

МОЛОДОЙ УЧЁНЫЙ

ISSN 2072-0297

МЕЖДУНАРОДНЫЙ НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ



29 2026
ЧАСТЬ III

16+

Молодой ученый

Международный научный журнал

№ 29 (632) / 2026

Издается с декабря 2008 г.

Выходит еженедельно

Главный редактор: Ахметов Ильдар Геннадьевич, кандидат технических наук

Редакционная коллегия:

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

Международный редакционный совет:

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

На обложке изображен *Бьёрн Страуструп* (1950), датский программист.

Бьёрн Страуструп родился в датском городе Орхус. После окончания школы он поступил в местный университет на отделение компьютерных технологий. На его решение повлиял школьный учитель математики, который привил мальчику любовь к этой науке.

Юноша впервые познакомился с компьютером уже в стенах вуза. Algol-60 был первым языком программирования, который выучил Бьёрн.

Орхусский университет входил в топ-100 высших учебных заведений мира. Страуструп со страхом думал о том, что ему придется работать учителем математики, если не найдется работа в сфере программирования. Он был убежден, что математика должна иметь практическое приложение.

Однако на втором курсе он понял, что программирование и компьютерные технологии в целом — это не только и не столько математика.

В университетские годы Страуструп подрабатывал тем, что писал небольшие программы для подразделения компании Burroughs в Орхусе. Тогда он понял, что коммерческая разработка имеет мало общего с написанием программ для себя или друзей и тем более с выполнением лабораторных работ в вузе. Кроме того, студент разрабатывал ПО и для нужд университета. В 1975 году Страуструп окончил его и получил степень магистра.

Затем молодой человек переехал в Англию, чтобы продолжить свое образование в Кембриджском университете. Там в вычислительной лаборатории он занимался проектированием распределенных систем. В 1979 году Бьёрн получил докторскую степень. Тогда же Страуструп вместе с женой Мэриэн переехал в Нью-Джерси (США), где стал работать в центре компьютерных исследований фирмы Bell Labs.

Когда Страуструп занимался исследованиями в фирме, ему потребовалось написать несколько имитационных программ для моделирования распределенных вычислений. SIMULA-67 — объектно-ориентированный язык — мог бы стать идеальным инструментом для решения подобных задач, если бы не его сравнительно низкая скорость выполнения программ. До этого в сферу интересов Страуструпа не входила разработка языков программирования. Его интересовало только микропрограммирование, операционные системы, архитектура вычислительных машин, разработка виртуальных машин. Правда, еще до окончания университета он успел изучить двадцать языков программирования. Но, несмотря на это, Бьёрн утверждает, что большого интереса к языкам он все-таки не испытывал. Тем не менее, Страуструп принял решение начать работу над новым языком.

Так был создан язык программирования C++, первоначально получивший название «Си с классами» (C with

classes). Название C++ придумал Рик Мэсцитти. ++ — это оператор инкремента в C, который как бы намекает на то, что язык C++ — это нечто большее, чем просто C. В 1983 году язык подвергся значительным изменениям. Страуструп разработал его таким образом, чтобы код не компилировался в машинный язык, а преобразовывался в набор команд препроцессора языка C. Это открывало к нему доступ сотням тысяч C-программистов, имевших соответствующий компилятор.

В 1985 году Страуструп опубликовал одну из самых широко известных книг «Язык программирования C++», которая выдержала четыре издания (1985, 1991, 1997, 2000) и была переведена на 19 языков.

В 1990 году вышла очередная книга Страуструпа — «Справочное руководство по языку программирования C++ с комментариями» (The Annotated C++ Reference Manual), которая в дальнейшем была удостоена награды за непревзойденное мастерство в области технической документации, по мнению журнала Dr. Dobbs' Journal. Кроме того, по версии журнала Fortune magazine, Страуструп был признан одним из «двенадцати лучших молодых американских ученых».

А Страуструп тем временем продолжал работать в AT&T Bell Labs, где возглавлял подразделение широко-масштабных программных исследований, активно занимался совершенствованием своего языка и созданием его стандарта. Стандарт ANSI/ISO C++ был выпущен в 1999 году. Страуструп был главой отдела исследований программирования в Bell Labs с 1995 по 2002 год.

С 2002 года Бьёрн является профессором Техасского университета A&M (Texas A&M University). Кроме того, он сотрудничает с Колумбийским университетом как приглашенный профессор в области компьютерных наук.

В 2014 году Бьёрну предложил работу один из крупнейших финансовых конгломератов мира — Morgan Stanley. Страуструп начал сотрудничать с этой фирмой, так как решил вернуться из сферы чистой педагогики к решению реальных проблем.

Бьёрн Страуструп был избран членом Национальной академии инженерии в США в 2004 году с формулировкой «за создание языка C++». Как первый компьютерный ученый, он в 2005 году получил премию Уильяма Проктера за научные достижения американского научно-исследовательского сообщества. Он также получил награду компьютерного сообщества IEEE «за начало разработки и коммерциализации объектно-ориентированной технологии создания программ и за большие изменения, внесенные в бизнес и индустрию».

*Информацию собрала ответственный редактор
Екатерина Осянина*

СОДЕРЖАНИЕ

СЕЛЬСКОЕ ХОЗЯЙСТВО

Арутюнян М. М.

Автоматизированное формирование цифровой базы контуров семян фасоли (*Phaseolus vulgaris* L.) для морфометрического анализа..... 135

Овчарова П. А.

Роль корневых выделений люцерны в структурировании тяжелосуглинистых почв..... 139

ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ

Боженко Б. С.

Зарубежный опыт построения организационных структур управления и пути их оптимизации в современных экономических условиях..... 141

Боженко Б. С.

Пути оптимизации организационной структуры, обеспечивающие рост производительности труда 143

Ветчинкина Е. О.

DeFi-кредитование как цифровой конкурент банковского финансирования 145

Новиков И. Д.

Функциональная роль методик Федеральной налоговой службы России в системе оценки налоговых рисков хозяйствующих субъектов 147

Новосёлова И. П.

Структурный дисбаланс федерального бюджета России в условиях падения нефтегазовых доходов..... 148

Осадчий С. С.

Роль наставничества в процессе адаптации молодых кадров в подразделениях МЧС России..... 150

Осадчий С. С.

Роль цифровых технологий в организации и осуществлении наставничества в подразделениях МЧС России 154

Папсуев Д. М.

Государственное регулирование общественного питания в современных условиях..... 158

Руденко Е. Н.

Инструменты и методы управления конфликтами в системе стратегического развития организации: синергетический подход..... 160

Руденко Е. Н.

Инструменты и методы управления в системе стратегического развития организации..... 163

Тарасов А. В.

Совершенствование государственного регулирования туризма в Российской Федерации: инструменты, барьеры, перспективные решения 168

Хохрин З. Д.

Анализ современного состояния и перспективы развития внешней торговли России..... 170

МАРКЕТИНГ, РЕКЛАМА И PR

Орлова М. Н.

Роль PR-коммуникаций и рекламных инструментов в реализации стратегии проникновения на рынок регионального потребительского бизнеса 173

Шведовская Д. Е.

Мероприятие как инструмент пересборки восприятия бренда: бизнес-клуб «Клуб 500» на рынке предпринимательских сообществ России..... 176

ИСТОРИЯ

Набиуллин И. Ф.

Корреспонденция из-за Камы на страницах столичной печати во второй половине XIX века 183

Пелихова А. А.

Вклад митрополита Макария в создание
общерусского пантеона святых как элемент
укрепления нравственно-семейных
отношений на примере образов Петра
и Февронии 186

Шумаков А. Р.

Историография вопроса феномена
социально опасного поведения в школьной
среде СССР в общественно-политическом
дискурсе 188

Шумаков А. Р.

Советская школа между нормой и улицей:
историческая динамика нарушений
и идентичности в период оттепели 192

Шумаков А. Р.

Школа в зоне турбулентности:
трансформация дискурса опасности
и социального контроля в период
перестройки (конец 1980-х — начало
1990-х гг.) 195

Шумаков А. Р.

Конструирование социальной нормы
и дисциплинарного пространства
в советской школе (вторая половина
1940-х — начало 1950-х гг.) 197

Шумаков А. Р.

«Крах всего, чему поклонялись»: дискурс
школьной опасности в публицистике
позднего СССР (1986–1991) 200

СЕЛЬСКОЕ ХОЗЯЙСТВО

Автоматизированное формирование цифровой базы контуров семян фасоли (*Phaseolus vulgaris* L.) для морфометрического анализа

Арутюнян Мартин Мамукаевич, аспирант

Научный руководитель: Лукьянцев Сергей Владимирович, кандидат биологических наук, доцент
Национальный исследовательский Томский государственный университет

Форма семян является одним из важных морфологических признаков, используемых при изучении сортового разнообразия фасоли обыкновенной (*Phaseolus vulgaris* L.). Традиционные подходы к оценке формы семян основаны преимущественно на измерении отдельных линейных параметров, однако такие показатели не всегда позволяют полноценно описать сложную геометрию семенной поверхности. Перспективным направлением является использование контурного анализа, позволяющего проводить количественную оценку формы объекта на основе его внешних границ.

В работе представлен этап развития метода контурного анализа семян фасоли, связанный с автоматизацией получения цифровых контуров. Разработан алгоритм обработки цифровых изображений, обеспечивающий автоматическое выделение контура семени с использованием программной среды ImageJ. Алгоритм включает преобразование изображения, автоматическую бинаризацию, удаление шумов, выделение объекта и сохранение полученного контура в цифровом формате.

Использование автоматизированного подхода позволяет сократить время подготовки морфометрических данных, уменьшить влияние субъективного фактора и обеспечить получение стандартизированных цифровых характеристик формы семян. Предложена структура цифровой базы контуров семян фасоли, которая может использоваться для накопления данных о морфологическом разнообразии сортов и дальнейшего развития методов автоматической идентификации образцов.

