscow: RUSYNS, 2023. — 262 p.
5. Ministry of Finance of the Russian Federation: State debt. — URL: https://minfin.gov.ru/ru/performance/public_debt/ (date of access: 27.03.2026).

**ОСОБЕННОСТИ ФИНАНСИРОВАНИЯ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
ПРЕДПРИЯТИЙ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ**

**FEATURES OF FINANCING INNOVATIVE ACTIVITIES OF ENTERPRISES IN MODERN
CONDITIONS**

Серебрякова Н.А., д.э.н., профессор ФГБОУ ВО «Воронежский государственный лесотехнический университет имени Г.Ф. Морозова», Воронеж, Россия.

Serebryakova N.A., Doctor of Economics, Professor at the Voronezh State University of Forestry and Technologies named after G.F. Morozov, Voronezh, Russia.

Кувшинова О.В., к.г.н., доцент ФГБОУ ВО «Воронежский государственный лесотехнический университет имени Г.Ф. Морозова», Воронеж, Россия.

Kuvshinova O.V., Ph.D. in Geography, Associate Professor, Voronezh State University of Forestry and Technologies named after G.F. Morozov, Voronezh, Russia.

Волошенко А.М., студентка ФГБОУ ВО «Воронежский государственный лесотехнический университет имени Г.Ф. Морозова», Воронеж, Россия.

Voloshenko A.M., student Voronezh State University of Forestry and Technologies named after G.F. Morozov, Voronezh, Russia.

Семенченко А.В., студентка ФГБОУ ВО «Воронежский государственный лесотехнический университет имени Г.Ф. Морозова», Воронеж, Россия.

Semenchenko A.V., student Voronezh State University of Forestry and Technologies named after G.F. Morozov, Voronezh, Russia.

Аннотация: В статье рассматриваются особенности финансирования инновационной деятельности предприятий в современных экономических условиях. Особое внимание уделяется анализу ключевых источников и инструментов привлечения инвестиций. Исследуются барьеры, с которыми сталкиваются организации при поиске дополнительных инвестиций, а также даются рекомендации по совершенствованию системы капиталовложений.

Abstract: The article discusses the features of financing innovative activities of enterprises in modern economic conditions. Special attention is paid to the analysis of key sources and tools for attracting investments. The authors analyze the barriers that organizations face when seeking additional investments. The paper offers recommendations for improving the system of capital investments.

Ключевые слова: источники финансирования, инновационные проекты, государственное финансирование, механизмы управления финансами, риски финансирования.

Keywords: sources of financing, innovative projects, government financing, financial management mechanisms, and financing risks.

Финансирование инновационной деятельности предприятий в современном мире является наиболее популярным и перспективным видом вложения капитала. При этом данная

отрасль достаточно часто остается недофинансированной, поскольку разработка инновационных проектов наравне с преимуществами является одной из самых рискованных и затратных с точки зрения (финансирования/вложения капитала).

Цель исследования заключается в выявлении особенностей финансирования инновационной деятельности организаций в современных условиях, а также в разработке комплекса мер, направленных на повышение инвестиционной привлекательности инновационных предприятий.

Инновационные предприятия на постоянной основе занимаются разработкой, внедрением и реализацией инновационной продукции, технологиями управленческих процессов или услуг, востребованных в экономике в настоящее время, а также в будущем периоде. Ключевым признаком таких предприятий является постоянная систематическая инновационная деятельность, направленная на обновление и развитие.

Сущность инновационного предприятия заключается в том, что его деятельность направлена на создание и реализацию новшеств, обеспечивающих конкурентную способность и устойчивое развитие. Инновационность становится основой стратегии компании, что выражается в постоянном поиске новых путей развития, внедрении современных методов управления, технологий и продуктов, а также в формировании инновационного потенциала как важного ресурса. Основные источники финансирования инноваций делятся на внутренние и внешние (таблица 1) [2].

Таблица 1 - Основные источники финансирования инноваций

Внутренние источники	Внешние источники
Собственные средства предприятий (прибыль, амортизационные отчисления, выручка от реализации товаров и услуг)	1. Государственный бюджет и внебюджетные фонды
Средства, поступающие в порядке перераспределения (страховые возмещения)	2. Заёмные средства (государственные и банковские кредиты, облигационные займы, сертификаты)
Финансовые ресурсы, мобилизуемые на финансовом рынке (облигация, финансовые лизинг, продажа акций, кредитные вложения)	3. Специальные фонды (отраслевые, межотраслевые, региональные)
Поступления от продажи имущества, целевые поступления, устойчивые пассивы	4. Привлечённые средства от продажи акций, имущества, целевые поступления
	5. Финансовые ресурсы от международного сотрудничества и финансово-промышленных групп

Внутренние источники чаще всего используются крупными компаниями с устойчивым финансовым положением, в внешние – малым и средним бизнесом, а также на начальных этапах инновационных проектов.

Важную роль в вопросе развития инновационной деятельности играет государственная поддержка. Она подразделяется на прямую (вложение бюджетных и внебюджетных средств) и косвенную (налоговые и таможенные льготы) [1]. Бюджетными способами финансирования являются субсидии и гранты, к внебюджетным относятся банковские кредиты, собственные средства, специализированные и благотворительные фонды.

Проанализировав ситуацию инновационных компаний России в 2026 году, были выявлены следующие проблемы, затрудняющие привлечение инвестиций (таблица 2).

Таблица 2 - Проблемы привлечения инвестиций в инновационные проекты

Проблема	Описание и проявление
1. Недостаток собственных средств и высокая стоимость кредитов	Нехватка капитала у большинства инновационных компаний, которая вынуждает искать внешнее финансирование. Высокие процентные ставки по кредитам (ключевая ставка Банка России — 16–21%), что делает кредиты дорогими и недоступными для стартапов и малого бизнеса. Значительная часть прибыли уходит на обслуживание долгов.
2. Экономическая неопределенность и слабый спрос	Высокая экономическая нестабильность, что отпугивает инвесторов, особенно в проекты с длительным сроком окупаемости. Низкий спрос на инновационную продукцию со стороны компаний и потребителей, что снижает интерес инвесторов.
3. Дефицит квалифицированных кадров	Острая нехватка специалистов в IT, инженерии и R&D. Увеличение затрат на персонал и замедление темпов развития компаний.
4. Налоговая нагрузка и регуляторные барьеры	Рост налоговой нагрузки: страховые взносы для IT-компаний увеличены с 7,6% до 15% [3]. Дополнительные требования по биометрической идентификации, лицензированию и отчётности. Увеличение административных издержек и снижение инвестиционной привлекательности.
5. Высокие риски и отсутствие чётких бизнес-моделей	Большинство стартапов не могут чётко описать бизнес-план и финансовую модель. Высокий уровень неудач (до 75% стартапов терпят крах из-за ошибок менеджмента и нехватки опыта). Инвесторы опасаются вкладывать средства в проекты с неясными перспективами.
6. Ограниченный доступ к венчурному капиталу	Слабое развитие венчурного рынка: мало фондов, готовых инвестировать в ранние стадии инновационных проектов. Инвесторы предпочитают проекты с коротким горизонтом окупаемости и понятной бизнес-моделью.

В результате проведённого исследования был разработан комплекс мер, направленных на повышение финансово-инвестиционной привлекательности инновационных предприятий и снижение рисков для инвесторов. В числе ключевых рекомендаций — оптимизация структуры активов, предполагающая избавление от непрофильных и нерентабельных активов, что способствует улучшению финансовых показателей и повышению прозрачности бизнеса. Публикация достоверной финансовой отчетности, а также принятие международных стандартов финансовой отчетности повысят доверие финансовых партнеров и привлекут иностранный капитал. Для того, чтобы поддержать больше инновационных проектов, можно использовать механизм краудфандинга [4]. Также инвесторы привлекаются через инвестиционные фонды с государственным участием, которые будут компенсировать им до 25% первоначальных затрат. Чтобы минимизировать риски, связанные с волатильностью рынка ценных бумаг инновационным предприятиям целесообразно использовать хеджирование [5]. Качество менеджмента, включающее уникальное торговое предложение предприятия, а также сокращение всех видов потерь, клиентоориентированность, готовность персонала к переменам, положительный имидж организации, цель и стратегия предприятия. Соблюдение этих концепций поможет компании уже на ранних этапах развития бизнеса сформировать систему капиталовложений и в будущем совершенствовать её.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Механизм финансирования инновационной деятельности российских предприятий : Текст научной статьи по специальности «Экономика и бизнес» / Л. А. Стрельникова. 2024. С .2-4. - URL:<https://cyberleninka.ru/article/n/mehanizm-finansirovaniya-innovatsionnoy-deyatelnosti-rossiyskih-predpriyatiy/viewer>.
2. Особенности финансирования инновационной деятельности предприятий в современных условиях : Текст научной статьи по специальности «Экономика и бизнес» / А. С. Нечаев, О. В. Антипина, Ю. Н. Барыкина. 2021. С. 2-5. - URL:<https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-finansirovaniya-innovatsionnoy-deyatelnosti-predpriyatij-v-sovremennyh-usloviyah?ysclid=mmxek641bz882370926>.
3. План поддержки стартапов на 2023-2025 годы. - URL:<https://www.mobilecomm.ru/plan-podderzhki-startapov-na-2023-2025-gody>.
4. Финансирование инновационной и инвестиционной деятельности организаций и корпораций в современной экономике России. Реферат. - URL: <https://pravsob.ru/referat/finansyi-yuridicheskikh-lits/>.
5. Юридическая энциклопедия права. - URL:<https://saharvosklub.ru/kompaniyam-i-individualnym-predprinimatelam-predostavlena-vozmozhnost-uplaty-nalogov-v-2023-godu-s-otsrochkoj-i-v-rassrochku.html>.

REFERENCES

1. The mechanism of financing the innovative activity of Russian enterprises : Text of the scientific article in the specialty "Economics and Business" / L. A. Strelnikova. 2024. Pp. 2-4. URL:<https://cyberleninka.ru/article/n/mehanizm-finansirovaniya-innovatsionnoy-deyatelnosti-rossiyskih-predpriyatij/viewer>
2. Features of financing the innovative activity of enterprises in modern conditions : Text of the scientific article on the specialty "Economics and Business" / A. S. Nechaev, O. V. Antipina, Yu. N. Barykina. 2021. Pp. 2-5. - URL:<https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-finansirovaniya-innovatsionnoy-deyatelnosti-predpriyatij-v-sovremennyh-usloviyah?ysclid=mmxek641bz882370926>.
3. The plan of support for startups for 2023-2025. URL:<https://www.mobilecomm.ru/plan-podderzhki-startapov-na-2023-2025-gody>.
4. Financing of innovative and investment activities of organizations and corporations in the modern economy of Russia. Abstract. URL: <https://pravsob.ru/referat/finansyi-yuridicheskikh-lits/>.
5. Legal Encyclopedia of Law. URL:<https://saharvosklub.ru/kompaniyam-i-individualnym-predprinimatelam-predostavlena-vozmozhnost-uplaty-nalogov-v-2023-godu-s-otsrochkoj-i-v-rassrochku.html>.

**СРАВНИТЕЛЬНО-ПРАВОВОЙ АНАЛИЗ СТАНОВЛЕНИЯ И РАЗВИТИЯ
ТРЕТЕЙСКОГО СУДА**

**COMPARATIVE LEGAL ANALYSIS OF THE EMERGENCE AND EVOLUTION
OF ARBITRATION COURTS**

Трофимова М.Ю., преподаватель ФГБОУ ВО «Воронежский государственный лесотехнический университет имени Г.Ф. Морозова», Воронеж, Россия. **Trofimova M. Y.**, Lecturer at the Voronezh State University of Forestry and Technologies named after G.F. Morozov, Voronezh, Russia.

Петров К.П., студент ФГБОУ ВО «Воронежский государственный лесотехнический университет имени Г.Ф. Морозова», Воронеж, Россия. **Petrov K.P.**, student Voronezh State University of Forestry and Technologies named after G.F. Morozov, Voronezh, Russia.

Аннотация: В статье рассматривается историческая эволюция института третейского суда как механизма саморегулирования гражданского общества. Авторами анализируются истоки третейского правосудия, начиная с древних цивилизаций (Древний Рим, Древняя Греция, славянские племена), через средневековую Европу и до современного этапа развития. Особое внимание уделяется сравнительному анализу развития третейского суда в различных правовых системах: Франции, Англии, Германии, США и России. Исследуется влияние государственных институтов на развитие третейского разбирательства, а также роль добровольного согласия сторон как фундаментального принципа данного института. На основе исторического анализа авторами делается вывод о том, что третейский суд является институтом гражданского общества, возникающим на основе добровольности, доверия и самоорганизации, а его успешное функционирование возможно при условии конструктивного диалога между обществом и государством.

Abstract: The article examines the historical evolution of the arbitration court as a mechanism of civil society self-regulation. The authors analyze the origins of arbitral dispute resolution, beginning with ancient civilizations, including Ancient Rome, Ancient Greece, and Slavic tribes, and trace its development through medieval Europe to the present stage. Particular attention is paid to the comparative legal analysis of the formation and development of arbitration courts in various legal systems, including those of France, England, Germany, the United States, and Russia. The article explores the influence of state institutions on the development of arbitral proceedings, as well as the role of the parties' voluntary consent as a fundamental principle of this institution. Based on the historical and legal analysis, the authors conclude that the arbitration court is a classical institution of civil society, formed on the principles of voluntariness, trust, and self-organization, and that its effective functioning is possible under conditions of constructive interaction between society and the state.

Ключевые слова: третейский суд, арбитраж, гражданское общество, добровольное согласие, историческая эволюция, альтернативное разрешение споров, правовая система, самоорганизация.

Keywords: arbitration court, arbitrage, civil society, voluntary consent, historical evolution, alternative dispute resolution, legal system, self-organization.