Ключевые слова: *Phaseolus vulgaris* L., семена, морфометрия, контурный анализ, цифровая база данных, автоматизация, обработка изображений.

Введение

Фасоль обыкновенная (*Phaseolus vulgaris* L.) является одной из наиболее распространённых зернобобовых культур, имеющей большое хозяйственное значение и характеризующейся высоким уровнем внутривидового разнообразия. Сортные различия фасоли проявляются в комплексе морфологических признаков, среди которых важное место занимают характеристики семян: размеры, форма, окраска и особенности поверхности.

Морфологические признаки семян широко применяются при изучении коллекционного материала, оценке сортового разнообразия и проведении селекционных исследований. Однако традиционные методы описания формы семян часто основаны на ограниченном наборе линейных параметров — длине, ширине, толщине и различных индексах соотношения размеров. Такие показатели позволяют оценивать общие особенности строения семени, но не отражают полностью индивидуальную конфигурацию его внешнего контура.

Контурный анализ является одним из перспективных методов количественной оценки формы биологических объектов. В отличие от отдельных измерений, анализ внешней границы объекта позволяет учитывать совокупность особенностей его строения и проводить более детальное сравнение образцов.

Ранее был разработан метод морфометрического анализа семян фасоли на основе сравнения контурных проекций, позволяющий количественно оценивать степень различия формы отдельных образцов. Метод основан на совмещении контуров семян и определении площади несовпадения между ними. Однако практическое применение данного подхода при анализе большого количества образцов ограничивается необходимостью ручного построения контуров, что увеличивает трудоёмкость исследования и может приводить к субъективным различиям при обработке материала.

Одним из направлений дальнейшего развития метода является автоматизация процесса получения цифровых контуров. Автоматическое выделение границ семени позволяет

стандартизировать подготовку данных, ускорить обработку большого количества образцов и создать основу для формирования цифровой базы морфометрических характеристик.

Создание базы контуров семян фасоли открывает возможность накопления стандартизированных данных о форме различных сортов и коллекционных образцов. В дальнейшем такая база может использоваться для сравнительных исследований, изучения внутривидовой изменчивости и разработки методов автоматизированной идентификации сортов.

Целью настоящего исследования являлась разработка автоматизированного подхода к получению цифровых контуров семян фасоли (*Phaseolus vulgaris* L.) и создание основы для формирования цифровой базы морфометрических данных.

Для достижения поставленной цели были определены следующие задачи:

1. Разработать алгоритм автоматического выделения контуров семян фасоли по цифровым изображениям.
2. Определить последовательность обработки изображений для получения стандартизированных контурных данных.
3. Разработать структуру хранения цифровых контуров для формирования базы морфометрических характеристик.
4. Оценить перспективы использования полученных данных при сравнительном анализе сортов фасоли.

Материалы и методы

Объекты исследования

В качестве объектов исследования использовали семена фасоли обыкновенной (*Phaseolus vulgaris* L.), различающиеся по морфологическим особенностям. Исследуемые образцы характеризовались различиями в форме, размерах и конфигурации внешнего контура семени.

Для каждого образца получали цифровое изображение семени и соответствующее ему контурное представление, используемое в дальнейшем для морфометрического анализа и формирования цифровой базы данных.

Получение цифровых изображений семян

Фотографирование семян выполняли при стандартизированных условиях, необходимых для последующей автоматизированной обработки изображений.

Семена размещали на однородном белом фоне, обеспечивающем высокий контраст между объектом исследования и окружающей поверхностью. Использование единого фона позволяет снизить влияние внешних факторов и повысить точность автоматического определения границ семени.

При получении изображений учитывали следующие требования:

- расположение семени в одной плоскости;
- отсутствие перекрытия объектов;

- постоянный масштаб изображения;
- равномерное освещение;
- отсутствие теней, затрудняющих выделение границы объекта.

Полученные цифровые изображения являлись исходным материалом для последующего автоматического построения контуров.

Автоматизированное выделение контура семени

Для получения цифрового описания формы семян фасоли разработан алгоритм автоматической обработки изображений, включающий последовательное удаление фоновой области, выделение объекта исследования и построение внешнего контура семени.

Исходным материалом являлось цифровое изображение семени фасоли, полученное при размещении объекта на однородном белом фоне. Использование стандартизированных условий фотографирования позволяло обеспечить устойчивое выделение границы между семенем и окружающей поверхностью.

На первом этапе выполнялось автоматическое отделение семени от фона. В результате обработки формировалось изображение, содержащее только объект исследования без элементов окружающего пространства. Такой подход позволяет исключить влияние особенностей фона и сосредоточить анализ исключительно на морфологических характеристиках семени.

На втором этапе проводилось выделение внешней границы объекта и построение цифрового контура семени. Полученный контур представляет собой математическое описание формы, сохраняющее особенности внешней конфигурации объекта и пригодное для дальнейшего сравнительного анализа.

Последовательность преобразований включала:

- 1) получение исходного изображения семени;
- 2) автоматическое удаление фоновой области;
- 3) выделение объекта исследования;
- 4) построение цифрового контура;
- 5) сохранение полученного контура для формирования базы морфометрических данных.

Возможность использования контуров для морфометрического анализа

Полученные цифровые контуры могут рассматриваться как стандартизированная форма представления морфологических признаков семян фасоли.

Основным преимуществом такого подхода является возможность непосредственного сравнения формы различных образцов. В отличие от отдельных измеряемых параметров, контур содержит информацию о всей внешней границе объекта и позволяет выявлять различия, связанные с особенностями строения семени.

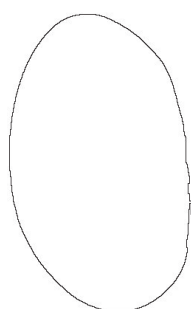
Ранее разработанный метод сравнения контурных проекций позволяет использовать полученные цифровые



Исходное изображение семени



Изображение семени после удаления фоновой области



Полученный цифровой контур семени

данные для определения степени сходства между образцами. Автоматизированное получение контуров расширяет возможности данного метода, так как позволяет перейти от анализа отдельных объектов к обработке больших массивов данных.

Таким образом, автоматизация построения контуров является необходимым этапом для практического применения контурного анализа при изучении сортового разнообразия фасоли.

Формирование цифровой коллекции контуров семян фасоли

Одним из результатов разработки является создание основы цифровой базы контуров семян фасоли.

В отличие от традиционных коллекций, представленных преимущественно в виде фотографий или описаний образцов, цифровая коллекция контуров содержит стандартизированное представление формы семян, пригодное для последующей математической обработки.

Каждый образец в базе может быть представлен следующими элементами:

- исходное изображение семени;
- цифровой контур;
- информация о сорте;
- данные о происхождении образца;
- результаты морфометрического анализа.

Предложенная структура позволяет постепенно формировать цифровой массив данных, включающий образцы различных сортов и коллекционных линий фасоли.

Перспективным направлением развития является создание открытой базы контуров семян, которая может пополняться исследователями и обучающимися при соблюдении единых требований к получению и обработке изображений. Такой подход позволит объединять данные различных исследований и формировать расширенную цифровую коллекцию морфологических признаков фасоли.

Перспективы применения цифровой базы

Создание цифровой базы контуров открывает новые возможности для исследований морфологического разнообразия *Phaseolus vulgaris* L.

Накопление большого количества цифровых описаний формы семян позволит:

- проводить сравнительный анализ сортов и коллекционных образцов;
- оценивать внутрисортную и межсортную изменчивость;
- выявлять образцы с близкими морфологическими характеристиками;
- создавать эталонные контуры для дальнейшей идентификации.

В дальнейшем цифровая база может стать основой для разработки автоматизированных систем распознавания

сортов фасоли с использованием методов компьютерного зрения и анализа изображений.

Обсуждение

Полученные результаты показывают, что автоматизация выделения контуров позволяет решить одну из основных проблем применения контурного анализа в биологических исследованиях — высокую трудоёмкость подготовки исходных данных.

Использование стандартизированной процедуры получения контуров снижает влияние субъективного фактора и обеспечивает сопоставимость результатов, полученных при обработке различных образцов.

Важным преимуществом предложенного подхода является возможность накопления данных. Каждый новый исследованный образец может быть преобразован в цифровой контур и включён в общую коллекцию, что постепенно увеличивает информативность базы.

Таким образом, разработанный подход представляет собой не только инструмент обработки изображений, но и основу для формирования цифрового ресурса, предназначенного для изучения морфологического разнообразия семян фасоли.

Заключение

В результате проведённого исследования разработан подход к автоматизированному получению цифровых контуров семян фасоли обыкновенной (*Phaseolus vulgaris* L.) на основе обработки цифровых изображений.

Применение автоматизированного выделения контуров позволяет перейти от ручного построения морфологических профилей к стандартизированному получению цифровых описаний формы семян. Полученные контуры сохраняют основные особенности внешнего строения семени и могут использоваться в качестве основы для последующего количественного морфометрического анализа.

Предложена структура цифровой базы контуров семян фасоли, включающая исходные изображения образцов, цифровые контуры и сопутствующую информацию о происхождении материала. Такая организация данных обеспечивает возможность накопления стандартизированной коллекции морфологических признаков различных сортов и коллекционных образцов.

Создание цифровой базы контуров позволяет расширить возможности изучения внутривидового разнообразия *Phaseolus vulgaris* L. и создаёт предпосылки для разработки методов автоматизированного сравнения и идентификации образцов. В дальнейшем развитие данной системы предусматривает расширение коллекции за счёт включения новых образцов, полученных различными исследовательскими группами и образовательными учреждениями при соблюдении единых требований к подготовке цифровых изображений.

Таким образом, автоматизация получения контуров является важным этапом перехода от традиционного морфологического описания семян к цифровым методам анализа и хранения данных о биологическом разнообразии фасоли.

Литература:

1. Вавилов Н. И. Учение о происхождении культурных растений после Дарвина // Избранные труды. Л.: Наука, 1987. 520 с.
2. Singh S. P. Common Bean Improvement in the Twenty-First Century. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers, 1999. 405 p.
3. Broughton W. J., Hernández G., Blair M., Beebe S., Gepts P., Vanderleyden J. Beans (Phaseolus spp.) — model food legumes // Plant and Soil. 2003. Vol. 252. P. 55–128.
4. Gepts P., Debouck D. G. Origin, domestication, and evolution of the common bean (Phaseolus vulgaris L.) // Common Beans: Research for Crop Improvement. CAB International, 1991. P. 7–53.
5. Otsu N. A threshold selection method from gray-level histograms // IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics. 1979. Vol. 9. No. 1. P. 62–66.
6. Schneider C. A., Rasband W. S., Eliceiri K. W. NIH Image to ImageJ: 25 years of image analysis // Nature Methods. 2012. Vol. 9. P. 671–675.
7. Schindelin J., Arganda-Carreras I., Frise E. et al. Fiji: an open-source platform for biological-image analysis // Nature Methods. 2012. Vol. 9. P. 676–682.
8. Вишнякова М. А., Александрова Т. Г., Булынец С. В. и др. Генетические ресурсы зернобобовых Средиземноморья в коллекции ВИР: разнообразие и использование // Сельскохозяйственная биология. 2016. Т. 51. № 1. С. 31–45.

Роль корневых выделений люцерны в структурировании тяжелосуглинистых почв

Овчарова Полина Алексеевна, студент

Кубанский государственный аграрный университет имени И. Т. Трубилина (г. Краснодар)

В статье рассматривается механизм влияния корневых выделений люцерны (*Medicago sativa* L.) на структурирование тяжелосуглинистых почв. На основе анализа современных научных исследований показано, что высокомолекулярные полисахариды корневых экссудатов обладают цементирующими свойствами, способствуют агрегации почвенных частиц и улучшению водно-физических свойств почвы.

Ключевые слова: люцерна, корневые выделения, полисахариды, структура почвы, агрегация, ризосфера, тяжелосуглинистые почвы.

The role of alfalfa root exudates in structuring heavy loamy soils

This article examines the mechanisms by which alfalfa (*Medicago sativa* L.) root exudates influence the structuring of heavy loamy soils. Based on an analysis of contemporary scientific research, it is demonstrated that high-molecular-weight polysaccharides in root exudates possess cementing properties, promote the aggregation of soil particles, and enhance the soil's water-physical properties.

Keywords: alfalfa, root exudates, polysaccharides, soil structure, aggregation, rhizosphere, heavy loamy soils

Тяжелосуглинистые почвы характеризуются высоким содержанием илистых и глинистых частиц, что обуславливает их низкую водопроницаемость, склонность к заплыванию и недостаточную аэрацию (Тагиров и др., 2015). Одним из эффективных и экологически безопасных подходов к улучшению структуры таких почв является использование многолетних бобовых трав, в частности люцерны. Люцерна синяя формирует мощную стержневую корневую систему, проникающую на глубину до 10 метров, однако структурирующее действие люцерны на

почву связано не только с механическим рыхлением, но и с выделением корневых экссудатов, содержащих биологически активные вещества, способные связывать минеральные частицы в агрегаты (Тагиров и др., 2015).

Анализ литературных данных показывает, что структурообразующая способность корневых выделений напрямую связана с присутствием высокомолекулярных полисахаридов. Галлоуэй с соавторами (Galloway et al., 2020) продемонстрировали, что корневые выделения злаковых культур содержат сложные разветвленные полисахариды

с широким спектром гликозидных связей, которые проявляют выраженные почвосвязывающие свойства. Метод периодатного окисления подтвердил, что за способность связывать почвенные частицы отвечают именно углеводные компоненты экссудатов. Мерц с коллегами (Merz et al., 2014) установили, что корневые экссудаты люцерны распространяются в ризосфере на расстояние до 28 мм от поверхности корня, при этом скорость микробной минерализации экссудатов компенсирует интенсивность их выделения, что поддерживает биологическую активность в прикорневой зоне и способствует образованию стабильных органоминеральных комплексов. Навеед с соавторами (Naveed et al., 2016; 2017) выявили, что экссудаты с высоким содержанием сахаров, подобные выделяемым бобовыми культурами, способствуют упрочнению почвенной структуры с самого начала воздействия, в отличие от экссудатов с преобладанием органических кислот, которые могут оказывать первоначальное разупрочняющее действие.

Эмпирические подтверждения этих механизмов получены в ходе полевых исследований на серых лесных тяжелосуглинистых почвах Республики Татарстан (Тагиров и др., 2015). За трёхлетний период возделывания люцерны содержание водопрочных агрегатов фракции более 1 мм в пахотном горизонте увеличилось на 13,1–38,6 % по сравнению с исходными значениями. Коэффициент структурности, отражающий соотношение агрегатов различного размера, у сорта Гюзель на повышенном фоне минерального питания возрос с 0,81 до 3,46 единиц. Формирование агрономически ценной структуры происходило не только за счёт склеивания уже имеющихся частиц, но и вследствие агрегации пылевидной фракции под воздействием корневой системы и выделяемых ею органических веществ. Корневые и пожнивные остатки люцерны служат

также важным источником органического вещества: содержание гумуса в почве после двухлетнего возделывания люцерны возрастает с 3,0 до 3,6 %, а после распахки достигает 4,0 %. Проникновение корневой системы люцерны в подпахотный слой создаёт вертикальный дренаж, способствующий вымыванию вредных солей в глубокие слои, что особенно важно для тяжёлых почв, подверженных вторичному засолению.

Таким образом, корневые выделения люцерны играют ключевую роль в структурировании тяжелосуглинистых почв через три основных механизма. Биохимический механизм заключается в выделении высокомолекулярных полисахаридов, обладающих клеящими свойствами и способных непосредственно связывать глинистые и гумусные частицы в агрегаты. Физико-химический механизм связан с изменением pH ризосферы и формированием гелеобразных структур при циклах увлажнения-высыхания. Биологический механизм опосредован стимуляцией активности почвенных микроорганизмов и образованием стабильных органоминеральных комплексов. Полученные данные подтверждают, что трёхлетнее возделывание люцерны на тяжелосуглинистых почвах обеспечивает существенное улучшение водопрочности агрегатов и повышение коэффициента структурности. Это делает люцерну высокоэффективной мелиоративной культурой, применение которой может служить экологически безопасной альтернативой дорогостоящим химическим структурообразователям. Дальнейшие исследования должны быть направлены на молекулярную характеристику полисахаридов, специфичных для люцерны, изучение долгосрочной устойчивости структурных улучшений после прекращения возделывания культуры, а также на анализ взаимодействия экссудатов с микоризными грибами и почвенными микробными консорциумами

Литература:

1. Fan, J.-W. Root morphology, exudate patterns, and mycorrhizal symbiosis are determinants to improve phosphorus acquisition in alfalfa / J.-W. Fan, M. Chen, F. Tian et al. // *Journal of Experimental Botany*. — 2025. (In press)
2. Galloway, A. F. Cereal root exudates contain highly structurally complex polysaccharides with soil-binding properties / A. F. Galloway, J. Akhtar, S. E. Marcus et al. // *The Plant Journal*. — 2020. — Vol. 103. — No. 5. — P. 1666–1678.
3. Merz, K. Spatial distribution and turnover of root-derived carbon in alfalfa rhizosphere depending on top- and subsoil properties and mycorrhization / K. Merz, E. Stolnikova, G.L. B. Wiesenberger, S. Hafner, Y. Kuzyakov // *Plant and Soil*. — 2014. — Vol. 380. — No. 1–2. — P. 101–115.
4. Naveed, M. Physical engineering of rhizosphere by plant exudates varies with species, origin and microbial decomposition / M. Naveed, L. Brown, A. Raffan et al. // *EGU General Assembly 2017*. — Vienna, 2017. — Vol. 19. — EGU2017–14148.
5. Naveed, M. Nature's amazing biopolymer: basic mechanical and hydrological properties of soil affected by plant exudates / M. Naveed, T. Roose, A. Raffan et al. // *EGU General Assembly 2016*. — Vienna, 2016. — Vol. 18. — EGU2016–17476.

ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ

Зарубежный опыт построения организационных структур управления и пути их оптимизации в современных экономических условиях

Боженко Богдан Станиславович, заместитель начальника

Тверская дистанция пути — структурное подразделение Октябрьской дирекции инфраструктуры —
структурного подразделения Центральной дирекции инфраструктуры — филиала ОАО «Российские железные дороги» (г. Тверь)

В статье рассматривается зарубежный опыт построения организационных структур управления, а также ключевые направления их оптимизации в современных экономических условиях, направленные на эффективное развитие организации в целом.

Ключевые слова: организационная структура управления, оптимизация организационной структуры управления

International Experience in Developing Organizational Management Structures and Ways to Optimize Them in Today's Economic Environment

The article examines the foreign experience of building organizational management structures, as well as the key directions of their optimization in modern economic conditions, aimed at the effective development of the organization as a whole.

Keywords: organizational management structure, optimization of the organizational management structure

Оптимизация организационной структуры представляет собой процесс адаптации структуры компании под её стратегию, цели и условия рынка. Зарубежные предприятия используют разные подходы к оптимизации, в зависимости от типа бизнеса, отрасли и задач. Вот несколько примеров зарубежных компаний, которые применяли или применяют различные методы оптимизации организационной структуры [1].