Государство на протяжении веков стремилось к монополизации власти, в том числе в сфере разрешения правовых конфликтов, используя правосудие как форму реализации властных полномочий. Изначально же общество тяготело к договорным способам урегулирования конфликтов, таким как переговоры с участием старейшин, посредничество или разрешение спора внутри общины. Однако под системным воздействием государственной власти люди постепенно переориентировались на официальное правосудие. В результате именно государственный суд, чьи решения обеспечиваются силой принуждения, стал восприниматься значительной частью общества как единственный надежный защитник прав, а иные способы разрешения правовых конфликтов отошли на второй план.

Несмотря на это, альтернативные способы разрешения споров не исчезли и продолжили развиваться. Одной из наиболее устойчивых таких форм стал третейский суд. Он основан на соглашении сторон, доверии к избранному арбитру и равенстве участников. Исторический опыт показывает, что третейское разбирательство не противопоставляется государственной юстиции, а дополняет её. Многие исследователи считают, что истоки третейского правосудия находятся глубоко в древности [7]. Так, третейские суды существовали еще во времена Древнего Рима. В Средние века с их помощью разрешались политические споры между феодалами и экономические споры между участниками ремесленных цехов и корпораций [7].

Помимо Древнего Рима, исторические свидетельства и правовые формы, сходные с третейским разбирательством, обнаруживаются и в других древних цивилизациях. Ярким тому примером служит Древняя Греция, где широкое распространение получила практика диэтетии. Диэтеты – это частные посредники, избираемые спорящими сторонами, они играли ключевую роль в урегулировании конфликтов.

Подобные социальные механизмы обнаруживаются и в традиционном праве многих народов. Например, у славянских племён функции третейских судей часто выполняли старцы или наиболее уважаемые члены общины. Их авторитет, основанный на знании обычаев, позволял разрешать споры, опираясь на нормы неписаного права. Это указывает на то, что идея разрешения споров при участии третьего, нейтрального лица представляет собой универсальный социальный механизм, естественным образом возникающий в условиях отсутствия сильной централизованной власти.

Стоит отметить, что на протяжении веков развитие третейского суда было тесно связано с исторической эволюцией общественно-политических форм и степенью гражданской свободы, характерной для того или иного периода. И это обоснованно, поскольку специфика правовой природы данного института заключается в том, что полноценное функционирование и поступательное развитие возможны лишь в условиях свободных гражданско-правовых отношений, основанных на автономии воли сторон и договорных началах.

Значительную роль в истории третейских судов сыграла Французская революция. Однако, придав преувеличенное значение данной форме правосудия, французские законодатели той эпохи в определенной мере исказили основополагающий принцип третейского суда, сделав его обязательным при разрешении почти всех споров между гражданами, существенно усложнив процедуру и введя множество формальностей. Тем самым они вызвали негативное отношение населения к данному институту и подорвали доверие к нему со стороны французских законодателей XIX — начала XX вв. Это, безусловно, оказало влияние и на те страны, которые находились под воздействием французской правовой традиции. Между тем в Англии, а также в Германии и Австрии третейские суды продолжали создаваться и развиваться [2].

Институт арбитража в США особенно быстро развивался в сфере разрешения трудовых споров. Так, рабочие Филадельфии уже в 1829 г. закрепили арбитражную оговорку в конституции своего союза, а в 1890 г. Союз шахтёров Америки включил арбитражную оговорку в конвенцию союза [12].

После кризиса судебной системы США в 1960-х годах институт арбитража стал еще более востребованным во многих сферах деятельности наряду с иными процедурами альтернативного разрешения споров.

Пока на Западе институт арбитража переживал периоды подъёма и спада, в России он развивался по собственному пути. Институт третейского разбирательства в России насчитывает многовековую историю. Уже в договорной грамоте 1375 года встречается упоминание о разрешении спора, идя «на третей» [4], что свидетельствует о знакомстве с данным институтом уже к XIV веку [5]. Правовое регулирование развивалось поэтапно: от множества зачастую противоречивых нормативных актов XVIII–XIX веков до первых кодифицированных положений. По мнению исследователей истории развития третейского производства, принятие Соборного уложения 1649 г. положило начало новому важному этапу развития третейских судов [13]. В главе XV Соборного уложения содержалась статья 5, посвящённая третейскому суду.

В течение XVIII в. и до первой половины XIX в. было принято более 100 нормативных актов, посвящённых третейским судам. Однако это не свидетельствует о том, что третейское разбирательство стало лучше урегулировано: данные акты зачастую противоречили друг другу. Как отмечает Е. А. Виноградова, в данный период «российское законодательство... о третейском суде отличалось архаичностью» [1].

Важным этапом стало утверждённое в 1831 году императором Николаем I Положение «О третейском суде Российской империи» [6]. Оно содержало определение третейского суда и законодательно закрепляло его разделение на два вида: добровольный, создаваемый по воле сторон, и узаконенный, или обязательный, создаваемый в силу закона для определённых категорий споров, например, между акционерами. Данное разделение и сама идея обязательного третейского суда подвергались критике, однако, по некоторым данным, такие суды существовали вплоть до 1920-х годов.

Более детальное регулирование было установлено Уставом гражданского судопроизводства 1864 года, который предусматривал, что для передачи дела в третейский суд

необходимо оформить специальную третейскую запись, подлежащую нотариальному удостоверению. Однако уже с конца XIX века начался процесс постепенного ограничения компетенции третейских судов.

Советский период начался с декрета 1918 года. Как писал А. Ф. Клейман, «16 февраля 1918 г. был издан первый советский закон о третейском суде, который относил к ведению третейского суда как гражданские дела, так и уголовные дела частного обвинения, причём решения третейских судов могли быть обжалованы в кассационном порядке в съезд местных судей» [6]. Переломным этапом стал 1924 год, когда было утверждено новое Положение о третейском суде. Данным актом допускалась передача на рассмотрение третейских судов лишь частноправовых споров, причём могли создаваться только третейские суды *ad hoc*; из их ведения исключались споры между государственными предприятиями, а также земельные и трудовые споры. Третейская запись подлежала обязательному нотариальному удостоверению. Параллельно в 1930-х годах были учреждены специализированные международные арбитражные институты — Морская арбитражная комиссия (МАК) и Внешнеторговая арбитражная комиссия (ВТАК), ставшая предшественником современного МКАС. Существенным нововведением 1959 года стало признание возможности передачи на третейское разбирательство споров между юридическими лицами.

Современный этап начался в 1990-х годах с принятием Временного положения о третейском суде для разрешения экономических споров (1992) [8] и Закона РФ «О международном коммерческом арбитраже» (1993) [9]. В 2002 году им на смену пришёл Федеральный закон «О третейских судах в Российской Федерации» [10], который, в свою очередь, 1 сентября 2016 года был заменён действующим Федеральным законом «Об арбитраже (третейском разбирательстве) в Российской Федерации» [11], призванным решить накопившиеся проблемы и усовершенствовать систему.

Историческая эволюция третейского суда наглядно демонстрирует его развитие именно как института гражданского общества. Это проявляется в следующем.

Третейский суд возникает не по инициативе государства, а из общественных отношений, основанных на доверии и взаимном согласии сторон. Ключевым элементом третейского разбирательства является добровольное соглашение участников (третейская запись или арбитражная оговорка). Такое соглашение представляет собой акт свободного волеизъявления, в рамках которого стороны самостоятельно, без какого-либо принуждения, определяют порядок разрешения возможного спора и выбирают арбитра. Как отмечал А. Ф. Волков: «это была первая форма правосудия, к которой люди обращались добровольно» [3].

Вместе с тем, по мере усложнения социально-экономических связей, одной лишь общественной легитимации третейского разбирательства оказалось недостаточно. Для устойчивого функционирования в условиях современного правопорядка потребовалось его нормативное признание со стороны государства. В результате сформировалась модель взаимодействия, при которой общественный запрос на более гибкие формы разрешения споров получил законодательное закрепление, а государство признало юридическую силу третейского разбирательства. Одним из наиболее наглядных проявлений такого признания является возможность принудительного исполнения решений третейских судов.

В основе третейского разбирательства лежит принцип добровольного согласия сторон правового конфликта, который во многом определяет специфику данного института. Добровольность проявляется в возможности передать в третейский суд как уже возникший, так и потенциальный спор, в праве сторон определить состав арбитров либо порядок их назначения, а также в возможности отказаться прибегать к третейскому разбирательству, если соответствующее соглашение между сторонами не заключено.

Сравнительно-правовой анализ показывает, что третейское разбирательство наиболее востребовано там, где между участниками сохраняются устойчивые деловые связи, а при разрешении спора важны не только правовой результат, но и возможность продолжения сотрудничества. В подобных отношениях этот механизм нередко оказывается более приемлемым, чем государственное судопроизводство, построенное на состязательной модели.

С 1 сентября 2016 г. вступил в силу ФЗ «Об арбитраже (третейском разбирательстве) в Российской Федерации», регулирующий деятельность арбитражей (третейских судов) [11]. Факт реформирования сферы действия третейских судов в основном был воспринят положительно. За период существования Закона о третейских судах накопились проблемы, требующие разрешения, о чем писалось много в научной литературе. Закон внес много изменений и корректировок в терминологию, в порядок формирования третейских судов и порядок взаимодействия третейских судов и государственных судов.

Тем самым третейский суд занимает заметное место в системе общественных институтов. Он основывается на добровольности, доверии и определённой согласованности действий сторон. Уже сам выбор такого порядка разрешения спора свидетельствует о наличии у участников готовности к взаимодействию, что создаёт условия не только для вынесения решения, но и для урегулирования конфликта. Вместе с тем, в России мирное завершение спора всё ещё встречается сравнительно редко.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Виноградова, Е. А. Правовые основы организации и деятельности третейского суда : автореф. дис. ... канд. юрид. наук / Е. А. Виноградова. – М., 1994. – С. 6.
2. Гражданский процесс : хрестоматия / под ред. М. К. Треушникова. – М., 2005. – С. 739–740.
3. Гражданский процесс : хрестоматия / под ред. М. К. Треушникова. – М., 2015. – С. 738.
4. Дмитриев, Ф. М. История судебных инстанций и гражданского апелляционного судопроизводства от Судебника до Учреждения о губерниях / Ф. М. Дмитриев. – М., 1899. – С. 224.
5. Зайцев, А. И. История развития третейских судов и третейского судопроизводства в России до 1917 г. / А. И. Зайцев // Вестник гражданского процесса. – 2012. – № 2. – С. 89–128.
6. Клейман, А. Ф. Советский гражданский процесс : учебник для юридических вузов / А. Ф. Клейман. – М., 1954. – С. 283.
7. Корабельников, Б. Р. Международный коммерческий арбитраж : учебник / Б. Р. Корабельников. – М., 2013. – 19 с.
8. О Временном положении о третейском суде для разрешения экономических споров : Постановление Верховного Совета Российской Федерации // Ведомости Съезда народных депутатов Российской Федерации и Верховного Совета Российской Федерации. – 1992. – № 30. – Ст. 1790.

9. О международном коммерческом арбитраже : Закон Российской Федерации от 7 июля 1993 г. № 5338-1 // Ведомости Съезда народных депутатов Российской Федерации и Верховного Совета Российской Федерации. – 1993. – № 32. – Ст. 1240.
10. О третейских судах в Российской Федерации : Федеральный закон от 24 июля 2002 г. № 102-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2002. – № 30. – Ст. 3019.
11. Об арбитраже (третейском разбирательстве) в Российской Федерации : Федеральный закон от 29 декабря 2015 г. № 382-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2016. – № 1 (ч. I). – Ст. 2.
12. Certilman, S. A. A Brief History of Arbitration in the United States // New York Dispute Resolution Lawyer. – 2010. – Vol. 3. – No. 1.
13. Скворцов, О. Ю. Арбитраж (третейское разбирательство) в Российской Федерации : учебник / О. Ю. Скворцов. – М., 2018. – С. 97–98.

REFERENCES

1. Vinogradova, E. A. Legal Foundations of the Organization and Activities of the Arbitration Court: author's abstract. diss. ... candidate of legal sciences / E. A. Vinogradova. - Moscow, 1994. - P. 6.
2. Civil Procedure: anthology / edited by M. K. Treushnikov. - Moscow, 2005. - P. 739-740.
3. Civil Procedure: anthology / edited by M. K. Treushnikov. - Moscow, 2015. - P. 738.
4. Dmitriev, F. M. History of Courts and Civil Appellate Proceedings from the Sudebnik to the Institution on the Provinces / F. M. Dmitriev. – M., 1899. – P. 224.
5. Zaitsev, A. I. History of the Development of Arbitration Courts and Arbitration Proceedings in Russia before 1917 / A. I. Zaitsev // Bulletin of Civil Procedure. – 2012. – No. 2. – P. 89–128.
6. Kleiman, A. F. Soviet Civil Procedure: a textbook for law schools / A. F. Kleiman. – M., 1954. – P. 283.
7. Korabelnikov, B. R. International Commercial Arbitration: a textbook / B. R. Korabelnikov. – M., 2013. – 19 p.
8. On the Temporary Regulations on the Arbitration Court for the Resolution of Economic Disputes: Resolution of the Supreme Soviet of the Russian Federation // Bulletin of the Congress of People's Deputies of the Russian Federation and the Supreme Soviet of the Russian Federation. - 1992. - No. 30. - Item 1790.
9. On International Commercial Arbitration: Law of the Russian Federation of July 7, 1993 No. 5338-1 // Bulletin of the Congress of People's Deputies of the Russian Federation and the Supreme Soviet of the Russian Federation. - 1993. - No. 32. - Item 1240.
10. On Arbitration Courts in the Russian Federation: Federal Law of July 24, 2002 No. 102-FZ // Collection of Legislation of the Russian Federation. - 2002. - No. 30. - Item 3019.
11. On Arbitration (Arbitration Proceedings) in the Russian Federation: Federal Law of December 29, 2015 No. 382-FZ // Collected Legislation of the Russian Federation. – 2016. – No. 1 (Part I). – Art. 2.
12. Certilman, S. A. A Brief History of Arbitration in the United States // New York Dispute Resolution Lawyer. – 2010. – Vol. 3. – No. 1.
13. Skvortsov, O. Yu. Arbitration (Arbitration Proceedings) in the Russian Federation: textbook / O. Yu. Skvortsov. – M., 2018. – pp. 97–98.