Дивизиональная структура. Microsoft — пример компании с дивизиональной структурой. Корпорация состоит из подразделений, каждое из которых отвечает за производство конкретного типа продукции или обслуживание определённой группы покупателей. Отдельно функционирует исследовательский дивизион. Такая структура удобна для крупных компаний с разветвлённой сетью филиалов, несколькими направлениями деятельности и разнообразными продуктами.

Матричная структура. IBM, Procter & Gamble, General Electric, Nestle, Citibank — примеры компаний, которые использовали или используют матричную структуру управления. В такой структуре сотрудники отчитываются перед двумя руководителями: по функциональной линии и в рамках проектов или разработки продуктов. Это обеспечивает высокую гибкость и позволяет эффективнее управлять ресурсами, особенно на проектной ос-

нове. Матричная структура часто применяется в IT-компаниях, крупных производителях продуктов питания, финансовых учреждениях, фармацевтических и консалтинговых организациях [2].

Пример из практики: компания, выпускающая лакокрасочную продукцию, для разработки нового вида продукта формирует проектный отдел и назначает управляющего проектом. Тот подбирает специалистов из разных отделов для совместной работы. gd.ru

Сетевая структура. H&M, Zara, IKEA — примеры компаний, использующих элементы сетевой структуры в розничной торговле. Каждый магазин имеет значительную автономию в решении операционных вопросов, но при этом следует единым корпоративным стандартам в оформлении, ассортименте и обслуживании клиентов.

Marriott, Hilton, Accor Hotels — гостиничные сети, использующие сетевую структуру. Отели, работающие под этими брендами, могут принадлежать разным владельцам, но все они должны соответствовать единым стандартам качества и обслуживания.

Toyota, General Motors, Volkswagen — автомобильные концерны, применяющие элементы сетевой структуры. Они объединяют производственные предприятия, научно-исследовательские центры, поставщиков и дилерские сети в единую экосистему.

Google, Amazon, Microsoft — IT-компании, активно использующие сетевые структуры для управления подразделениями и проектами. Они создают автономные команды, которые могут самостоятельно принимать решения, но при этом следуют общей стратегии компании.

Статистическое обследование организационных структур управления зарубежных предприятий выявил следующие проблемы:

1. Недостаточная гибкость и адаптивность к изменениям внешней среды. Бюрократические структуры (линейно-функциональные, иерархические) часто не способны оперативно реагировать на динамичные изменения рынка, технологические сдвиги или изменения в потребительских предпочтениях. Это приводит к замедлению принятия решений и снижению конкурентоспособности.

2. Структурно-функциональная неупорядоченность. Нарушение взаимосвязей между структурообразующими элементами (целями, задачами, экономическими условиями, технико-технологическим базисом и др.) может приводить к неэффективному использованию ресурсов, включая финансовые и трудовые, что повышает риск банкротства компании.

3. Проблемы с централизацией и децентрализацией управленческих функций. Необходимо находить баланс между уровнем автономии внутренних уровней управления и интегральными интересами предприятия. Чрезмерная централизация может замедлять принятие решений на нижних уровнях, а чрезмерная децентрализация — приводить к несогласованности действий и потере общего управленческого интеллекта.

4. Дублирование функций и информационных потоков. Это увеличивает расходы и может снижать эффективность работы.

5. Сложности при масштабировании и адаптации к изменениям. Нечёткая организационная структура или упрощённый подход к её дизайну затрудняют масштабирование бизнеса, наем и удержание талантливых специалистов.

6. Проблемы с координацией и коммуникацией между подразделениями. В сложных структурах может возникать несогласованность действий, конкуренция между подразделениями или слабая горизонтальная коммуникация, что ослабляет эффективность работы.

7. Дефицит талантливых специалистов. Плохая организация рабочего места и непродуманный организационный дизайн могут стать причиной оттока кадров.

8. Отсутствие чёткого распределения полномочий и ответственности. Это затрудняет определение ролей сотрудников и эффективное выполнение задач.

Вопросы оптимизации организационной структуры управления тесным образом связаны с проблемой повышения её эффективности. Совершенствование должно осуществляться с учетом большого количества параметров и находится в прямой зависимости от степени реагирования на внутренние и внешние факторы, на своевременную оценку критериев рациональности (оптимальности) [3].

На основе полученных результатов исследования теоретических основ организационной структуры управления, можно сформулировать следующие положения гипотезы её оптимизации:

1. Структура должна соответствовать стратегическим целям компании. Оптимизация направлена на то, чтобы структура организации способствовала реализации её долгосрочных планов и повышению конкурентоспособности.

2. Структура должна быть адаптивной. В условиях быстро меняющейся внешней среды (рынка, технологий) важна гибкость организационной структуры, способность быстро перестраиваться под новые задачи.

3. Оптимизация способствует повышению эффективности управления. Это может проявляться в сокращении затрат за счёт устранения дублирующих функций, устранении бюрократии, ускорении принятия решений.

4. Чёткое распределение полномочий и ответственности повышает прозрачность работы. Это особенно важно для снижения конфликтов и улучшения координации между подразделениями.

5. Адаптация к изменениям внешней среды — ключевой фактор успеха. Внедрение современных технологий (автоматизация, искусственный интеллект) может улучшить аналитику данных, ускорить обработку информации и помочь компании быстрее реагировать на изменения.

Основными направлениями совершенствования организационной структуры управления являются: децентрализация; специализация и диверсификация производства; совершенствование хозяйственного механизма и организационного планирования. При этом совершенствование должно осуществляться с учетом большого количества параметров, находится в прямой зависимости от степени реагирования на внутренние и внешние факторы, на своевременную оценку критериев рациональности.

Литература:

1. Кузнецов, Н. М. Совершенствование организационной структуры предприятия / Н. М. Кузнецов // Молодой ученый. — 2022. — № 23 (209). — С.319.
2. Лузан, Д. В. Совершенствование организационной структуры предприятий / Д. В. Лузан // Вестник Национального института бизнеса. — 2024. — С.65.
3. Махнова, Г. Ю. Совершенствование организационной структуры управления предприятием / Г. Ю. Махнова, С. А. Шевченко // Интеллект. Инновации. Инвестиции. — 2024. — № 1. — С.77.

Пути оптимизации организационной структуры, обеспечивающие рост производительности труда

Боженко Богдан Станиславович, заместитель начальника

Тверская дистанция пути — структурное подразделение Октябрьской дирекции инфраструктуры — структурного подразделения Центральной дирекции инфраструктуры — филиала ОАО «Российские железные дороги» (г. Тверь)

Тема производительности труда становится крайне актуальной в современных условиях экономики. Одними из самых простых инструментов ее повышения являются оптимизация организационной структуры, уменьшение количества уровней управления, пересмотр нормативов численности в подразделениях. Связано это с тем, что в большинстве организаций структура не является оптимальной, она не соответствует современным управленческим нормативам и подходам.

Ключевые слова: организационная структура управления, оптимизация, инструмент, уровни управления

Ways to Optimize the Organizational Structure to Boost Labor Productivity

The topic of labor productivity is becoming increasingly relevant in today's economic environment. One of the simplest ways to improve productivity is by optimizing the organizational structure, reducing the number of management levels, and revising the staffing requirements for departments. This is because most organizations have an inefficient organizational structure that does not align with modern management practices and approaches.

Keywords: organizational structure, optimization, management levels, productivity

Одними из самых простых, но болезненных инструментов повышения организационной эффективности, а значит, и производительности труда являются оптимизация организационной структуры, уменьшение количества уровней управления, сокращение численности работников, в первую очередь уровня руководителей. Как показывает практика, данный резерв используется редко из-за нежелания руководителей менять устоявшиеся подходы к управлению, разрушать сформированные управленческие связи, а также отсутствия четко описанных методических подходов к реализации подобных изменений. Если компания находится в стадии становления, не обременена традициями и намерена сразу опираться на конкретные научно обоснованные стандарты, то наличие методики формирования организационной структуры и ее наполнения может упростить это направление деятельности. Она позволит активно подходить к оптимизации структуры бизнеса, формировать ее под задачи стратегии компании, на опережение готовиться к вызовам внешней среды [1, с.35].

Анализ современной литературы по проблеме исследования выявил, что практикой выработаны стандарты управления, которые могут отличаться в зависимости от развития системы управления компании, но в случае необходимости повышения производительности труда необходимо ориентироваться на лучшие практики. Принято, что в компании должно быть 3–5 уровней управления: от директора до мастера во всех структурных подразделениях. Оптимальный вариант — три уровня управления.

На каждом уровне также должны действовать стандарты управляемости: от 4 до 9 подчиненных для топ-менеджмента и руководителей среднего звена, от 20 до 40 подчиненных для уровня мастеров и смежных позиций

производственного, ремонтного и вспомогательного персонала. У каждой функции должен быть единый владелец, т. е. не более одного куратора в рамках функционального направления.

Пошаговый анализ структуры управления позволяет выделить потенциал повышения операционной эффективности и стандартизации. Для этого следует собрать необходимую информацию, сформировать понимание текущей организационной структуры через перевод штатного расписания в понятную схему, провести необходимые интервью для уточнения данных. Под каждую должность нужно сформировать перечень функционала: провести интервью, сопоставить перечень функционала различных должностей [2, с.223].

Для диагностики структуры ее необходимо привести к единому формату по всем подразделениям: просчитать количество уровней управления и нормы управляемости, что создаст основу для последующего реинжиниринга бизнес-процессов. После этого необходимо проанализировать текущую структуру на предмет возможности оптимизации: сравнить организационные структуры подобных участков, сопоставить количество подчиненных, искать дублирующие функции, оценить возможность централизации; проанализировать структуру управления на аналогичных и/или сопоставимых предприятиях на предмет количества уровней управления, норм управления, перераспределения функционала и ответственности. По итогам этого этапа могут быть сформированы предложения по оптимизации дублирующих функций, изменению количества уровней управления, стандартизации должностей, изменению организационной структуры с использованием лучших практик.