**РАЗВИТИЕ ИНСТИТУТОВ ГРАЖДАНСКОГО ОБЩЕСТВА В РОССИИ
В XIX–XXI ВЕКАХ****DEVELOPMENT OF CIVIL SOCIETY INSTITUTIONS IN RUSSIA IN THE 19TH–21ST
CENTURIES**

Трофимова М.Ю., преподаватель ФГБОУ ВО «Воронежский государственный лесотехнический университет имени Г.Ф. Морозова», Воронеж, Россия. **Trofimova M. Y.**, Lecturer at the Voronezh State University of Forestry and Technologies named after G.F. Morozov, Voronezh, Russia.

Фрумосу И.-Е., студентка ФГБОУ ВО «Воронежский государственный лесотехнический университет имени Г.Ф. Морозова», Воронеж, Россия. **Frumosu I.-E.**, student University of Forestry and Technologies named after G.F. Morozov, Voronezh, Russia.

Аннотация: В статье исследуется эволюция гражданского общества в России от общинных традиций XIX века до современности. Особое внимание уделено роли реформ Александра II, советского периода, Перестройки и постсоветских изменений в формировании институтов самоорганизации. Выявлены факторы, способствующие или препятствующие развитию гражданского общества, такие как государственный контроль, экономические кризисы и правовые механизмы. Подчеркивается тенденция на устойчивое взаимодействие гражданского общества с властью и выделяются факторы для дальнейшего развития.

Abstract: This article examines the evolution of civil society in Russia from the communal traditions of the 19th century to the present day, focusing on key historical stages and the impact of political transformations. Particular attention is paid to the role of the reforms of Alexander II, the Soviet period, Perestroika, and post-Soviet changes in the formation of self-organization institutions. Factors facilitating or hindering the development of civil society, such as state control, economic crises, and legal mechanisms, are identified. The trend toward sustained interaction between civil society and the government is emphasized, and factors for further development are identified.

Ключевые слова: институты гражданского общества, переходный режим, государство, политическая власть, организации.

Keywords: civil society institutions, transition regime, state, political power, organizations.

В периоды развития государства особую роль играет гражданское общество. Оно представляет собой систему самоорганизующихся групп и организаций, действующих вне прямого контроля государства. Это не просто совокупность граждан, а именно структурированные объединения, создаваемые для решения конкретных задач: защиты прав, оказания помощи нуждающимся, развития культуры, охраны окружающей среды и решения иных целей. Исследование эволюции гражданского общества позволяет понять, как формируются демократические институты и какие факторы способствуют или препятствуют их устойчивости.

Стоит отметить, что гражданское общество не возникло в один момент, его становление – это длительный эволюционный процесс и не всегда линейный. Ключевые черты гражданского общества формировались на протяжении веков: от античных философских концепций и идей Просвещения до буржуазных революций, впервые институционально оформивших права человека и принцип разделения властей. Рассматривая развитие гражданского общества в России, следует указать, что первоначально оно зарождалось на основе общинных традиций. В дальнейшем, вследствие монополизации государственной власти, его влияние ослабевало, однако в XIX веке фундамент гражданских институтов начал развиваться благодаря техническому прогрессу, что послужило созданию независимой прессы и общественных организаций, опирающихся на правовые идеи и свободы. На современном этапе процессы глобализации и цифровизации трансформируют общественную активность, образуют новое общественное правосознание и новые формы самоорганизации.

Эволюция гражданского общества в России тесно связана с ключевыми историческими событиями и политическими трансформациями. Особенно остро значение гражданского общества проявляется в переходных режимах, возникающих во время смены политической власти, например, при переходе от авторитаризма к демократии или от плановой экономики к рыночной, когда старые правила уже не работают, а новые еще не устоялись. В таких условиях обостряется конкуренция между различными группами за влияние, а общество может фрагментироваться. В этой ситуации институты гражданского общества играют ключевую роль в достижении общественного согласия, зачастую выступая посредником между государством и обществом, способствуя диалогу и снятию социальной напряженности. Можно выделить несколько этапов, каждый из которых характеризовался своей спецификой и вызовами.

Во второй половине XIX века в России развитие институтов гражданского общества активно ускорили реформы Александра II, прежде всего отмена крепостного права и земская реформа, однако деятельность достаточно сильно регламентировалась властями, однако новые институты смогли развернуть активную работу в сферах образования, здравоохранения, благотворительности, науки, культуры и местного самоуправления [1].

Так, с 1870 года Земства и городские думы вели практическую работу: строили и содержали школы и больницы, развивали фельдшерскую сеть, прокладывали дороги, поддерживали агрономию и кооперацию, однако их полномочия были ограничены: решения могли отменить губернатор или министерство, а участие в выборах зависело от имущественного ценза. Общественные силы заметно влияли на просвещение, благодаря им открывались частные и воскресные школы, женские гимназии. Просветительские общества, организовывали лекции и частные библиотеки. К наиболее значимым общественным объединениям того времени можно отнести: Комитеты грамотности (наиболее известные – Санкт-Петербургский и Московский), Вольное экономическое общество, Русское техническое общество (РТО), Общества распространения полезных книг и др. Также интеллигенция и меценаты создавали частные кружки в здравоохранении и социальной сфере, благотворительные организации (например, Императорское Человеколюбивое общество), открывали приюты и богадельни, а медицинские общества продвигали санитарные нормы и

вакцинацию [4]. Профессиональная самоорганизация тоже росла, возникали объединения медиков, инженеров, учителей, сельскохозяйственные общества распространяли агрономические знания, предпринимательские ассоциации обсуждали вопросы торговли и промышленности. В культурной сфере действовали литературные кружки, студенческие объединения, спортивные и музыкальные общества, независимые издания. Нельзя не отметить, что судебная реформа 1864 года также повлияла на гражданское правосознание. Появление адвокатуры и судов с присяжными внесло элементы гласности и состязательности, формируя правовую культуру [1].

Однако существенное противоречие заключалось в том, что государство сохраняло строгий контроль над гражданской общественной активностью. Уставы организаций утверждались министерствами, надзор осуществляли полиция и губернаторы, а политическая деятельность оставалась под запретом. Полагаем, подобная «опека» вступает в конфликт с классическим пониманием гражданского общества, которое предполагает автономию от власти и партнерское взаимодействие, а не прямое подчинение.

Ситуация ужесточилась в период реформ. Так, в 1890 году с принятием земской контрреформы были повышены цензы для городских избирателей, снижены для дворян-землевладельцев и существенно урезана самостоятельность крестьянской курии. И хотя революционные события 1905-1907 годов придали импульс институционализации гражданского общества, даже после принятия Манифеста 1905 года власть продолжала стремиться к ограничению его политического влияния.

После революции 1917 года независимые институты гражданского общества в России были последовательно ограничены и встроены в государственную систему. В послереволюционные годы возникали автономные Советы, профсоюзы, крестьянские общины и кооперативы, но уже к 1919-1920 годам их подчинили партийному контролю через Российскую коммунистическую партию большевиков и Всероссийскую чрезвычайную комиссию по борьбе с контрреволюцией и саботажем. Религиозные и благотворительные организации лишились имущества и прав, независимая пресса закрылась.

В период Новой Экономической Политики появилось ограниченное пространство для самоорганизации: ожили кооперативы (потребительские и сельскохозяйственные), возникли общественные организации, такие как: «Долой неграмотность!», «Друзья детей», «Международная организация помощи борцам революции». Однако их деятельность контролировалось государством: уставы утверждались властями, финансирование шло через государственный аппарат, а цели согласовывались с партийной линией. С конца 1920 х годов, с началом индустриализации и коллективизации, остатки автономии ликвидировали. Кооперативы подчинили народным комиссариатам, независимые профсоюзы и религиозные объединения запретили, научные общества перестроили под государственный контроль. К 1930 м годам все легальные организации стали «приводными ремнями» партии: их руководство назначалось, а деятельность строго контролировалась [3].

В послевоенный период сохранялись формальные общественные структуры — профсоюзы, добровольные общества, творческие союзы, — но они выполняли

государственные задачи и не имели реальной самостоятельности. Попытки неформальной самоорганизации (например, экологические инициативы 1960-1970 х) подавлялись.

Наиболее ярким примером развития гражданского общества в условиях переходных политических режимов является период Перестройки, ознаменовавшийся мощным всплеском гражданской активности. Появились неформальные клубы, забастовочные комитеты, народные фронты, независимые СМИ. Однако до распада СССР эти структуры не успели оформиться в устойчивое гражданское общество.

Можно сказать, что общественное сознание в этот период раскрепостилось быстрее, чем успели сформироваться необходимые правовые и экономические механизмы. Всплеск активности носил во многом стихийный, эмоциональный характер, направленный скорее на отрицание старой системы, нежели на системное строительство новой. К тому же отсутствие опыта низовой самоорганизации и углубляющийся экономический кризис мешали разрозненным движениям объединиться в стабильные социальные институты. Тем не менее именно этот период стал переломным моментом, когда общество впервые за долгие годы осознало себя как самостоятельную силу, способную влиять на историю страны.

В 1990-е годы, на фоне ослабления государственного контроля, активно формировались правозащитные организации (Московская Хельсинкская группа, Комитет солдатских матерей), благотворительные фонды и экологические инициативы. Они занимались защитой прав человека, социальной поддержкой нуждающихся, контролем за состоянием окружающей среды. Появились новые формы общественной самоорганизации — от обществ охотников до Союза женщин России. Гражданские активисты влияли на законодательство: благодаря их усилиям были приняты законы «Об общественных объединениях» (1995г.), «О государственной поддержке малого предпринимательства» (1995г.) и закон об уполномоченном по правам человека (1997г.).

В 2000-е годы государство стало активнее регулировать деятельность НКО. Были сформированы новые институты взаимодействия с властью, некоторые из которых продолжают действовать и сегодня. К ним относятся созданная в 2005 году Общественная палата РФ и региональные палаты, которые сосредоточились на общественной экспертизе, согласовании интересов граждан и государства, а также контроле за работой госорганов. Кроме того, были учреждены должности омбудсменов по правам ребёнка (2009г.) и по защите прав предпринимателей (2012г.), а также созданы общественные наблюдательные комиссии для контроля за местами принудительного содержания [2].

Гражданские активисты перешли от точечной помощи к системному влиянию на решения власти. Например, пациентское сообщество совместно с организациями инвалидов добилось расширения программы высокотехнологичных нозологий и создания фонда «Круг добра» для детей с орфанными заболеваниями [5].

При этом наблюдались и ограничивающие тенденции. Так, многие НКО зависели от зарубежного финансирования, что впоследствии привело к ужесточению законодательства (закон об «иностранных агентах» 2014 года). В 2000-е усилилось государственное регулирование НКО через систему грантов, а гражданская активность в целом снизилась по сравнению с 1990-ми годами.

Таким образом, гражданское общество в России проходило сложный путь становления. Его расцвет пришелся на пореформенный период второй половины XIX века и 1990-е годы, а спад - на советский период.

Подводя итог, можно заключить, что развитие гражданского общества во многом определяется характером его взаимодействия с государством; оно не может существовать полностью автономно. Препятствиями к его развитию выступают доминирование государства над обществом, отсутствие устойчивой традиции правового государства и низкий уровень политической культуры. Благоприятными же факторами являются высокий уровень легитимности власти, плюрализм мнений, а также развитое правосознание граждан. В современном российском государстве имеются все необходимые механизмы для развития гражданского общества и его органичного взаимодействия с властью.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Макшаева Евгения Николаевна – «Этапы становления гражданского общества в России». - <https://interactive-plus.ru/e-articles/198/Action198-15407.pdf> (дата обращения 04.02.2026)
2. Стратегии развития социальных общностей, институтов и территорий: материалы X Международной научно-практической конференции (Екатеринбург, 18–19 апреля 2024 г.) / под общей редакцией доктора экономических наук А. П. Багировой ; Министерство науки и высшего образования РФ, Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина. — Екатеринбург: Издательство Уральского университета, 2024. — 163 с. — ISBN 978-5-7996-3876-4. — Текст: электронный // Электронный научный архив УрФУ. – URL: <https://elar.urfu.ru/handle/10995/136781> (дата обращения 04.02.2026)
3. Оломпиев К. С. Властные институты и гражданское общество: эволюция взаимоотношений в переходный период отечественной истории (1985-1991 годы) // *Ars Administrandi*. 2017. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vlastnye-instituty-i-grazhdanskoe-obschestvo-evolyutsiya-vzaimootnosheniy-v-perехodnyy-period-otchestvennoy-istorii-1985-1991-gody> (дата обращения: 11.02.2026).
4. Лукичев Павел Михайлович Культурная взаимосвязь: Императорское Вольное экономическое общество и Санкт-Петербургский государственный институт культуры // *Вестник СПбГИК*. 2015. №4 (25). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kulturnaya-vzaimosvyaz-imperatorskoe-volnoe-ekonomicheskoe-obschestvo-i-sankt-peterburgskiy-gosudarstvennyy-institut-kultury> (дата обращения: 14.02.2026).
5. Самощенко Ирина Федоровна, Гаранкина Римма Юрьевна, Снимщикова Ирина Анатольевна, Лебедев Александр Валерьевич, Кучерявенко Елена Николаевна, Омельченко Анна Александровна "КРУГ ДОБРА" В РАМКАХ ЛЕКАРСТВЕННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ БОЛЬНЫХ С ОРФАННЫМИ ЗАБОЛЕВАНИЯМИ // *Вестник Смоленской государственной медицинской академии*. 2022. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/krug-dobra-v-ramkah-lekarstvennogo-obespecheniya-bolnyh-s-orfannymi-zabolevaniyami> (дата обращения: 14.02.2026).