Для руководителей с большим по сравнению с ожидаемым числом подчиненных рекомендуется провести анализ функций, напрямую подчиняющихся руководителю, на предмет их взаимосвязи и возможности объединения, повысить одного из штатных руководителей над другими.

Можно выделить базовые рекомендации по формированию структуры административных подразделений. Базовое укрупненное подразделение – это управление (основное структурное подразделение административного блока), решающее несколько связанных между собой задач. Управление может включать отделы, секторы и возглавляется начальником управления. В структуре управления (вне подразделений) может предусматриваться группа специалистов, напрямую подчиняющихся начальнику управления. Минимальная штатная численность данного подразделения — до 12 штатных единиц. Количество заместителей начальника управления (включая случаи наличия должностей заместителя начальника управления и начальника отдела) определяется в зависимости от организационно-функциональной структуры подразделения из расчета одна штатная единица на 12 сотрудников и не может быть более двух [4, с.405].

Отдел — специализированное структурное подразделение, решающее одну индивидуальную задачу или несколько связанных между собой задач. Отдел может создаваться в составе управления или как автономное структурное подразделение. Отдел может включать секторы и возглавляется начальником отдела. В структуре данного подразделения может предусматриваться группа специалистов, напрямую подчиняющихся начальнику отдела. Минимальная штатная численность отдела – 4 единицы, при этом если в его структуре не менее 7 штатных единиц, он может состоять из секторов.

В структуре отдела с численностью не менее 7 штатных единиц может предусматриваться заместитель начальника отдела, в этом случае в структуре отдела не создаются секторы. В структуре отдела численностью не менее 12 единиц может предусматриваться заместитель начальника отдела при наличии в его составе секторов.

Литература:

1. Иванова, Т. А. Оценка эффективности организационной структуры управления / Т. А. Иванова // Молодой ученый. — 2022. — № 32 (427). — С.35–38.
2. Анисимова, Д. С. Организационная структура как модель функционирования организации / Д. С. Анисимова // Молодой ученый. — 2025. — № 23 (261). — С.222–224.
3. Логиновский, О. В. Эффективное управление организационными и производственными структурами / О. В. Логиновский, А. В. Голлай, О. И. Дранко. — М.: ИНФРА-М, 2023. — 450 с.
4. Ступникова, И. Ю. Совершенствование организационной структуры управления как условие обеспечения конкурентоспособности организации / И. Ю. Ступникова, Е. И. Куценко // Теория и практика современной науки. — 2021. — № 2 (8). — С. 404–409.

Сектор — структурное подразделение аппарата, выполняющее одну или несколько узкоспециализированных функций. Данное структурное подразделение может создаваться в составе управления, отдела или как автономное структурное подразделение. Сектор возглавляется начальником сектора. Минимальная штатная численность сектора — 3 единицы [3, с.120].

Группа специалистов может предусматриваться вне управления (отдела) с прямым подчинением руководителю функционального блока.

Как видно из представленного варианта стандартизированного закрепления подразделений и численности персонала в них, исходя из нормативов управления и численности, подходы к управлению организационной структурой очень просты, понятны, легко просчитываемы. Уметь управлять структурой и численностью подразделений, а также их наполнением не сложно, нужно делать это методично, системно, исходя из целей, которые преследует руководство.

В нашем случае базовой целью должно стать повышение производительности труда и улучшение управляемости за счет минимизации уровней управления, использования нормативов численности. После того как оптимальная структура определена, можно приступить к оптимизации численности через нормирование, реинжиниринг процессов, автоматизацию, научную организацию труда.

Важно подчеркнуть, что подобные методические разработки не универсальны. Необходимо адаптировать их под отрасль, регион, компанию, помнить, что развитие научной организации труда, автоматизация и цифровизация приводят к постоянной адаптации нормативов под новые условия. Оптимизация структуры дает возможность начать использовать другие инструменты. И главное — оптимизация и производительность труда растут здесь и сейчас не в результате революции и смены технологического уклада, а за счет эволюции подходов и процессов. Революция биологизирует работников и может ухудшить их производительность труда, а эволюция каждый день делает их работу немного лучше.

DeFi-кредитование как цифровой конкурент банковского финансирования

Ветчинкина Елизавета Олеговна, студент

Московский государственный юридический университет имени О. Е. Кутафина

Статья посвящена анализу феномена децентрализованных финансов (DeFi) как формирующейся альтернативы традиционной финансовой системе (TradFi). Особое внимание получили вопросы, связанные с механизмом DeFi-кредитования, его преимущества и сопряженные с ними риски. Обосновывается необходимость мягкого регулирования (soft-law) и делается вывод о невозможности полного вытеснения традиционного банковского сектора децентрализованными финансами.

Ключевые слова: децентрализованные финансы, смарт-контракты, DeFi, блокчейн, децентрализованное кредитование, DeFi-платформы.

DeFi Lending as a Digital Competitor to Bank Financing

The article is devoted to the analysis of the phenomenon of decentralized finance (DeFi) as an emerging alternative to the traditional financial system (TradFi). Special attention was paid to issues related to the DeFi-lending mechanism, its advantages and associated risks. The necessity of soft law is substantiated and the conclusion is made that it is impossible to completely displace the traditional banking sector with decentralized finance.

Keywords: decentralized finance, smart contracts, DeFi, blockchain, DeFi-credit, DeFi-platforms.

Последние несколько лет оживленную дискуссию в мировом сообществе вызывает развитие рынка децентрализованных финансов (далее — DeFi) как своего рода «разрушителя» устоявшихся традиционных моделей финансирования экономики, функционирующих на основе посредничества банков и иных финансовых институтов в операциях с классическими нецифровыми активами (далее — TradFi, от англ. «Traditional Finance»).

В настоящее время не существует общепринятого определения «DeFi» или того, что делает его «децентрализованным». Все же, при детальном анализе различных интерпретаций данного явления, можно заметить закономерность использования в них следующей формулы: «технология децентрализованных финансов не доверяет организациям, она выбирает код».

Так, Международная организация комиссий по ценным бумагам (IOSCO) определяет DeFi как «технологическую инновацию, которая обычно относится к предоставлению финансовых продуктов, услуг, механизмов и видов деятельности, в которых используется технология DLT, в целях устранения необходимости в некоторых традиционных финансовых посредниках и централизованных учреждениях» [1].

Банк России рассматривает DeFi в качестве «модели организации финансов, основанной на оказании услуг без участия финансовых посредников или централизованных процессов, характерных для TradFi, и организованной с использованием множества децентрализованных приложений, созданных на базе DLT» [2].

По мнению С. R. Harvey и др. фактически DeFi представляет собой «конкурентный рынок децентрализованных финансовых приложений, которые функционируют как различные финансовые «примитивы», такие как обмен, кредитование и токенизация. Они извлекают выгоду из се-

тевых эффектов объединения и рекомбинации DeFi-продуктов и постепенно забирают на себя все большую долю рынка у традиционной финансовой экосистемы» [3].

Появление подобного феномена, стремящегося стать альтернативой существующей финансовой системе, в т. ч. банковскому сектору, неслучайно и является следствием событий, произошедших задолго до резкого скачка пользовательской активности на DeFi-платформах. Начало стремительного технологического прорыва в области цифровых технологий, активное развитие сетевого пространства, происходящие в разгар мирового финансового кризиса 2008 года, когда доверие к традиционной банковской системе было подорвано, породили идеи о необходимости сломать привычную логику проведения финансовых операций.

Инновационный подход, в основном, состоит в применении блокчейн-технологии. Внутри блокчейна вписаны программируемые контракты, самоисполняющиеся на основе триггеров, т. е. смарт-контракты. Из этого вытекают важные отличительные черты DeFi: участники непосредственно управляют своими закрытыми ключами, и следовательно, криптоактивами без участия и доступа к ним посредников и центрального органа; держатели токенов управления вправе участвовать в принятии решений относительно элементов функционирования DeFi-платформы; открытость блокчейна и публичность всех смарт-контрактов обеспечивает возможность форкинга [4].

Однако Банк России отмечает, что «при всех своих особенностях DeFi ориентировано на предоставление аналога уже привычных финансовых услуг и с точки зрения экономического содержания самих продуктов имеющее много общего с традиционным финансовым рынком» [2]. В частности, механизм DeFi-кредитования сводится к простому кредитованию протокола и обеспечению дол-

говой позиции [5]. Одни пользователи предоставляют ликвидность в обмен на криптовалюту (процентный доход), другие пользователи, нуждающиеся в финансировании, берут ликвидность под залог имеющихся у себя криптовалют и выплачивают долг с процентами.

Процентная ставка не устанавливается централизованно, зависит от спроса и предложения ликвидности и рассчитывается с использованием алгоритмов.

Другим интересным аспектом является сверхобеспечение в силу повышенной волатильности криптовалют. Это значит, что требуемый коэффициент обеспечения значительно превышает 100 % (обычно 150–200 %). В случае падения стоимости заложенных активов ниже порога ликвидности долговая позиция может быть ликвидирована хранителем с вычетом штрафа [6].

Итак, в отличие от TradFi пользователи взаимодействуют только с протоколом. Кредитная организация-посредник не участвует в цикле заинтересованных лиц. Только в результате этого, как указывает С. R. Harvey и др. решается сразу три проблемы TradFi: исчезает ограниченный доступ к финансовым услугам; нет географических и политических ограничений; отсутствует жесткий контроль со стороны правительств и крупных институтов, обладающих монополией на такие элементы, как денежная масса, уровень инфляции и доступ к лучшим инвестиционным возможностям [3].