REFERENCES

1. Evgeniya Nikolaevna Makshaeva – “Stages of Formation of Civil Society in Russia”. - <https://interactive-plus.ru/e-articles/198/Action198-15407.pdf> (date of access 04.02.2026)

2. Strategies for the Development of Social Communities, Institutions and Territories: Proceedings of the X International Scientific and Practical Conference (Ekaterinburg, April 18–19, 2024) / under the general editorship of Doctor of Economics A. P. Bagirowa; Ministry of Science and Higher Education of the Russian Federation, Ural Federal University named after the first President of Russia B. N. Yeltsin. - Ekaterinburg: Ural University Publishing House, 2024. - 163 p. - ISBN 978-5-7996-3876-4. - Text: electronic // UrFU Electronic Scientific Archive. – URL: <https://elar.urfu.ru/handle/10995/136781> (accessed 04.02.2026)
3. K. S. Olompiev. “Power Institutions and Civil Society: The Evolution of Relationships during the Transitional Period of Russian History (1985-1991).” *Ars Administrandi*. 2017. No. 1. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/vlastnye-instituty-i-grazhdanskoe-obschestvo-evolyutsiya-vzaimootnosheniy-v-perehodnyy-period-otechestvennoy-istorii-1985-1991-gody> (Accessed: 11.02.2026).
4. Pavel Mikhailovich Lukichev. “Cultural Interconnection: The Imperial Free Economic Society and the St. Petersburg State Institute of Culture.” *Bulletin of SPbGIK*. 2015. No. 4 (25). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kulturnaya-vzaimosvyaz-imperatorskoe-volnoe-ekonomicheskoe-obschestvo-i-sankt-peterburgskiy-gosudarstvennyy-institut-kultury> (date of access: 14.02.2026).
5. Samoshchenkova Irina Fedorovna, Garankina Rimma Yurievna, Snimshchikova Irina Anatolyevna, Lebedev Alexander Valerievich, Kucheravenko Elena Nikolaevna, Omelchenko Anna Aleksandrovna "CIRCLE OF GOODNESS" IN THE FRAMEWORK OF DRUG PROVISION OF PATIENTS WITH ORPHAN DISEASES // *Bulletin of the Smolensk State Medical Academy*. 2022. No. 2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/krug-dobra-v-ramkah-lekarstvennogo-obespecheniya-bolnyh-s-orfannymi-zabolevaniyami> (date of access: 02/14/2026).

**РОЛЬ СРЕДСТВ МАССОВОЙ ИНФОРМАЦИИ В ДОСТИЖЕНИИ
ОБЩЕСТВЕННОГО СОГЛАСИЯ**

THE ROLE OF THE MEDIA IN ACHIEVING PUBLIC CONSENSUS

Трофимова М.Ю., преподаватель ФГБОУ ВО «Воронежский государственный лесотехнический университет имени Г.Ф. Морозова», Воронеж, Россия. **Trofimova M. Y.**, Lecturer at the Voronezh State University of Forestry and Technologies named after G.F. Morozov, Voronezh, Russia.

Яковлева Н.И., студентка ФГБОУ ВО «Воронежский государственный лесотехнический университет имени Г.Ф. Морозова», Воронеж, Россия. **Yakovleva N.I.**, student Voronezh State University of Forestry and Technologies named after G.F. Morozov, Voronezh, Russia.

Моргун Е.Ю., преподаватель ФГБОУ ВО «Воронежский государственный лесотехнический университет имени Г.Ф. Морозова», Воронеж, Россия. **Morgun E. Y.**, Lecturer at the Voronezh State University of Forestry and Technologies named after G.F. Morozov.

Аннотация: Статья посвящена изучению роли средств массовой информации (СМИ) в достижении общественного согласия. Исследуется эволюция медиапространства, а также нормативно-правовые акты, регулирующие деятельность СМИ и определяющие правовое положение граждан Российской Федерации в данной сфере. Кроме того, оценивается влияние медиа на формирование общественного мнения и их взаимодействие с институтами гражданского общества. Анализируются современные вызовы и возможности, обусловленные технологическими инновациями в цифровой среде, а также спецификой взаимодействия государства и гражданского общества.

Abstract: The article examines the functional role of the mass media in achieving public consensus. It analyzes the evolution of the media space, as well as the regulatory framework governing media activities and the rights of citizens of the Russian Federation in this area. In addition, the study assesses the influence of the media on public opinion and their interaction with civil society institutions. Special attention is paid to contemporary challenges and opportunities associated with technological innovations in the digital environment and the interaction between the state and civil society.

Ключевые слова: СМИ, общественное согласие, масс-медиа, институт гражданского общества, коммуникация, эволюция СМИ.

Keywords: media, public consensus, mass media, civil society institution, communication, media evolution.

Средства массовой информации (СМИ) традиционно считаются одним из ключевых институтов гражданского общества, поскольку в идеальной модели они должны сохранять экономическую и политическую независимость от государственного аппарата, что позволяет

журналистике осуществлять функцию общественного контроля и вскрывать социальные проблемы.

В современных условиях в России средства массовой информации имеют существенное значение для формирования общественного мнения и достижения социального согласия. Выступая своего рода посредниками между государством и гражданами, медиа обеспечивают информационную среду для обсуждения злободневных вопросов. Тем не менее влияние СМИ может быть, как конструктивным, так и деструктивным, что создаёт определённые трудности.

История СМИ в России представляет сложный процесс, охватывающий более трёх столетий. Эволюция начиналась с печатных изданий, затем появились радио и телевидение. А сегодня интернет стал доминирующим источником информации.

Так, согласно исследованию социологического агентства "Вебер", в России самым популярным источником новостей является интернет: сайты СМИ и Telegram-каналы, которые назвали своим основным источником новостей 95% россиян. Менее популярным источником новостей оказалось телевидение: его смотрят лишь 47% респондентов [8].

В этой связи возникает вопрос, в какой мере обилие источников информации можно рассматривать как позитивное явление в формировании гражданского общества, особенно среди молодого поколения. С одной стороны, это обеспечивает плюрализм мнений, но с другой - ставит под сомнение достоверность фактов и приводит к размытости информационной картины.

К примеру, в процессуальной науке существует институт общеизвестных фактов т.е. обстоятельств, которые в силу своей достоверности и известности широкому кругу лиц не нуждаются в процессуальном доказывании. Однако в условиях колоссального потока противоречивой информации и засилья немодерируемых площадок судам становится всё сложнее определять объективные границы такой общеизвестности. Массовое тиражирование непроверенных сведений в социальных сетях, может формировать в обществе ложную иллюзию их неоспоримости, что потенциально влечёт проблемы в правоприменительной практике.

Правовую основу деятельности средств массовой информации в Российской Федерации составляет ряд нормативно-правовых актов. Конституция РФ выступает фундаментальным документом, определяющим рамки функционирования СМИ [7]. Гражданский кодекс РФ закрепляет гражданско-правовую ответственность за распространение сведений, не соответствующих действительности и порочащих честь и достоинство граждан и организаций [1]. Федеральный закон от 25.07.2002 №114-ФЗ «О противодействии экстремистской деятельности» запрещает распространение через СМИ экстремистских материалов и устанавливает недопустимость проявления в их деятельности признаков экстремизма [10]. Федеральный закон от 27.07.2006 №149-ФЗ «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» регулирует отношения в сфере поиска, получения, передачи и распространения информации, а также закрепляет правовые основы обращения информации и требует соблюдения прав граждан на получение достоверных сведений [9]. Наконец, Закон РФ от 27.12.1991 №2124-1 «О средствах массовой информации» закрепляет основные принципы работы СМИ, провозглашает свободу информации, устанавливает правила

лицензирования и определяет меры ответственности за допущенные нарушения, регламентирует порядок регистрации СМИ, регулирует их взаимодействие с гражданами и организациями, а также фиксирует права и обязанности журналистов [4].

Согласно статье 29 Конституции Российской Федерации [7], каждый имеет право на свободу мысли и слова. Случаи привлечения журналистов к ответственности или прекращения деятельности изданий, как правило, юридически обосновываются нарушениями законодательства (например, распространением недостоверных сведений), хотя в экспертной среде обсуждаются и риски давления на редакционную политику.

Исследователь Д.И. Шут в своей работе подчеркивает, что независимость СМИ является одним из ключевых аспектов, определяющих роль журналистики в информационном обществе [11]. Другие эксперты, такие как Иосиф Дзялошинский, справедливо отмечают, что журналистика должна создавать среду для равноправного диалога между социальными группами [3]. Это позволяет разрешать противоречия и объединять в едином пространстве разные мнения, которые, став достоянием гласности, могут способствовать выработке взаимоприемлемых подходов.

Кроме того, теория социальной ответственности медиа акцентирует внимание на важности независимой прессы. Согласно этой теории, СМИ осуществляют общественный контроль за деятельностью других институтов, освещая события объективно и честно. Эта функция крайне важна, так как помогает государству и гражданам формировать полноценную картину мира и служит платформой для открытого диалога.

Масс-медиа способствуют достижению общественного согласия, предоставляя площадку для дискуссий и информируя граждан о действиях власти. Основная задача СМИ – «показать жизнь такой, какая она на самом деле» [5], основываясь на принципах гласности, объективности и плюрализма. К ключевым функциям СМИ относятся информирование общества, формирование общественного мнения и создание платформы для общественного диалога.

Важно, чтобы СМИ реализовывали свои функции ответственно и объективно, иначе негативное влияние проявляется в распространении дезинформации и манипуляции общественным мнением. Важно отметить функцию общественного контроля: СМИ и гражданские институты проводят мониторинг действий властей, анализируют их решения и публикуют независимые расследования о коррупционных действиях или нарушениях прав человека. Такая деятельность не только привлекает внимание к проблемам, но и укрепляет демократические механизмы, повышая ответственность чиновников перед народом.

Кроме того, независимые СМИ выступают «рупором» общественных интересов. Выявляя потребности и проблемы различных социальных слоёв, они транслируют власти реальные настроения людей.

Значимая роль СМИ в достижении общественного согласия ярко проявилась в конце 2019 года, с началом пандемии COVID-19. Так, в условиях высокой неопределённости и распространённого общественного беспокойства, информационное оповещение стало жизненно важным элементом для каждого человека. Благодаря тому, что СМИ активно стали освещать ситуацию в мире, а именно: распространять объективную информацию о вирусе,

мерах профилактики и вакцинации, обществу стало проще адаптироваться к новым условиям во время карантина, что снизило уровень паники. Кроме того, граждане могли из дома наблюдать за тем, как развивается ситуация не только в Российской Федерации, но и за её пределами, при помощи онлайн-платформ, новостей и телевидения. Множество новостных агентств и телеканалов организовали специальные передачи и программы, которые были посвящены коронавирусу. Так, например, пресс-центр ТАСС проводил онлайн-мероприятия и прямые эфиры, в которых представители власти или эксперты отвечали на вопросы не только СМИ, но и общества. Средства массовой информации способствовали общественному согласию путём предоставления актуальной информации о вирусе и поддержания связи с представителями органов власти, благодаря чему большая часть населения осознала потенциально серьёзные последствия COVID-19. Следовательно, значительная часть общества стала более ответственно относиться к мерам профилактики. Это послужило хорошим стимулом к формированию более информационного общества, готового к борьбе с пандемией.

Впрочем, деятельность журналистов в тот период имела и ряд недостатков, таких как, искажение фактов, чрезмерное акцентирование на негативной информации, что усиливало страх [2]. Подобное нагнетание обстановки и распространение слухов, получившее название «инфодемия» [6], порой подрывало доверие к официальным источникам и усиливало разобщённость в обществе. Однако именно эти трудности отчетливо показали, что без ответственной журналистики и высоких этических стандартов невозможно обеспечить стабильность в кризисных ситуациях. Стало очевидно, что только качественная и проверенная информация способна служить объединяющим фактором, а не источником дестабилизации.

Подводя итог, следует заключить, что средства массовой информации как институт гражданского общества играют решающую роль в достижении общественного согласия. Взаимодействие граждан, медиа и государственных институтов создаёт основу для общественного взаимопонимания. В конечном счете, преодолеть современные вызовы можно лишь при условии активного участия всех сторон в выстраивании диалога, основанного на доверии и честном сотрудничестве.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Гражданский кодекс Российской Федерации. Части первая, вторая, третья и четвёртая: текст с изм. и доп. на 15 дек. 2014 г. — Москва: ЭКСМО, 2014. — 621 с. — Ст. 152.
2. Дзялошинский И. М. «Российские медиа в период пандемии. Статья первая: целевые установки, коммуникативные технологии и способы воздействия на сознание и поведение людей» / И.М. Дзялошинский, М.И. Дзялошинская // Вопросы журналистики. 2022. № 11. С. 5–41.
3. Дзялошинский И.М. Журналистика соучастия. Как сделать СМИ полезными людям / И. М. Дзялошинский // Москва: Престиж, 2006. С. 144.
4. «Закон РФ от 27.12.1991 №2124–1 (ред. от 23.07.2025) «О средствах массовой информации».
5. Захарова В.И. Средства массовой информации как медиатор между властью и обществом / В.И. Захарова // Коммуникология. 2014. №6. С. 183–193.
6. Землянский Александр Валентинович «Причины и последствия искажения информации в процессе коммуникации» (на примере пандемии COVID-19) // Наука и школа. 2024. №5. URL:

7. Конституция Российской Федерации: принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 г. с изм., одобренными в ходе общероссийского голосования 01 июля 2020 г. // Рос. газета. – 1993. – 25 декабря. – № 237; Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2020. – №11. – Ст.1416. Ст. 29.
8. Новости // ТАСС Медиа [официальный сайт] URL: <https://tass.ru/obschestvo/23679787> (дата обращения 10.02.2026).
9. Федеральный закон от 27.07.2006 №149-ФЗ «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» (с изменениями и дополнениями).
10. Федеральный закон от 25.07.2002 №114-ФЗ «О противодействии экстремистской деятельности» (с изменениями и дополнениями).
11. Шут Д.И. Средства массовой коммуникации в политическом процессе демократического общества: дис. ... канд. социологических наук / Шут Дмитрий Иванович // Москва, 2003. С. 123.

REFERENCES

1. The Civil Code of the Russian Federation. Parts one, two, three and four: the text as amended and supplemented on December 15. 2014. Moscow: EKSMO, 2014. 621 p. 152.
2. Dzyaloshinsky I. M. "Russian media in the period of the pandemic. Article one: Target settings, communication technologies, and ways of influencing people's consciousness and behavior" / I.M. Dzyaloshinsky, M.I. Dzyaloshinskaya // Voprosy Zhurnalistiki. 2022. No. 11. Pp. 5–41.
3. Dzyaloshinsky I.M. Journalism of Participation. How to Make the Media Useful to People / I. M. Dzyaloshinsky // Moscow: Prestige, 2006. P. 144.
4. "Law of the Russian Federation No. 2124-1 dated December 27, 1991 (as amended on July 23, 2025) 'On Mass Media'".
5. Zakharova, V. I. Mass Media as a Mediator between Power and Society / V. I. Zakharova // Communicology. 2014. No. 6. Pp. 183–193.
6. Zemlyansky, Alexander Valentinovich. "Causes and Consequences of Information Distortion in the Communication Process" (on the Example of the COVID-19 Pandemic) // Science and School. 2024. No. 5.
7. The Constitution of the Russian Federation: adopted by popular vote on December 12, 1993, with amendments approved during the all-Russian vote on July 1, 2020 // Rossiyskaya Gazeta. – 1993. – December 25. – No. 237; Collection of Laws of the Russian Federation. – 2020. – No. 11. – Art. 1416. Art. 29.
8. News // TASS Media [official website] URL: <https://tass.ru/obschestvo/23679787> (accessed on 10.02.2026).
9. Federal Law No. 149-FZ of 27.07.2006 "On Information, Information Technologies, and Information Protection" (as amended).
10. Federal Law No. 114-FZ dated July 25, 2002, "On Countering Extremist Activities" (as amended and supplemented).
11. Shut, D.I. Mass Media in the Political Process of a Democratic Society: Dissertation. Moscow, 2003, p. 123.

**ПОТЕНЦИАЛ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ АГРОЛЕСОВОДСТВА ДЛЯ РЕАЛИЗАЦИИ
КЛИМАТИЧЕСКИХ ПРОЕКТОВ**

POTENTIAL OF AGROFORESTRY FOR CLIMATE PROJECTS

Филипповская Е.М., преподаватель ФГБОУ ВО «Воронежский государственный лесотехнический университет имени Г.Ф. Морозова», Воронеж, Россия. **Filippovskaya E.M.**, Lecturer at the Voronezh State University of Forestry and Technologies named after G.F. Morozov, Voronezh, Russia.

Аннотация: В рамках данной статьи анализируется роль агролесоводства, как стратегического инструмента реализации климатических проектов и обеспечения устойчивого развития сельского хозяйства, исследуются механизмы снижения антропогенного воздействия на климатические изменения посредством секвестрации углерода и сокращения выбросов парниковых газов, а также оценивается адаптационный потенциал агролесомелиоративных систем в условиях актуализирующихся климатических рисков. В работе также представлены основные барьеры на пути внедрения агролесоводческих практик, включая инвестиционные ограничения и необходимость научно обоснованного подхода биологических компонентов системы.

Abstract: This article analyzes the role of agroforestry as a strategic tool for implementing climate projects and ensuring sustainable agricultural development. It explores the mechanisms for reducing anthropogenic impact on climate change through carbon sequestration and greenhouse gas emissions reduction, and assesses the adaptive potential of agroforestry systems in the face of emerging climate risks. The article also identifies key barriers to the implementation of agroforestry practices, including investment constraints and the need for a scientifically sound approach to the biological compo

Ключевые слова: агролесоводство, климатические проекты, адаптация к изменению климата, секвестрация углерода, устойчивое развитие, агролесомелиорация, агроэкосистемы.

Keywords: agroforestry, climate projects, climate change adaptation, carbon sequestration, sustainable development, agroforestry, and agroecosystems.

На сегодняшний день, усиление негативных последствий климатических изменений, выражающееся в увеличении среднегодовой температуры, учащении засухи, наводнений и иных экстремальных погодных явлений, оказывает существенное воздействие на устойчивость сельскохозяйственного производства и состоянии природных ресурсов. В данных условиях особую значимость приобретает внедрение климатических проектов, как фактора, способствующего адаптации к климатическим изменениям и сокращению выбросов парниковых газов. Данные проекты способствуют внедрению устойчивых форм землепользования, повышению ресурсной эффективности, снижению климатических рисков и обеспечению продовольственной безопасности.

Международно-правовую основу климатической повестки формирует Рамочная конвенция ООН об изменении климата (РКИК ООН), принятая в Рио-де-Жанейро на конференции ООН по окружающей среде и развитию, закрепившая принципы совместных действий стран по стабилизации климатической обстановки. Значимую роль приобрел Киотский протокол, регламентирующий количественные обязательства по сокращению выбросов парниковых газов, создавший механизмы международного сотрудничества в данном направлении. [3]

Стратегия социально-экономического развития РФ с низким уровнем выбросов парниковых газов до 2050 года, утверждённая Правительством Российской Федерации, устанавливает, как целевые показатели выбросов от разных источников, так и показатели, отражающие уровень поглощения углекислого газа в секторе лесного и сельского хозяйства. Процесс достижения целевых показателей осуществляется в рамках реализации климатических проектов.

Сельское хозяйство, в свою очередь, является, как одним из наиболее значимых секторов экономики, так и основным источником выбросов парниковых газов, поскольку распашка земель, животноводство, а также иные производственные процессы обуславливают эмиссию метана, закиси азота и углекислого газа. Важно отметить, что именно сельскохозяйственная деятельность является наиболее уязвимой к климатическим изменениям, поскольку зависит от режима осадков, температурных условий и состояния почвенного покрова. В следствии чего увеличивается необходимость внедрения таких форм хозяйствования, позволяющие одновременно адаптироваться к климатическим изменениям и снизить антропогенное воздействие на окружающую среду.

Одним из наиболее перспективных направлений в данном контексте выступает агролесоводство, представляющее систему совместного выращивания древесных и кустарниковых насаждений с сельскохозяйственными культурами, а также ведение животноводства на одной территории. Данный подход является эффективным инструментом в целях обеспечения климатической адаптации и смягчения последствий изменения климата. [1]

Как подчеркивается в докладах Межправительственной группы экспертов (МГЭИК), агролесоводство является перспективным агроэкологическим подходом к адаптации к изменению климата из-за множества сопутствующих выгод, которые многие агролесомелиоративные системы обеспечивают в дополнение к адаптации к изменению климата. [3]

Более детально основные выгоды, социально-экономические выгоды и проблемы внедрения систем агролесоводства представлены на рисунке 1.

Агролесомелиоративные системы способствуют формированию благоприятного микроклимата, снижению ветрового воздействия, снижению испарения влаги, защите почвы от эрозийных процессов, повышению содержания органического вещества и улучшению водного режима. К числу важнейших экологических эффектов агролесоводства относится секвестрация углерода, поскольку древесные культуры активно поглощают углекислый газ из атмосферы в процессе фотосинтеза и накапливают углерод в биомассе и почве. [2]



Рисунок 1 – Выгоды и проблемы внедрения системы агролесоводства для адаптации к климатическим изменениям

Дополнительным преимуществом агролесоводства является повышение устойчивости агроценозов к климатическим стрессам, поскольку деревья и кустарники защищают сельскохозяйственные культуры от ветровой и водной эрозии, снижают риски перегрева почвенного покрова, сохраняют влагу и способствуют более стабильному функционированию агроэкосистем в засушливых и нестабильных природных условиях. Корневая система древесных пород укрепляет почвенный слой, улучшает его структуру, способствует накоплению влаги и питательных веществ, что наиболее важно для территорий с высокой деградацией почв.

Вместе с тем, реализация агролесоводства сопряжена с совокупностью ограничений, к числу которых следует отнести нехватку инвестиционных вложений в развитие проектов, дефицит знаний и практического опыта у землепользователей, а также необходимость научного обоснования подбора древесных и кустарниковых пород, содействующих местным климатическим и почвенным условиям, неверный выбор видов может привести к снижению продуктивности, ухудшения условия выращивания сельскохозяйственных культур и снижению ожидаемого экологического эффекта. Также, агролесомелиоративные системы сами подвержены воздействию климатических рисков, что требует комплексного планирования и контроля на всех этапах реализации. [1]

Систематизируя вышеизложенную информацию, можно сказать, что агролесоводство представляет собой перспективный инструмент реализации климатических проектов, способный обеспечить адаптацию сельскохозяйственной деятельности к последствиям изменения климата, сократить выбросы парниковых газов, усилить секвестрацию углерода и повысить устойчивость агроэкосистем. Практическое использование моделей агролесоводства формирует предпосылки для экологической, экономической, и социальной устойчивости

сельского хозяйства. В условиях обостряющихся климатических рисков, использование практик агролесоводства является одним из наиболее приоритетных направлений низкоуглеродной трансформации сельскохозяйственного сектора.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Морковина С. С., Иванова А. В., Моисеев П. С. Потенциал и возможности агролесоводства на неиспользуемых сельскохозяйственных землях // Актуальные направления научных исследований XXI века: теория и практика. – 2024. – с. 63.
2. Квандт А., Нойфельдт Х., Горман К. Адаптация к изменению климата через агролесоводство: возможности и пробелы // Современное мнение в области экологической устойчивости. – 2023. – Т. 60. – С. 101244.
3. Ивонин Владимир Михайлович Регенеративная агролесомелиорация // Региональные геосистемы. 2024. № 1. - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/regenerativnaya-agrolesomelioratsiya>.

REFERENCES

1. Morkovina S. S., Ivanova A.V., Moiseev P. S. Potential and possibilities of agroforestry on unused agricultural lands // Current directions of scientific research of the XXI century: theory and practice. – 2024. – p. 63.
2. Quandt A., Neufeldt H., Gorman K. Adaptation to climate change through agroforestry: opportunities and gaps //Current opinion in the field of environmental sustainability. – 2023. – Vol. 60. – p. 101244.
3. Ivonin Vladimir Mikhailovich Regenerative agroforestry // Regional geosystems. 2024. № 1. - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/regenerativnaya-agrolesomelioratsiya>.

**ЭКОЛОГИЧЕСКИЕ ПРАВОНАРУШЕНИЯ В ВОРОНЕЖСКОЙ ОБЛАСТИ
В СОВРЕМЕННЫЙ ПЕРИОД**

ENVIRONMENTAL VIOLATIONS IN THE VORONEZH REGION IN THE MODERN PERIOD

Шелудякова Т.В., преподаватель ФГБОУ ВО «Воронежский государственный лесотехнический университет имени Г.Ф. Морозова», Воронеж, Россия. **Sheludyakova T.V.**, Lecturer at the Voronezh State University of Forestry and Technologies named after G.F. Morozov, Voronezh, Russia.

Колесова Д.Е., студентка ФГБОУ ВО «Воронежский государственный лесотехнический университет имени Г.Ф. Морозова», Воронеж, Россия. **Kolesova D.E.**, student Voronezh State University of Forestry and Technologies named after G.F. Morozov, Voronezh, Russia.

Курудимова В.Д., студентка ФГБОУ ВО «Воронежский государственный лесотехнический университет имени Г.Ф. Морозова», Воронеж, Россия. **Kurudimova V.D.**, student Voronezh State University of Forestry and Technologies named after G.F. Morozov, Voronezh, Russia.

Аннотация: В статье рассмотрены виды экологических правонарушений в России, а также проблема загрязнения водных объектов в Воронежской области. В статье исследована классификация экологических правонарушений на территории Воронежской области, выявлены проблемы в сфере охраны окружающей среды и предложены пути решения указанных проблем.

Abstract: The article discusses the types of environmental offenses in Russia, as well as the problem of water pollution in the Voronezh region. The article examines the classification of environmental offenses in the Voronezh region, identifies problems in the field of environmental protection, and suggests ways to solve these problems.

Ключевые слова: экологические правонарушения, загрязнение водных объектов, охрана водных объектов.

Keywords: environmental offenses, water pollution, and water protection.

Экологические правонарушения являются одной из наиболее острых проблем настоящего времени, которая распространяется в общефедеральном масштабе, выходя за рамки отдельных регионов. В условиях прогрессирующей экономики и развития промышленности на территории Российской Федерации, по данным на декабрь 2025 года, количество промышленных предприятий в России возросло на 3%, что в свою очередь увеличивает антропогенное влияние на окружающую среду.

Вопросы об охране биосферы и предупреждении возможных экологических правонарушений приобретают особую значимость. Подобные правонарушения носят деструктивный характер и наносят ущерб не только природным ресурсам, но и являются угрозой для здоровья граждан. Актуальность данной статьи обоснована следующими

факторами: а) высокой распространенностью экологических правонарушений на территории Российской Федерации; б) особенностями экологической ситуации на территории Воронежской области, характеризующейся антропогенными нагрузками, включающими в себя сельское хозяйство, урбанизацию; в) необходимостью выявления причин экологических правонарушений, как системных (несовершенство законодательства и контроля), так и локальных (низкая экологическая культура); г) значимостью анализа юридических последствий для нарушителя.

В соответствии со ст. 42 Конституции РФ «каждый имеет право на благоприятную окружающую среду, достоверную информацию о ее состоянии и на возмещение ущерба, причиненного его здоровью или имуществу экологическим правонарушением» [1, ст. 42].

По мнению С. А. Боголюбова, главной проблемой юридической ответственности в области экологических правонарушений является «множественность и отсутствие систематизации нормативных актов, которые устанавливают основания, виды и порядок назначения наказаний» [7, С. 17]. В связи с этим необходимость совершенствования мер экологического контроля сохраняет свою значимость. Н.И. Кузнецова, напротив, рассуждает о необходимости установления «общих и специальных видов освобождения от уголовной ответственности за совершение общественно опасных деяний экологической направленности» [4, С. 29]. Т.В. Шелудякова и Е.А. Пенькова считают, что меры административной и уголовной ответственности «необходимо ужесточать для организаций, предприятий и иных хозяйствующих субъектов», о чем уже неоднократно упоминалось [8, С. 236].