Бесспорно, за счет децентрализации существенно снижаются барьеры для получения и предоставления финансирования. Также уменьшаются временные затраты на совершение подобных операций, упрощается организационный процесс. Но появляются определенные риски.

Практически полное отсутствие требований к заёмщику и его кредитному рейтингу (достаточно иметь совместимый кошелек для зачисления криптовалюты) создают риски:

- в сфере финансовой стабильности (рыночный, кредитный, операционный риски ложатся на пользователей платформ, кредитоспособность которых не учитывается при заимствовании).

- в сфере ПОД/ФТ (принцип анонимности, обеспечиваемый технологией блокчейн, позволяет не раскрывать сведений ни о пользователе, ни о цели транзакции, ни о ее сторонах; платформы не обязаны принимать правила, связанные с идентификацией);

- риски архитектуры DeFi (кибератаки, недобросовестные действия пользователей, программные уязвимости и др.);

- регуляторный риск (практически полное отсутствие правового регулирования DeFi-процессов, трудности определения юрисдикции ввиду транснационального характера функционирования сервисов) и др.

Полная обособленность DeFi системы от традиционных форм финансирования также представляется лишь теоретической конструкцией или идеальной моделью. Точки конвергенции наблюдаются в финансовых транзакциях конвертации токенов в фиатные валюты через биржи и банки.

М. А. Ионцев указывает на возможный эффект перелива DeFi и TradFi, а, следовательно, их взаимосвязь и взаимозависимость. В качестве примеров он приводит, во-первых, крах биржи FTX, который привел к оттоку вкладов из двух американских банков, активно работающих с криптоактивами (Silvergate и Signature), во-вторых, банкротство Silicon Valley Bank, которое привело к падению цен на несколько основных стейблкоинов [7].

И хотя удельный вес DeFi на мировом финансовом рынке все еще не так велик, перспективы его роста заставляют задуматься об упомянутых рисках и их негативных последствиях, которые могут последовать в случае срабатывания триггера. Учет публичных и частных интересов демонстрирует необходимость в государственном или межгосударственном регулировании данного феномена. Однако единой точки зрения о возможностях и вариантах регулирования среди экспертов и регуляторов нет.

Одним из самых оптимальных сценариев представляется выбор soft law («мягкое регулирование»), т. е. подготовка рекомендаций, добровольных стандартов для участников рынка, побуждающих следовать определенным правилам работы и т. д. Бессмысленно внедрять исключительно жесткое регулирование в отношении системы, которая зарождалась на отрицании контроля со стороны внешних институтов. Данный подход лишь неумышленно вынудит капитал уйти в черную зону и затормозит потенциал развития [2].

Одновременно с этим вероятность вытеснения банковского кредитования его «DeFi-аналогом» не кажется возможным. Кредитные организации развивают свою инфраструктуру также активно и спешат поспевать за трендами цифровизации, предоставляя потребителю спросу рынок то предложение, на которое есть активный спрос. Так, в России кредитные организации проводят эксперимент по выдаче банковских ссуд, обеспеченных блокчейн-токенами.

Литература:

1. International Organization of Securities Commissions. IOSCO Decentralized Finance Report. Public Report. OR01/2022. March, 2022.
2. Банк России: Департамент стратегического развития финансового рынка. Информационно-аналитический доклад «Доклад по децентрализованным финансам (Decentralized Finance, DeFi)» // Официальный сайт Банка России. 2022. [Электронный ресурс]. URL: https://cbr.ru/Content/Document/File/141992/report_07112022.pdf (дата обращения: 01.03.2026).

3. Харви, К. Р. DeFi и будущее финансов: как технология децентрализованных финансов трансформирует банковскую систему / К. Р. Харви, А. Рамачандран, Д. Санторо; перевод с английского М. А. Райтман. — Москва: Эксмо, 2024. — 192 с.: ил. — (Библиотека Сбера; Т. 109). — Библиогр.: с. 159–160 Перевод издания: DeFi and the future of finance.
4. Форкинг — это изменение протокола блокчейна, в результате чего создается альтернативная версия сети. Причиной для создания форка может быть необходимость в улучшении характеристик блокчейна (устранение ошибок в коде, введение новых функций).
5. Данные операции входят в один из самых крупных продуктовых сегментов DeFi. По данным DeFiLlama, протоколы в общей сложности обеспечивают более \$78 миллиардов TVL по состоянию на 2025 год, что составляет почти 50 % всей активности в DeFi. URL: DefiLlama — DeFi Dashboard & Crypto Analytics (дата обращения: 01.03.2026).
6. Данный сценарий возможен на платформе MakerDao URL: MakerDAO | An Unbiased Global Financial System (дата обращения: 01.03.2026).
7. Ионцев, М. А. Анализ рисков и уязвимостей DeFi, требующих регулирования / М. А. Ионцев // Финансы. — Москва, 2025 — N 3. — С.41–47.

Функциональная роль методик Федеральной налоговой службы России в системе оценки налоговых рисков хозяйствующих субъектов

Новиков Иван Денисович, студент
Казанский (Приволжский) федеральный университет

В статье исследуется роль методик ФНС России (Концепции системы планирования выездных налоговых проверок и Методики проведения анализа (оценки) сведений о финансово-хозяйственной деятельности юридического лица (индивидуального предпринимателя)) в корпоративном управлении налоговыми рисками. Выявлены их преимущества для бизнеса и ограничения при мониторинге фискальных угроз.

Ключевые слова: налоговые риски, налоговый контроль, оценка рисков, ФНС России, экономическая безопасность, финансовая устойчивость.

В условиях современной цифровой экономики управление налоговыми рисками представляет собой ключевой элемент системы экономической безопасности организации. Между государством, стремящимся к максимальному наполнению бюджета, и хозяйствующими субъектами, преследующими цель сохранения оборотных средств, существует объективное противоречие интересов, в результате которого зарождается специфическая экономико-правовая категория «налоговый риск».

В отечественной науке налоговый риск рассматривается комплексно. В. Г. Пансков трактует его как вероятность возникновения финансовых потерь (штрафов, пеней) из-за нарушения законодательства [1, с. 75]. Л. И. Гончаренко, в свою очередь, указывает на угрозу нематериальных последствий, таких как потеря деловой репутации и назначение выездной налоговой проверки [2, с. 4–5].

Для минимизации подобных угроз организациям необходимо осуществлять их регулярную оценку, которая выступает аналитическим барьером между выявлением риска и принятием управленческого решения. Эффективность внутреннего риск-менеджмента напрямую зависит от его соответствия внешним государственным алгоритмам. В связи с этим актуально исследование функциональной роли методологического инструментария ФНС России в системе оценки фискальных угроз бизнеса.

Исторически важным этапом в формализации отношений между налоговыми органами и налогоплательщиками стало утверждение Концепции системы планирования выездных налоговых проверок. Практическая значимость данного нормативного акта заключается в переходе от непубличных алгоритмов отбора к прозрачной системе общедоступных критериев. Для корпоративного сектора данная методика послужила методической основой для проведения самостоятельной оценки налоговых рисков. В качестве базовых индикаторов были закреплены 12 регламентированных параметров [3].

Ключевая особенность данного индикативного подхода заключается в его доступности: финансовые подразделения организаций получили возможность оперативно оценивать вероятность проведения контрольных мероприятий. Однако в процессе применения выявились существенные концептуальные ограничения методики. Модель носила преимущественно ретроспективный и поверхностный характер, так как оценивала итоговые фискальные показатели и не учитывала базовые параметры финансовой устойчивости предприятия (в частности, показатели ликвидности и оборачиваемости капитала). В результате формальное соблюдение установленных лимитов не обеспечивало реальной экономической безопасности бизнеса.

В ответ на усложнение экономических процессов и появление новых схем налоговой оптимизации контролирующие органы осуществили переход к более комплексному финансовому мониторингу. Порядок реализации нового алгоритма анализа (оценки) сведений о финансово-хозяйственной деятельности юридических лиц и индивидуальных предпринимателей регламентирован Приказом ФНС России от 05.12.2025 № ЕД-7-31/1041@.

Внедрение новой Методики свидетельствует о переходе от выявления точечных налоговых правонарушений к комплексному анализу финансово-экономического состояния хозяйствующих субъектов. Архитектура новой системы оценки включает два этапа: сначала проводится первичная оценка на соответствие 14 базовым критериям, а после осуществляется углубленная балльная оценка финансово-экономической эффективности предприятия по 43 параметрам [4].

Практическая значимость актуальной модели для системы корпоративного управления налоговыми рисками проявляется в следующих аспектах:

1. оценка рисков осуществляется на основе фундаментальных показателей платежеспособности (нормативные значения коэффициента текущей ликвидности ≥ 1 , коэффициента автономии $\geq 0,25$, рентабельности активов $\geq 10\%$), что позволяет рассматривать надлежащее исполнение налоговых обязательств как следствие финансовой устойчивости организации;
2. публичный доступ к результатам оценки (в форме официальных выписок) предоставляет компаниям за-

конный механизм проверки контрагентов, что способствует снижению рисков оспаривания налоговых вычетов или иных негативных последствий для бизнеса.

Несмотря на расширение аналитических возможностей, практическое применение новой Методики сопряжено с рядом трудностей для бизнеса. Наибольшую проблему представляет жесткая стандартизация оценочных показателей. Установленные ФНС России пороговые значения не дифференцированы с учетом отраслевой специфики и стадий жизненного цикла компаний. Например, предприятия, привлекающие значительный объем заемных средств или использующие товарные кредиты для расширения торговых сетей, автоматически относятся к группе повышенного риска ввиду невыполнения норматива по коэффициенту покрытия процентов. Кроме того, соответствие многофакторной модели (57 критериев) требует от организаций соразмерного увеличения административных издержек на поддержание системы внутреннего контроля и внедрение профильного программного обеспечения.