Сложившаяся ситуация с экологическими правонарушениями, как проступками, так и преступлениями, характеризуется повышенной общественной опасностью ввиду их масштабности и распространенности; постоянного совершенствования форм и способов преступной деятельности. Детальное изучение экологических преступлений на общероссийском уровне предполагает углубленный анализ ситуации в каждом регионе для выявления их уникальных проявлений. Питулько К.В. и Коряковцев В.В. приводят данные о современном состоянии экологической преступности на 2023 г. [5, С. 14]. В этом контексте Воронежская область, будучи субъектом РФ с развитой индустрией и сельским хозяйством, представляет особый интерес, поскольку именно здесь экологические правонарушения требуют отдельного исследования.

Объективная сторона экологических преступлений, как правило, охватывает: совершение действий (бездействий), выражающееся в противоправном нарушении установленных нормативными правовыми актами в области охраны окружающей среды и природопользования специальных правил, невыполнении предусмотренных данными актами обязанностей; общественно-опасные последствия (экологический вред, экономический вред, вред здоровью человека); причинную связь между деянием и последствиями. Субъективная сторона ряда преступлений характеризуется умышленной формой вины (например, ст.ст. 256, 258, 258.1, 260 УК РФ), других – неосторожной формой вины.

Отдельные экологические правонарушения классифицируются в зависимости от характера и степени общественной опасности, от тяжести деяния, закреплены в положениях главы 8 КоАП РФ [3] (ст.8.1-2.41) или в главе 26 УК РФ [2] (ст. 246-262). В зависимости от

объекта и предмета посягательства, вида ответственности экологические правонарушения и преступления предлагается рассмотреть следующим образом, отраженным в таблице.

Таблица – Классификация экологических правонарушений

Объект охраны	Вид правонарушения/ преступления	Административная ответственность (КоАП РФ)	Уголовная ответственность (УК РФ)
Атмосферный воздух	Нарушение эксплуатации очистных фильтров; выбросов вредных веществ	КоАП (ст. 8.21)	УК (ст. 251)
Водные объекты	Сброс неочищенных сточных вод в реки; засорение водоохранных зон	КоАП (ст. 8.13)	УК (ст. 250)
Земля и почва	Порча земель химикатами; захламление земель	КоАП (ст. 8.6)	УК (ст. 254)
Отходы производства и потребления	Организация несанкционированных свалок	КоАП (ст. 8.2)	УК (ст. 247)
Лесные ресурсы	Незаконная рубка деревьев; нарушение правил пожарной безопасности в лесах	КоАП (ст. 8.28)	УК (ст. 260-261)
Животный мир	Браконьерство	КоАП (ст. 8.37)	УК (ст. 266-258)
Недра	Добыча песка или щебня без лицензии; нарушение условий пользования недрами	КоАП (ст. 7.3)	УК (ст. 255)

По видам экологических преступлений в Воронежской области доминируют следующие виды преступлений: загрязнение водных объектов (ст. 250 УК РФ); незаконная вырубка лесных насаждений (ст. 260 УК РФ); уничтожение или повреждение лесных насаждений (ст. 261 УК РФ); незаконная добыча (вылов) водных биологических ресурсов (ст. 256 УК РФ); порча земли (ст. 254 УК РФ)

Воронежской межрайонной природоохранной прокуратурой на август 2025 года обобщены результаты надзорной деятельности за исполнением законодательства в сфере охраны окружающей среды и природопользования в 1-м полугодии 2025 года [6]. Было выявлено более 2 тысяч нарушений закона, в целях устранения которых предъявлено 175 исковых заявлений в суд, внесено 633 представления об устранении нарушений, к дисциплинарной и административной ответственности привлечено 526 лиц, по материалам прокурорских проверок возбуждено 27 уголовных дел [9]. В деятельности органов местного самоуправления выявлены многочисленные факты непринятия достаточных мер по санитарной очистке территорий, в том числе ликвидации несанкционированных свалок. В сфере охраны атмосферного воздуха наибольшее количество нарушений выявлено в деятельности хозяйствующих субъектов. Установлены случаи осуществления производства при отсутствии разрешительной природоохранной документации, проектов предельно допустимых выбросов в атмосферу. Прокурорами обеспечен контроль за фактическим устранением выявленных нарушений, в том числе в судебном порядке.

В январе 2026 года Воронежской межрайонной природоохранной прокуратурой с участием сотрудников Росприроднадзора, а также испытательной лаборатории филиала «ЦЛАТИ по Воронежской области» проведено обследование ливнестоков в Воронеже. По результатам анализа проб сбрасываемых вод установлено существенное превышение

предельно-допустимой концентрации вредных веществ по содержанию меди, нефтепродуктам, фосфатов аммония и другим. Значения ПДК по некоторым загрязняющим веществам превышены более чем в 17 раз.

Таким образом, на протяжении последних лет критическая ситуация с попаданием в Воронежское водохранилище загрязняющих веществ с превышением предельно допустимых концентраций кардинально не решается, что создает угрозу дальнейшего ухудшения экологической обстановки в областном центре.

В связи с этим, в качестве определенных мер по снижению экологической преступности в Воронежской области можно порекомендовать следующие:

1) ужесточение установленных действующим законодательством требований к порядку проведения государственного экологического надзора; увеличение штрафов и санкций за основные виды экологических правонарушений (недостоверная отчетность, несвоевременное выполнение или невыполнение предписаний);

2) усовершенствование системы контроля и надзора за реконструкцией очистных сооружений, очистки стоков перед их сбросом в реки Дон, Воронеж и Воронежское водохранилище. В первую очередь требуется усовершенствовать правовое регулирование в сфере водоотведения, установить четкие сроки и этапы реконструкции очистных сооружений, усилив меры административной ответственности за нарушение сроков реконструкции и несоответствие качества очистки нормам;

3) пересмотреть пороги ущерба для возбуждения уголовного дела до возникновения необратимых экологических последствий, расширение состава преступления за счет включения деяния, создавшего реальную угрозу причинения вреда, ужесточение санкций.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Конституция Российской Федерации. Принята всенародным голосованием от 12 декабря 1993 г (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 № 6-ФКЗ, от 30.12.2008 № 7-ФКЗ, от 05.02.2014 № 2-ФКЗ, от 21.07.2014 № 11-ФКЗ, от 14.03.2020 г.). – URL: <http://pravo.gov.ru>.
2. Уголовный кодекс Российской Федерации от 13.06.1996 N 63-ФЗ (ред. от 20.02.2026) // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 1996. - № 25. - Ст. 2954.
3. Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях от 30.12.2001 N 195-ФЗ (ред. от 08.03.2026) (ред. от 19.03.2026) // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2002. - № 1 (ч. 1). - Ст. 1.
4. Кузнецова Н.И. Общие и специальные виды освобождения от уголовной ответственности за совершение экологических преступлений: опыт теоретического моделирования // Российский следователь. - 2025. - N 3. - С. 28 - 31.
5. Питулько К.В., Коряковцев В.В. Квалификация экологических преступлений: учебное пособие. Москва: КНОРУС, 2023. - 144 с.
6. Прокуратура Воронежской области : [сайт]. URL: https://epp.genproc.gov.ru/ru/proc_36/mass-media/news/main/e5865724/ (дата обращения: 09.04.2026).

7. Экологическое право : учебник для вузов / под редакцией С. А. Боголюбова. — 8-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 318 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17734-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/559580> (дата обращения: 19.03.2026).
8. Шелудякова, Т. В. Проблема загрязнения водных объектов в России и зарубежных странах / Т. В. Шелудякова, Е. А. Пенькова // Менеджер года - 2024 : Материалы Всероссийской научно-практической конференции, Воронеж, 04 апреля 2024 года. – Воронеж, 2024. – С. 232-237.
9. Прокуратура Воронежской области. - URL: https://epp.genproc.gov.ru/ru/proc_36/about-the-proc/structure/structure-on-map/sid-4149/.

REFERENCES

1. The Constitution of the Russian Federation. Adopted by popular vote on December 12, 1993 (subject to amendments introduced by the Laws of the Russian Federation on Amendments to the Constitution of the Russian Federation dated 12/30/2008 No. 6-FKZ, dated 12/30/2008 No. 7-FKZ, dated 02/05/2014 No. 2-FKZ, dated 07/21/2014 No. 11-FKZ, dated 03/14/2020) – URL: <http://pravo.gov.ru>.
2. Criminal The Code of the Russian Federation of 13.06.1996 N 63-FZ (as amended on 20.02.2026) // Collection of legislation of the Russian Federation. Federation. – 1996. - No. 25. - Art. 2954.
3. The Code of the Russian Federation on Administrative Offenses of 12/30/2001 N 195-FZ (as amended on 03/08/2026) (as amended on 03/19/2026) // Collected Legislation of the Russian Federation. Federation. - 2002. - No. 1 (part 1). - Art. 1.
4. Kuznetsova N.I. General and special types of exemption from criminal liability for committing environmental crimes: the experience of theoretical modeling // A Russian investigator. - 2025. - N 3. - pp. 28-31.
5. Pitulko K.V., Koryakovtsev V.V. Qualification of environmental crimes: a textbook. Moscow: KNORUS, 2023. - 144 p.
6. Prosecutor's Office of the Voronezh region : [website]. - URL: https://epp.genproc.gov.ru/ru/proc_36/mass-media/news/main/e5865724 / (date of reference: 04/09/2026).
7. Environmental law : textbook for universities / edited by S. A. Bogolyubov. — 8th ed., revised and add. Moscow : Yurait Publishing House, 2025. 318 p. (Higher education). — ISBN 978-5-534-17734-3. — Text : electronic // Educational platform Yurayt [website]. — URL: <https://urait.ru/bcode/559580> (date of request: 03/19/2026).
8. Sheludyakova, T. V. The problem of pollution of water bodies in Russia and foreign countries / T. V. Sheludyakova, E. A. Penkova // Manager of the Year - 2024 : Proceedings of the All-Russian Scientific and Practical Conference, Voronezh, April 04, 2024. - Voronezh, 2024. - pp. 232-237.
9. Prosecutor's Office of the Voronezh Region. - URL: https://epp.genproc.gov.ru/ru/proc_36/about-the-proc/structure/structure-on-map/sid-4149/.

**РОССИЙСКИЙ РЫНОК УГЛЕРОДНЫХ ЕДИНИЦ В КОНТЕКСТЕ CORSIA:
ПЕРВЫЕ ШАГИ К МЕЖДУНАРОДНОЙ СОВМЕСТИМОСТИ****THE RUSSIAN CARBON UNITS MARKET IN THE CONTEXT OF CORSIA: FIRST STEPS
TOWARDS INTERNATIONAL COMPATIBILITY**

Щербин А.О., м.н.с., НИИ ИТЛК ФГБОУ ВО
«Воронежский государственный
лесотехнический университет имени
Г.Ф. Морозова», Воронеж, Россия.

Вышлов С.В. аспирант ФГБОУ ВО
«Воронежский государственный
лесотехнический университет имени
Г.Ф. Морозова», Воронеж, Россия.

Степанова Ю.Н., д.э.н., профессор ФГБОУ
ВО «Воронежский государственный
лесотехнический университет имени
Г.Ф. Морозова», Воронеж, Россия.

Shcherbin A.O., Researcher, Research Institute
of Innovative Technologies and the Voronezh
State University of Forestry and Technologies
named after G.F. Morozov, Voronezh, Russia.

Vishlov S.V., Post-graduate student Voronezh
State University of Forestry and Technologies
named after G.F. Morozov, Voronezh, Russia.

Stepanova Yu.N., Doctor of Economics,
Professor Voronezh State University of Forestry
and Technologies named after G.F. Morozov,
Voronezh, Russia.

Аннотация: В России уже создана система обращения углеродных единиц, включающая правила регистрации климатических проектов, порядок выпуска и зачета углеродных единиц, национальный реестр углеродных единиц, однако ее международная составляющая находится в стадии доработки. В статье рассматривается положение российского рынка углеродных единиц в контексте требований международного механизма CORSIA, применяемого в гражданской авиации для компенсации роста выбросов парниковых газов. Для оценки степени готовности российского рынка углеродных единиц к сближению с требованиями CORSIA рассчитан индекс совместимости, включающий нормативный, реестровый, методический, верификационный и рыночный блоки. Сближение российского рынка углеродных единиц и CORSIA возможно при комплексном подходе в законодательных изменениях, повышении качества проектов и активном межведомственном взаимодействии.

Abstract: Russia has already established a system for the circulation of carbon units, which includes rules for registering climate projects, the procedure for issuing and offsetting carbon units, and a national registry of carbon units, but its international component is still under development. This article examines the current state of the Russian carbon unit market in the context of the requirements of the international CORSIA mechanism, which is used in civil aviation to compensate for the increase in greenhouse gas emissions. To assess the readiness of the Russian carbon unit market to meet the requirements of CORSIA, a compatibility index has been calculated, which includes regulatory, registry, methodological, verification, and market components. The convergence of the Russian carbon unit market and CORSIA is possible through a comprehensive approach to legislative changes, improved project quality, and active interdepartmental cooperation.

Ключевые слова: углеродные единицы, CORSIA, низкоуглеродная экономика, климатические проекты.

Keywords: carbon units, CORSIA, low-carbon economy, climate projects.

Современная климатическая политика, направленная на разработку и внедрение механизмов по замедлению темпов глобального потепления, стимулирует низкоуглеродное развитие экономики, связанное со снижением углеродного следа производимой продукции и услуг. Основным инструментом перехода к модели экономики с низким уровнем выбросов парниковых газов и минимизацией негативного воздействия на окружающую среду является рынок углеродных единиц [4].

В 2021 году в российской правовой системе основные понятия рынка углеродных единиц были закреплены Федеральным законом № 296-ФЗ «Об ограничении выбросов парниковых газов» [1]. Закон определяет понятие климатического проекта, как природного и технологического решения, при реализации которого выпускаются углеродные единицы, используемые, в частности для компенсации углеродного следа предприятий. Также закон определяет понятие углеродной единицы, реестра углеродных единиц, операции с углеродными единицами и зачет углеродных единиц. Одна углеродная единица выражает верифицированный результат климатического проекта, эквивалентный одной тонне CO₂-эквивалента. На втором этапе, в 2022 году был запущен национальный реестр углеродных единиц, который регистрирует климатические проекты, фиксирует выпуск углеродных единиц и осуществляет учета операций с ними [2].

Таким образом, с одной стороны, российский внутренний рынок углеродных единиц формирует механизм экономической оценки результатов климатических проектов и стимулирует сокращение выбросов парниковых газов. С другой стороны, национальное признание углеродных единиц не обеспечивает их международную применимость, так как российские климатические проекты изначально не разрабатывались в соответствие с внешними требованиями, включая правила Международной организации гражданской авиации по механизму CORSIA.

Однако, в мире идет активное внедрение мер углеродного регулирования для сокращения выбросов парниковых газов. Основными механизмами в настоящее время являются углеродные налоги и системы торговли квотами на выбросы (соответственно 43 и 37 механизмов в различных юрисдикциях). Дополнительно, с 01.01.2026 г. вступил в действие корректирующий углеродный механизм Европейского союза (CBAM), а с 01.01.2027 года в полном объеме начнет функционировать схема компенсации и сокращения выбросов углерода для международной авиации (CORSIA) [5].

Международная организация гражданской авиации (ICAO) зафиксировала, что для использования в CORSIA подходят только те углеродные единицы, которые включены в документ «CORSIA Eligible Emissions Units» и соответствуют критериям CORSIA, а именно критерию дополненности, управления рисками двойного счёта, процедуре валидации и верификации, техническим требованиям [6].

На начальном этапе 2024–2026 гг., ICAO одобрила восемь программ и организаций, связанных с выпуском углеродных единиц для CORSIA, включая: American Carbon Registry (частная добровольная программа регистрации парниковых газов); Architecture for REDD+ Transactions (программа углеродного кредитования, сертифицирующая сокращение выбросов и секвестрацию углерода от лесовосстановления); Climate Action Reserve (реестр углеродных кредитов в Северной Америке); Global Carbon Council (организация, связанная с углеродным рынком); Gold Standard (программа стандартов для проектов по борьбе с изменением климата и стимулированию устойчивого развития); Verified Carbon Standard (программа верификации и валидации углеродных единиц в добровольных рынках); Isometric (реестр по верификации проектов по секвестрации углерода); Premium Thailand Voluntary Emission Reduction Program (программа добровольного сокращения выбросов, реализуемая в Таиланде) [6]. На период апреля 2026 года, российский реестр углеродных единиц перечень ICAO как самостоятельная программа пока не включен.

Однако, Постановление Правительства РФ от 5 марта 2026 г. № 234, вводящее дополнительные условия для регистрации проектов и выпуска углеродных единиц в целях международного сотрудничества, предусматривающее возможность ведения сведений и отчетности на английском языке, а также специальную отметку для углеродных единиц, выпускаемых по проектам международного сотрудничества, доказывает, что движение российского регулирования в сторону международной сопоставимости однозначно началось. [3].

Далее проведем сравнение российской системы углеродных единиц с требованиями CORSIA по 5 блокам:

- нормативный блок (Н), который характеризует «нормативную» готовность совместимости, в виде наличия правовой базы, определяющей углеродные единицы, климатические проекты, реестр, операции и зачет;
- реестровый блок (Р), обеспечивающий «реестровую» готовность, то есть учет проектов, учет углеродных единиц и операций с ними, учет их изъятия из обращения;
- методический блок (М), характеризующий «методическую» сопоставимость, в виде методик оценки сокращения выбросов, базовых линий, дополнительной, постоянства результата и мониторинга;
- верификационный блок (В), обеспечивающий «верификационную» надежность, то есть наличие независимой проверки результатов климатических проектов;
- рыночный блок (СП), характеризующий «рыночную» зрелость, то есть фактический спрос и предложения, а также наличие операций с углеродными единицами.

Весовые коэффициенты блоков индекса определены на основе содержательно-логического обоснования их значимости для оценки совместимости российского рынка углеродных единиц с требованиями CORSIA. При распределении весов учитывались роль каждого блока в обеспечении международной приемлемости углеродных единиц, требования к прозрачности учета, предотвращению двойного учета, методической сопоставимости, независимой верификации и рыночной конъюнктуры (табл.1).

Таблица 2 — Расчет индекса совместимости российского рынка углеродных единиц с CORSIA

Блок оценки	Вес	Значение показателя	Взвешенная оценка
Нормативная готовность	0,25	0,75	0,188
Реестровая готовность	0,25	0,70	0,175
Методическая сопоставимость	0,20	0,55	0,110
Верификационная надежность	0,20	0,60	0,120
Рыночная зрелость	0,10	0,40	0,040
Итоговый индекс	1,00	—	0,633

Значения показателей в таблице 2 получены не как официальные статистические величины, а как расчетные балльные оценки степени соответствия российского рынка углеродных единиц требованиям CORSIA. Для каждого блока использована шкала от 0 до 1, где: значение 0 означает отсутствие признака, 0,25 – признак сформирован фрагментарно, 0,50 – признак частично реализован, 0,75 - признак в основном реализован, но имеются ограничения, 1,00 - признак полностью соответствует требованиям CORSIA.

Оценка «нормативной» готовности составила 0,75, означает что России сформирована нормативная база рынка углеродных единиц, включая определение климатического проекта, углеродной единицы, реестра, операций передачи и зачета. По данным открытых публикаций, на октябрь 2025 г. в российском реестре было зарегистрировано 82 климатических проекта, а в обращении находилось 34,3 млн. углеродных единиц. На начало 2026 г. в экспертных публикациях приводилась оценка около 85 проектов, около 36 млн. выпущенных единиц и примерно 154 тыс. зачтенных единиц. Эти данные свидетельствуют о росте предложения, но одновременно показывают слабую сторону рынка: объем зачета существенно ниже объема выпущенных единиц, то есть спрос пока не соответствует потенциальному предложению. В блок «нормативной» готовности вошли частные критерии: наличие федерального закона и базовых понятий рынка (1 балл); наличие правил выпуска, обращения и зачета единиц (0,75 балла); наличие специальных условий для международного сотрудничества (0,75 балла); наличие признания программы ICAO / CORSIA (0,5 балла). Вместе с тем российская система пока не получила статуса программы, одобренной ICAO для поставки приемлемых единиц CORSIA, что не позволяет присвоить данному блоку максимальное значение.

«Реестровая» готовность оценена на уровне 0,70. Российский реестр обеспечивает учет климатических проектов, выпущенных единиц, операций передачи и зачета. Функции российского реестра близки к требованиям CORSIA, так как механизм CORSIA требует надежного учета, процедур выпуска и погашения единиц, а также механизмов предотвращения двойного учета [6]. В блок «реестровая» готовность вошли 5 частных критерия: наличие национального реестра углеродных единиц (1 балл); учет выпуска, передачи и зачета единиц (0,75 балла); наличие механизмов изъятия / аннулирования единиц (0,75 балла); международная прослеживаемость в формате CORSIA (0,5 балла); публичность и сопоставимость данных для внешних участников (0,5 балла). Однако международная прослеживаемость российских углеродных единиц в формате CORSIA пока не подтверждена,

а реестр не включен в инфраструктуру программ, одобренных ICAO, поэтому оценка снижена до 0,7.

«Методическая» сопоставимость получила оценку 0,55. Это связано с тем, что в российской практике существуют свои методики оценки результатов климатических проектов, но пока степень их соответствия принципам реализации климатических проектов по CORSIA не является полной. Блок «методическая» сопоставимость включает 6 частных критериев: наличие методической основы климатических проектов (0,75 балла); оценка сокращения выбросов/поглощения (0,75 балла); проверка дополнительности проекта (0,75 балла); сопоставимость базовых линий с международными требованиями (0,5 балла); предотвращение двойного учета на уровне методики (0,5 балла); признание методик ICAO (CORSIA) (0,5 балла). Российская система предусматривает регистрацию климатических проектов и выпуск единиц, но пока не доказана полная сопоставимость всех методик с CORSIA, что обосновывает более низкую оценку блока по сравнению с блоками «нормативной» и «реестровой» готовности.

«Верификационная» надежность оцененная на уровне 0,60, означает, что проверка результатов реализации климатического проекта, выполненная российской организацией, должна быть дополнительно подтверждена в соответствии с требованиями CORSIA. В требованиях указано, что органы верификации должны быть аккредитованы по ISO/IEC 17029:2019, ISO 14065:2020 и проводить проверку в соответствии с ISO 14064-3:2019 и требованиями Annex 16, Volume IV [6].

Блок «верификационная» надежность оценивается по пяти частным критериям: наличие процедуры верификации результатов климатических проектов (0,75 балла); независимость проверки (0,75 балла); документальное подтверждение результата (0,75 балла); сопоставимость с ISO-подходом CORSIA (0,5 балла); признание верификации в рамках ICAO / CORSIA (0,25 балла). По итогу, существующая российская верификация, не приравнивается к международной верификации.

«Рыночная» зрелость была оценена ниже других блоков (0,40). Ситуация объясняется тем, что предложение углеродных единиц на российском рынке в разы превышает фактический спрос и объем зачета остаются ограниченными. Блок «рыночная» зрелость включает в себя 6 критериев: наличие зарегистрированных климатических проектов (0,75 балла); рост объема выпущенных углеродных единиц (0,75 балла); наличие операций с единицами (0,5 балла); доля зачетных единиц (0,25 балла); международный спрос (применение в CORSIA) (0 балла).

Таким образом, отсутствие международного спроса и низкого уровня зачета на рынке углеродных единиц не позволяет рынку войти в фазу зрелости.



Рисунок 1- Логика сближения российского рынка углеродных единиц с CORSIA

Полученные результаты показывают, что российский рынок углеродных единиц находится на переходной стадии развития. Рынок действует в рамках созданного правового регулирования, функционирует реестр углеродных единиц, оператором которого выступает (АО «Контур»), осуществляющей регистрацию климатических проектов, выпуск, обращение и зачет углеродных единиц. Таким образом, углеродный рынок полностью выполняет функционал инструмента национальной климатической политики в условиях перехода к низкоуглеродной экономике. Вместе с тем связь с CORSIA, российский углеродный рынок пока обладает статусом «потенциальной совместимости», а не полноценного международного признания.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Российская Федерация. Законы. Об ограничении выбросов парниковых газов : Федеральный закон № 296-ФЗ : принят 02.07.2021. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_388992/ (дата обращения: 06.06.2026).
2. Российская Федерация. Правительство. Об утверждении Правил создания и ведения реестра углеродных единиц, а также проведения операций с углеродными единицами в реестре углеродных единиц : постановление Правительства РФ № 790 : принято 30.04.2022. – URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/413712558/> (дата обращения: 06.06.2026).
3. Российская Федерация. Правительство. Об утверждении дополнительных условий для регистрации проекта в реестре углеродных единиц и выпуска углеродных единиц в результате реализации климатического проекта в целях осуществления Российской Федерацией международного сотрудничества в области ограничения выбросов парниковых газов : постановление Правительства РФ № 234 : принято 05.03.2026.
4. Агапов, Д. А. Углеродный рынок и перспективы его развития в России / Д. А. Агапов. – Текст : электронный // Аграрное и земельное право. – 2023. – № 1 (217). – URL:

<https://cyberleninka.ru/article/n/uglerodnyy-rynok-i-perspektivy-ego-razvitiya-v-rossii> (дата обращения: 06.06.2026).

5. Монетизация потенциала природно-климатических проектов в России : аналитический доклад / А. П. Золотарёв, А. В. Птичников, Н. К. Куричев, Л. Р. Хадимуллина, Л. О. ВШЭ. – Москва, 2026.

6. ICAO. CORSIA Eligible Emissions Units. – URL: <https://www.icao.int/news/icao-expands-approved-emissions-unit-programmes-effective-corsia-implementation> (дата обращения: 06.06.2026).

REFERENCES

1. Russian Federation. Laws. On Limiting Greenhouse Gas Emissions: Federal Law No. 296-FZ: adopted on July 2, 2021. Available at: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_388992/ (accessed on June 6, 2026).

2. Russian Federation. Government. On Approval of the Rules for Creating and Maintaining a Register of Carbon Units, as well as Conducting Transactions with Carbon Units in the Register of Carbon Units: RF Government Resolution No. 790: adopted on April 30, 2022. Available at: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/413712558/> (accessed on June 6, 2026).

3. Russian Federation. Government. On approval of additional conditions for registering a project in the register of carbon units and issuing carbon units as a result of implementing a climate project for the purpose of implementing international cooperation by the Russian Federation in limiting greenhouse gas emissions: RF Government Resolution No. 234: adopted on March 5, 2026.

4. Agapov, D. A. The Carbon Market and Prospects for its Development in Russia / D. A. Agapov. - Text: electronic // Agrarian and Land Law. - 2023. - No. 1 (217). - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/uglerodnyy-rynok-i-perspektivy-ego-razvitiya-v-rossii> (accessed: June 6, 2026).

5. Monetization of the Potential of Natural Climate Projects in Russia: Analytical Report / A. P. Zolotarev, A. V. Ptichnikov, N. K. Kurychev, L. R. Khadimullina, L. O. HSE. – Moscow, 2026.

6. ICAO. CORSIA Eligible Emissions Units. – URL: <https://www.icao.int/news/icao-expands-approved-emissions-unit-programmes-effective-corsia-implementation> (accessed: 06.06.2026).

**ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ МОТИВАЦИИ
И ПРОДУКТИВНОСТИ**

TIME MANAGEMENT AS A TOOL TO ENHANCE MOTIVATION AND PRODUCTIVITY

Якимова А.С., студент ФГБОУ ВО «Воронежский государственный лесотехнический университет имени Г.Ф. Морозова», Воронеж, Россия. **Yakimova A.S.**, student at the Voronezh State University of Forestry and Technologies named after G.F. Morozov, Voronezh, Russia.