Таким образом, методологическая база ФНС России выступает определяющим фактором развития корпоративного риск-менеджмента. Базовые фискальные индикаторы, заложенные в Концепцию системы планирования выездных налоговых проверок, в дополнении с комплексным аналитическим инструментарием новой Методики, связывающей налоговую дисциплину с экономической устойчивостью предприятия, образуют прочный фундамент для оценки налоговых рисков.

Литература:

1. Пансков, В. Г. Налоговые риски: проявление и возможные пути минимизации / В. Г. Пансков // Экономика. Налоги. Право. — 2013. — № 4/2013. — С. 74–80.
2. Гончаренко, Л. И. Налоговые риски: теория и практика управления / Л. И. Гончаренко // Финансы и кредит. — 2009. — № 2. — С. 2–11.
3. Об утверждении Концепции системы планирования выездных налоговых проверок: [приказ Федеральной налоговой службы от 30 мая 2007 г. № ММ-3-06/333@] // Документы и комментарии. — 13.06.2007. — № 12.
1. Об утверждении методики проведения анализа (оценки) сведений о финансово-хозяйственной деятельности юридического лица (индивидуального предпринимателя), порядка направления запроса о проведении анализа (оценки) сведений о финансово-хозяйственной деятельности юридического лица (индивидуального предпринимателя) и порядка предоставления результатов проведенного анализа (оценки) таких сведений: [приказ Федеральной налоговой службы от 5 декабря 2025 г. № ЕД-7-31/1041@] // Официальный интернет-портал правовой информации. — URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202512260025> (дата обращения: 06.07.2026).

Структурный дисбаланс федерального бюджета России в условиях падения нефтегазовых доходов

Новосёлова Ирина Павловна, студент

Московский государственный технологический университет «СТАНКИН»

Статья посвящена анализу структурного дисбаланса федерального бюджета России, проявляющегося в нарастающем дефиците на фоне падения нефтегазовых доходов. В работе подчеркивается, что существующая модель бюд-

жетной системы, исторически зависимость от конъюнктуры энергетических рынков, демонстрирует низкую устойчивость к внешним шокам. Рассматриваются динамика и структура доходов и расходов за 2025–2026 гг., выявляется ключевое противоречие между сокращением нефтегазовых поступлений и ростом расходных обязательств, в первую очередь социального и оборонного характера. Особое внимание уделяется анализу мер бюджетной консолидации, включая попытки компенсации выпадающих доходов за счет наращивания нефтегазовых поступлений и использования средств Фонда национального благосостояния. В заключении делается вывод, что сложившийся структурный дисбаланс является системной проблемой, требующей не только тактических корректировок, но и фундаментальной трансформации бюджетной политики, направленной на диверсификацию экономики и повышение эффективности государственных расходов.

Ключевые слова: федеральный бюджет, структурный дисбаланс, нефтегазовые доходы, дефицит бюджета, бюджетная политика, Россия.

Федеральный бюджет является центральным звеном финансовой системы государства и мощным инструментом макроэкономического регулирования. Его сбалансированность и устойчивость — ключевые условия для обеспечения экономического роста, социальной стабильности и национальной безопасности. Однако в последние годы российская бюджетная система столкнулась с серьезными вызовами, обнажившими ее глубокий структурный дисбаланс [1].

Машиностроение, будучи основой для создания сложных механизмов и систем, всегда опиралось на технологические прорывы, которые переопределяли возможности отрасли. Аналогично, устойчивость государственных финансов зависит от фундаментальных структурных факторов, и одним из них является диверсификация доходной базы. Экономика России, исторически ориентированная на экспорт энергоресурсов, сформировала бюджетную систему, критически зависимую от поступлений от нефтегазового сектора. Эта зависимость стала ключевым фактором уязвимости, когда внешние шоки и падение цен на энергоносители приводят к масштабным бюджетным разрывам. В условиях геополитической напряженности и структурной трансформации мировой экономики эта проблема приобрела особую остроту. Таким образом, от общих принципов функционирования бюджетной системы логично перейти к рассмотрению ее главного «нерва» — структурного дисбаланса, вызванного сокращением нефтегазовых доходов [2].

Анализ динамики и структуры доходов и расходов

Анализ исполнения федерального бюджета за последние годы выявил устойчивую тенденцию к нарастанию дефицита. По итогам 2025 года дефицит бюджета составил 5,645 трлн рублей, или 2,6 % ВВП, что стало худшим показателем с 2020 года [3]. Доходы федерального бюджета в 2025 году выросли лишь на 1,6 % и достигли 37,28 трлн рублей, тогда как расходы увеличились на 6,8 % до 42,93 трлн рублей [4]. При этом нефтегазовые доходы, составившие 28,8 трлн рублей, выросли на 12,6 % год к году, что частично компенсировало падение, но не смогло перекрыть рост расходов.

Ключевым фактором ухудшения ситуации стало существенное сокращение нефтегазовых доходов. В 2025 году они упали на 23,8 % до 8,477 трлн рублей преимущественно из-за снижения мировых цен на нефть. В первом квартале 2026 года падение ускорилось: нефтегазовые доходы сократились на 45,4 % по сравнению с аналогичным периодом прошлого года, что привело к общему снижению доходов федерального бюджета на 8,2 % [5]. Причинами стали как снижение цен на нефть, так и укрепление рубля. Эти данные свидетельствуют о том, что существующая доходная база бюджета остается крайне чувствительной к конъюнктуре внешних рынков.

Структурный дисбаланс как системная проблема

Структурный дисбаланс проявляется в фундаментальном несоответствии между устойчивой структурой расходов и волатильной, зависимой от внешних факторов структурой доходов. Значительная часть расходов, в особенности на социальную политику и национальную оборону, носит трудно сокращаемый характер. В 2025 году расходы бюджета достигли 42,93 трлн рублей, что свидетельствует о значительном фискальном импульсе. С одной стороны, это стимулирует экономическую активность в отдельных секторах (например, в оборонно-промышленном комплексе), но с другой — усиливает инфляционное давление и ограничивает ресурсы для развития гражданских отраслей, что углубляет структурные диспропорции в самой экономике.

Попытки компенсировать падение нефтегазовых доходов за счет увеличения налоговой нагрузки на бизнес и население не решают проблему фундаментально. Рост нефтегазовых доходов на 12,4 % в 2025 году и на 7,1 % в первом квартале 2026 года был достигнут в том числе за счет повышения ставок налогов, сборов и отмены льгот, что создает риски для долгосрочного экономического роста и стимулирует уход бизнеса в тень. Кроме того, текущая динамика дефицита ставит под угрозу устойчивость Фонда национального благосостояния (ФНБ), который традиционно используется в качестве «подушки безопасности». При нынешних темпах наращивания дефицита ликвидная часть ФНБ может быть исчерпана уже к концу 2026 года.

Перспективы и пути консолидации

В этих условиях перед правительством стоит сложная задача бюджетной консолидации. Прогнозы на 2026 год и дальнейшую перспективу предполагают сохранение дефицита. По некоторым данным, за январь-февраль 2026 года дефицит уже превысил годовой плановый показатель, что свидетельствует о системных проблемах в бюджетном планировании. Правительство рассматривает различные сценарии, включая дальнейшее увеличение налоговой нагрузки, сокращение отдельных статей расходов и использование внутренних заимствований.

Однако, как отмечают эксперты, возможности жесткой бюджетной консолидации ограничены. Для преодоления структурного дисбаланса необходимы более глубокие реформы, направленные на диверсификацию экономики, снижение зависимости от сырьевого экспорта и повышение эффективности государственных. Это требует перехода от тактических антикризисных мер к стратегическому планированию, учитывающему долгосрочные структурные вызовы.

Литература:

1. Минфин дал предварительную оценку исполнения федерального бюджета за 2025 год // Журнал «Бюджет». URL: <https://bujet.ru/article/516369.php> (дата обращения: 04.07.2026).
2. Левченко А. Дефицит, налоги и инфляция: как меняется экономическая модель России // Delfi. 2026. 11 июня. URL: <https://www.delfi.lt/ru/opinions/comments/deficit-nalogi-i-inflyaciya-kak-menyatsya-ekonomicheskaya-model-rossii-120262509> (дата обращения: 05.07.2026).
3. Минфин оценил дефицит бюджета в 2025 году в 5,6 трлн рублей // Ведомости. 2026. 19 января. URL: <https://www.vedomosti.ru/economics/news/2026/01/19/1170293-minfin-otsenil-defitsit> (дата обращения: 04.07.2026).
4. Счетная палата: Доходы бюджета в первом квартале составили 8,3 трлн рублей // Российская газета. 2026. 16 июня. URL: <https://rg.ru/2026/06/16/schetnaia-palata-dohody-biudzheta-v-pervom-kvartale-sostavili-83-trln-rublej.html> (дата обращения: 04.07.2026).
5. Дефицит бюджета России по итогам 2025 года составил 5,65 трлн рублей // Коммерсантъ. 2026. 19 января. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/8362170> (дата обращения: 03.07.2026).

Заключение

Падение нефтегазовых доходов обнажило глубокий структурный дисбаланс федерального бюджета России, который проявляется в хроническом дефиците, жесткости расходных обязательств и высокой зависимости от внешней конъюнктуры. Сложившийся дисбаланс является не временным явлением, а следствием модели экономического развития, требующей фундаментальной перестройки. Для России, обладающей значительным экономическим потенциалом, преодоление этого дисбаланса — это не только вопрос финансовой устойчивости, но и ключевой фактор достижения целей долгосрочного развития, социальной стабильности и технологического суверенитета. Будущее бюджетной политики должно быть связано с переходом к новой модели, основанной на диверсификации доходов, повышении эффективности каждого бюджетного рубля и интеграции в систему стратегического планирования, что позволит минимизировать риски и открыть новые возможности для устойчивого роста.