Кузнецова Е.В., преподаватель ФГБОУ ВО «Воронежский государственный лесотехнический университет имени Г.Ф. Морозова», Воронеж, Россия. **Kuznetsova E.V.**, lecturer Voronezh State University of Forestry and Technologies named after G.F. Morozov, Voronezh, Russia.

Кузнецов С.А., к.э.н., доцент ФГБОУ ВО «Воронежский государственный лесотехнический университет имени Г.Ф. Морозова», Воронеж, Россия. **Kuznetsov S.A.**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor Voronezh State University of Forestry and Technologies named after G.F. Morozov, Voronezh, Russia.

Аннотация: В этой статье обсуждается важность эффективного управления временем и представлены некоторые стратегии для достижения этой цели. Автор отмечает, что традиционные методы, такие как принцип Парето и матрица Эйзенхауэра, не всегда могут быть эффективными. Вместо этого она предлагает несколько альтернативных подходов, основанных на ее личном опыте. Эти подходы учитывают стиль мышления человека и его наиболее продуктивное время. В статье даются практические советы по применению этих приемов, в том числе по составлению списков, установлению искусственных сроков и использованию утренних часов для выполнения наиболее продуктивных задач. Тайм-менеджмент - это не просто средство организации, но, скорее, инструмент повышения уровня счастья и успеха.

Abstract: This article discusses the importance of effective time management and presents some strategies for achieving it. The writer notes that traditional methods, such as the Pareto principle and Eisenhower matrix, may not always be effective. Instead, she suggests some alternative approaches based on her personal experience. These approaches take into account an individual's thinking style and most productive times. The article provides practical tips for implementing these techniques, including making lists, setting artificial deadlines, and utilizing the morning hours for the most productive tasks. Time management is not merely a means of organization, but rather a tool to enhance one's happiness and success.

Ключевые слова: тайм-менеджмент, мотивация, продуктивность, студенты, прокрастинация, принцип Парето, матрица Эйзенхауэра, биологические ритмы, волевая регуляция, самоорганизация.

Keywords: time management, motivation, productivity, students, procrastination, Pareto principle, Eisenhower matrix, biological rhythms, volitional regulation, self-organization.

Студенчество часто характеризуется постоянным переносом сроков и обилием работы. Иногда студенты могут испытывать чувство усталости и отсутствие мотивации к какой-либо деятельности. Однако, когда они сталкиваются с важной задачей или проектом, они могут проявлять превосходную продуктивность. Распространенной проблемой в управлении временем является восприятие его как жесткой системы правил, из-за которой люди могут чувствовать себя заключенными. У некоторых такой подход может привести к сопротивлению и игнорированию потребностей организма. В результате они могут испытывать чувство вины и бездействия. Цель этой статьи — представить другой взгляд на тайм-менеджмент, подчеркнув его потенциал как инструмента поддержки, а не как системы ограничений. Вместо того чтобы быть списком жестких правил, тайм-менеджмент может служить средством выявления и использования уникальных сильных сторон и стиля работы для повышения мотивации и производительности [1].

Тайм-менеджмент — это процесс более эффективного использования времени. Однако в контексте университета речь идет скорее о поддержании мотивации. Существует два типа мотивации: внутренняя (когда человеку нравится то, что он делает) и внешняя (когда кто-то делает что-то потому, что должен). Большинство учащихся полагаются на внешнюю мотивацию, например, на чувство вины, если они не выполняют задания. Эта мотивация подобна искре, которая ярко вспыхивает, но затем гаснет [2]. Она оставляет после себя лишь отсроченные действия. В то же время традиционные подходы к тайм-менеджменту часто не учитывают эту особенность человеческой природы. Например, принцип Парето предполагает сосредоточение внимания на 20% деятельности для достижения 80% результатов. Однако как это применимо к студенту, который должен выполнить всю свою работу, чтобы сдать экзамены? Вместо того чтобы внести ясность, такой подход может привести к путанице и ощущению неудачи [3]. Другой метод, матрица Эйзенхауэра, предполагает сортировку задач по важности и срочности, но это может стать ловушкой, приводящей к прокрастинации, а не к действию [4].

Эти методы предназначены для идеализированного студента. Реалистичный студент обладает силой воли и биологическими ритмами. Тайм-менеджмент для них - это не набор правил, а инструмент поддержки. Давайте рассмотрим, как эти принципы работают в реальных жизненных ситуациях.

«Огонь как мотивация». В ситуациях, когда на выполнение проекта остается всего несколько дней, уровень мотивации достигает наивысшего уровня. Сомнения исчезают, сопротивление организма снижается, и работа выполняется быстро и эффективно. Согласно теории временной мотивации (Temporal Motivation Theory), приближение срока выполнения задачи увеличивает субъективную ожидаемую ценность ее завершения, что объясняет резкий рост продуктивности перед дедлайном [5]. Адреналин и нехватка времени отключают внутреннего критика, побуждая к действию. Однако это приводит к тому, что человек колеблется между интенсивной деятельностью и глубокой апатией, требуя времени на восстановление после каждого прилива энергии.

«Упрощение задач». Чтобы избежать принятия сложных решений, мы применили простой подход. Мы организовали задачи в порядке их поступления и выполняли их

последовательно. Удивительно, но этот метод был менее напряженным. Не было необходимости рассматривать, какая задача была более важной. Исследования показывают, что формирование простого списка дел является наиболее популярным инструментом тайм-менеджмента среди студентов: 64,5% респондентов используют именно этот метод [6]. Эта стратегия подходит для людей, которые предпочитают порядок и предсказуемость в своей работе.

«Утренний распорядок». Полезно начинать день со структурированного утреннего распорядка. Лучше всего мы выполняем свою работу утром, когда наш организм еще не начал чрезмерно напрягаться, а сила воли наиболее сильна. Следование своим естественным ритмам оказывается более эффективным, чем планирование. Свыше 100 физиологических функций человека подвержены суточной периодичности, включая умственную работоспособность, которая имеет тенденцию повышаться в утренние часы [7]. Использование биологических ритмов позволяет более эффективно распределять нагрузку и достигать лучших результатов при меньших затратах энергии.

«Почему я не могу контролировать свое тело». Самый сложный аспект — это когда у человека есть список задач, которые нужно выполнить, но тело не хочет сотрудничать. Я полагаю, что это не просто из-за лени; это может быть связано с усталостью или отсутствием интереса к поставленной задаче. Распространенной ошибкой является попытка заставить организм выполнять задачи с помощью силы воли, что приводит только к чувству вины. Академическая прокрастинация часто связана с неспособностью различать состояние истощения и отсутствие мотивации [8]. Понимание этой разницы позволяет более осознанно подходить к самоорганизации.

Основываясь на своем анализе, я предлагаю несколько способов, которые помогут превратить тайм-менеджмент из источника стресса в вспомогательное средство.

1. Вместо сложных систем расстановки приоритетов используйте более простой подход. Если принцип Парето кажется вам слишком сложным, составьте простой список задач. Расположите их в порядке поступления и выполняйте одно за другим. Это облегчает запоминание и дает ощущение контроля, снижая беспокойство [6].

2. При работе над важными задачами используйте специальные приемы. Если вам нравится работать под давлением, сознательно применяйте этот метод. Разбивайте большие проекты на более мелкие части и устанавливайте сроки для каждой из них. Обязательно оставляйте время для отдыха в перерывах между задачами. Теория временной мотивации подтверждает эффективность использования промежуточных дедлайнов для поддержания устойчивого уровня мотивации [5].

3. Вместо того чтобы бороться со своей биологией, примите ее. Не пытайтесь оставаться продуктивными в течение всего дня. Утром, сразу после пробуждения, планируйте самые сложные и важные задачи на день. Вместо того чтобы просто говорить «учись», займитесь физической активностью, например, откройте блокнот или напишите одно предложение. Учет биологических ритмов позволяет повысить работоспособность без дополнительных волевых усилий [7].

4. Если есть что-то, что вы не хотите делать, переосмыслите свою точку зрения. Если усталость мешает вам выполнить задание, отдохните. Не испытывайте чувства вины за то, что уделяете время себе. Исследования показывают, что внешняя мотивация, основанная на чувстве долга, быстро истощается, тогда как учет собственного состояния позволяет поддерживать устойчивую продуктивность [2].

Эффективное управление временем сродни спорту. Нужно разогреться, понять правила и делать перерывы. Время — это не статичная величина, которую нужно хранить в коробке. Время - это не то, чем можно управлять. Это пространство, в которой мы существуем и движемся вперед. Инструменты тайм-менеджмента, такие как принцип Парето и матрица Эйзенхауэра, могут быть полезными для людей. Важно их правильно использовать. Но они также могут вызвать диссонанс из-за чувства краха [3, 4].

Главное понимать, что учащиеся не всегда ленивы по своей натуре. Скорее всего, им может быть трудно правильно понять свои потребности. Иногда бывает тяжело заставить свое тело делать то, что хочет разум. Это возможно при должном усилии и постоянной практике.

Во избежание жестких рамок, можно просто использовать инструменты тайм-менеджмента. Главное правильно подобрать их под себя, по естественным биоритмам. Чтобы выполнить любую задачу ее необходимо точно и ясно обозначить. При правильном разборе своих особенностей можно выстроить конкретный график. Тайм-менеджмент – это не «волшебная пилюля», которая в миг решит проблемы. Это помощник в достижении гармонии и баланса самим с собой [1, 8].

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Агаджанян, Н. А. Ритмы жизни и здоровье / Н. А. Агаджанян. — Москва : Знание, 1975. — 97 с.
2. Аллен, Д. Как привести дела в порядок: искусство продуктивности без стресса / Д. Аллен. — Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2020. — 416 с.
3. Архангельский, Г. А. Организация времени: от личной эффективности к развитию фирмы / Г. А. Архангельский. — Москва : Альпина Паблишер, 2018. — 420 с.
4. Бакшаева, Н. А. Психология мотивации студентов : учебник для вузов / Н. А. Бакшаева, А. А. Вербицкий. — 2-е изд., стер. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 170 с.
5. Кузнецов, С. А. Современные тенденции менеджмента: путь к эффективному управлению будущим / С. А. Кузнецов, А. М. Бурмистров, Е. В. Кузнецова // Менеджер года - 2025 Материалы Всероссийской научно-практической конференции, Воронеж, 04 апреля 2025 года. — Воронеж, 2025. — С. 142-146.
6. Кузнецова, Е. В. Финансовая стратегия как основа эффективного управления предприятием / Е. В. Кузнецова, С. А. Кузнецов // Менеджер года - 2024 : Материалы Всероссийской научно-практической конференции, Воронеж, 04 апреля 2024 года. — Воронеж: Воронежский государственный лесотехнический университет им. Г.Ф. Морозова, 2024. — С. 140-145.
7. Моторная, С. Е. Особенности сформированности академической прокрастинации будущего выпускника университета с различными стратегиями поведения в конфликте / С. Е. Моторная // Научно-методический электронный журнал «Концепт». — 2024. — № 4. — С. 205–218.

8. Bok, S. Temporal Motivation Theory: Punctuality Is a Matter of Seconds / S. Bok, J. Shum, M. Lee // *Journal of Marketing Education*. — 2024. — Vol. 46, No. 3. — P. 225–239.
9. Wolters, C. A. Time Management and Achievement Motivation: A Review of What We Know and Directions for Where to Go / C. A. Wolters, A. C. Brady // *Educational Psychology Review*. — 2025. — Vol. 37, Article 58.

REFERENCES

1. Agadzhanyan, N. A. Rhythms of Life and Health / N. A. Agadzhanyan. - Moscow: Znanie, 1975. - 97 p.
2. Allen, D. How to Get Things Done: The Art of Stress-Free Productivity / D. Allen. - Moscow: Mann, Ivanov and Ferber, 2020. - 416 p.
3. Arkhangelsky, G. A. Time Management: From Personal Effectiveness to Company Development / G. A. Arkhangelsky. - Moscow: Alpina Publisher, 2018. - 420 p.
4. Bakshaeva, N. A. Psychology of Student Motivation: A Textbook for Universities / N. A. Bakshaeva, A. A. Verbitsky. - 2nd ed., reprinted - Moscow: Yurait Publishing House, 2025. - 170 p.
5. Kuznetsov, S. A. Modern management trends: the path to effective management of the future / S. A. Kuznetsov, A. M. Burmistrov, E. V. Kuznetsova // *Manager of the Year - 2025: Proceedings of the All-Russian scientific and practical conference, Voronezh, April 4, 2025*. - Voronezh, 2025. - P. 142-146.
6. Kuznetsova, E. V. Financial strategy as a basis for effective enterprise management / E. V. Kuznetsova, S. A. Kuznetsov // *Manager of the Year - 2024: Proceedings of the All-Russian scientific and practical conference, Voronezh, April 4, 2024*. - Voronezh: Voronezh State Forest Engineering University named after G.F. Morozova, 2024. — P. 140-145.
7. Motornaya, S. E. Features of the Formation of Academic Procrastination in Future University Graduates with Different Strategies of Behavior in Conflict / S. E. Motornaya // *Scientific and Methodological Electronic Journal "Concept"*. - 2024. - No. 4. - P. 205-218.
8. Bok, S. Temporal Motivation Theory: Punctuality Is a Matter of Seconds / S. Bok, J. Shum, M. Lee // *Journal of Marketing Education*. - 2024. - Vol. 46, No. 3. - P. 225-239.
9. Wolters, C. A. Time Management and Achievement Motivation: A Review of What We Know and Directions for Where to Go / C. A. Wolters, A. C. Brady // *Educational Psychology Review*. — 2025. — Vol. 37, Article 58.

Научное издание

МЕНЕДЖЕР ГОДА – 2026

Материалы всероссийской
научно-практической конференции

Воронеж, 1 апреля 2026 г.

Ответственный редактор А.М. Бурмистров

Материалы издаются в авторской редакции

Подписано к изданию 08.06.2026 Объем данных 4,11 Мб
ФГБОУ ВО «Воронежский государственный лесотехнический университет
имени Г.Ф. Морозова»
394087, г. Воронеж, ул. Тимирязева, 8