Роль наставничества в процессе адаптации молодых кадров в подразделениях МЧС России

Осадчий Сергей Сергеевич, студент

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (г. Москва)

В статье рассматривается специфика наставничества в подразделениях МЧС России. Актуальность темы исследования заключается в том, что освоение новых знаний, перераспределение кадровых и трудовых ресурсов и резервов, развитие потенциальных способностей, овладение новыми методами и технологиями помогают молодым кадрам (стажёрам) быстро адаптироваться к трудовому процессу в подразделениях МЧС России.

Ключевые слова: наставничество, адаптация к трудовому процессу, специфика наставничества, формы повышения профессионализма.

Наставничество в Государственной противопожарной службе МЧС России представляет собой «институционально оформленный процесс непосредственной передачи профессиональных знаний, умений, норм служебной куль-

туры и ценностных установок от опытных спасателей к сотрудникам, проходящим первичную подготовку либо этап углублённого профессионального становления» [1, с. 51].

С точки зрения управления кадрами наставничество является особой формой адаптации сотрудников, которая сочетает элементы обучения, консультирования и инспекционного сопровождения и ориентирована на достижение организационно значимого результата — профессиональной компетентности, эмоциональной устойчивости и готовности к действиям в экстремальных условиях.

Ключевыми задачами, решаемыми с помощью наставничества, являются: ускорение процесса профессионального становления сотрудников, сокращение периода адаптации, повышение уровня оперативной готовности подразделения, ретрансляция корпоративных ценностей. В соответствии с нормативно-правовой базой в части сопровождения молодых кадров наставничество позволяет оптимизировать процесс формирования и развития у них профессиональных знаний, навыков и умений. Наставник оказывает не только профессиональную, но и психологическую поддержку в преодолении возникающих у молодого специалиста трудностей.

«Целостность процесса наставничества обеспечивается соблюдением принципов системности, этапности, научной обоснованности, адаптивности и безопасности. Системность подразумевает включённость наставничества во все циклы профессиональной подготовки — от первоначального курса до ежегодной переподготовки» [1, с. 51].

На рисунке 1 представлен механизм реализации наставничества в подразделениях МЧС России.

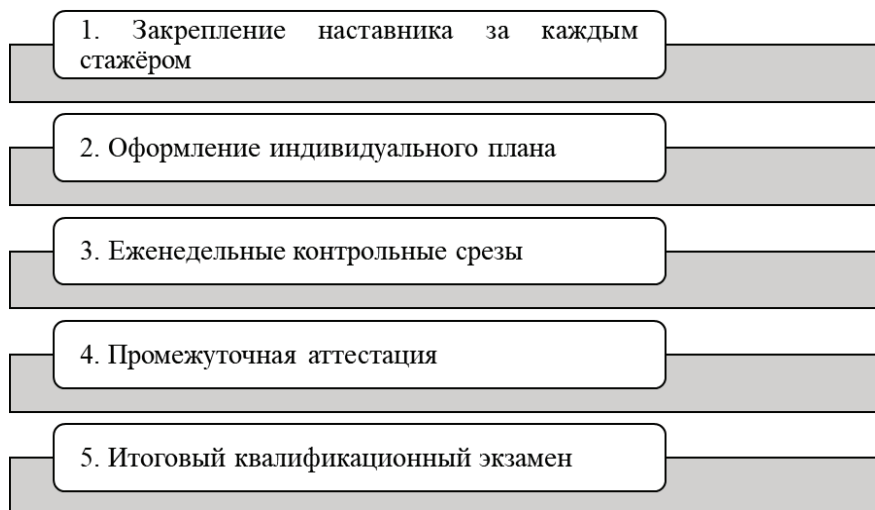


Рис. 1. Механизм реализации наставничества в подразделениях МЧС России

Наставник должен не просто организовать процесс эффективного взаимодействия со стажёром, но и сформировать учебный план таким образом, чтобы вопрос о сохранении жизни и здоровья стажёра всегда был ключевым. «Важнейшей особенностью наставничества в пожарно-спасательном профиле является наличие жёстких временных ограничений: решение о профессиональной пригодности молодого сотрудника должно быть принято до того, как он приступит к самостоятельному несению службы, поскольку потенциальные ошибки в реальных условиях могут повлечь тяжёлые последствия» [1, с. 52].

Рассмотрим специфику наставничества на примере ФГКУ «Специальное управление Федеральной противопожарной службы № 50 МЧС России» (ФПС ГПС № 50 МЧС России г. Санкт-Петербурга). Наставничество в данном учреждении является важной формой повышения профессионализма, трудового и нравственного воспитания личного состава, осуществляемого на личном примере наставника.

В ходе изучения специфики наставничества нами было проведено социологическое исследование, направленное на оценку уровня подготовки молодых сотрудников. На рисунке 2 представлены задачи и гипотезы данного исследования.

В опросе участвовало 160 респондентов; анкета для его проведения была разработана согласно поставленным задачам.

На рисунке 3 представлены результаты, полученные при ответе на вопрос «Как вы понимаете значение слова „наставничество“?».

Итак, молодые специалисты ответили на данный вопрос следующим образом: 53 % указали на то, что опытный наставник оказывает помощь в профессиональном становлении; 23 % — на то, что регламент наставничества в ФПС ГПС № 50 МЧС России г. Санкт-Петербурга помогает адаптироваться быстрее; 14 % подчеркнули, что наставничество помогло им улучшить свои знания.

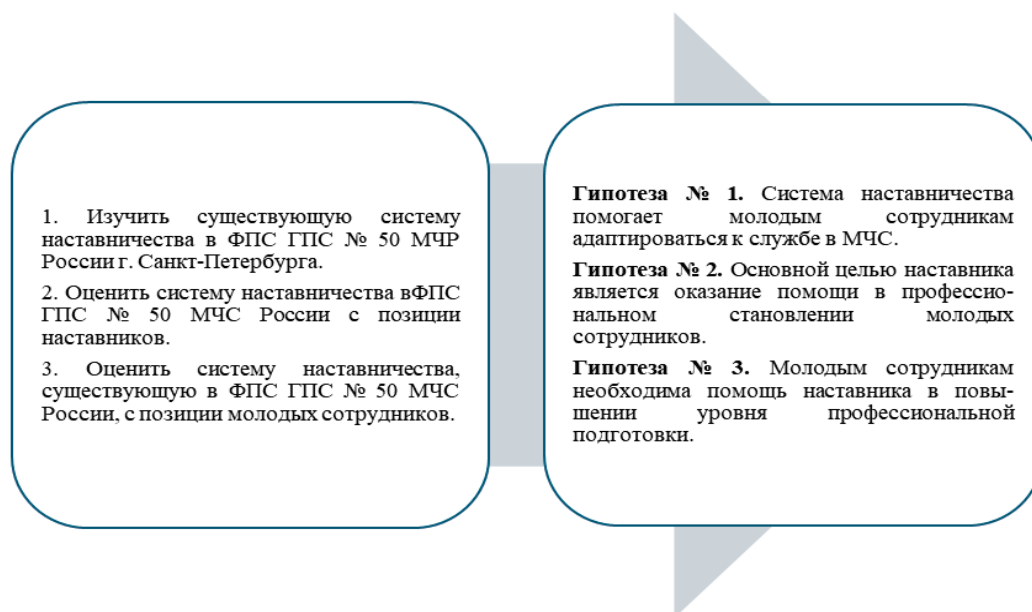


Рис. 2. Задачи и гипотезы исследования

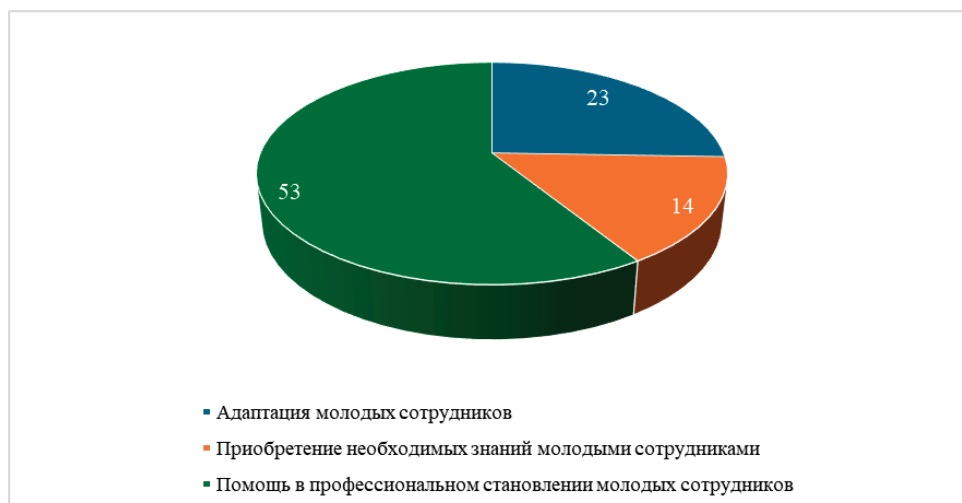


Рис. 3. Ответы на вопрос «Как вы понимаете значение слова „наставничество“?», %

На рисунке 4 представлены ответы к пункту «Охарактеризуйте основные направления деятельности наставника в ФПС ГПС № 50 МЧС России».



Рис. 4. Ответы к пункту «Охарактеризуйте основные направления деятельности наставника в ФПС ГПС № 50 МЧС России», %

Полученные результаты (практические навыки и умения — 48 %, теоретические знания — 42 %, физическая подготовка — 10 %) говорят о том, что программа наставничества в ФПС ГПС № 50 МЧС России г. Санкт-Петербурга разработана с опорой на высокий профессионализм личного состава и военную дисциплину в рамках правового аспекта.

На рисунках 5 и 6 представлено понимание роли наставника молодыми специалистами.

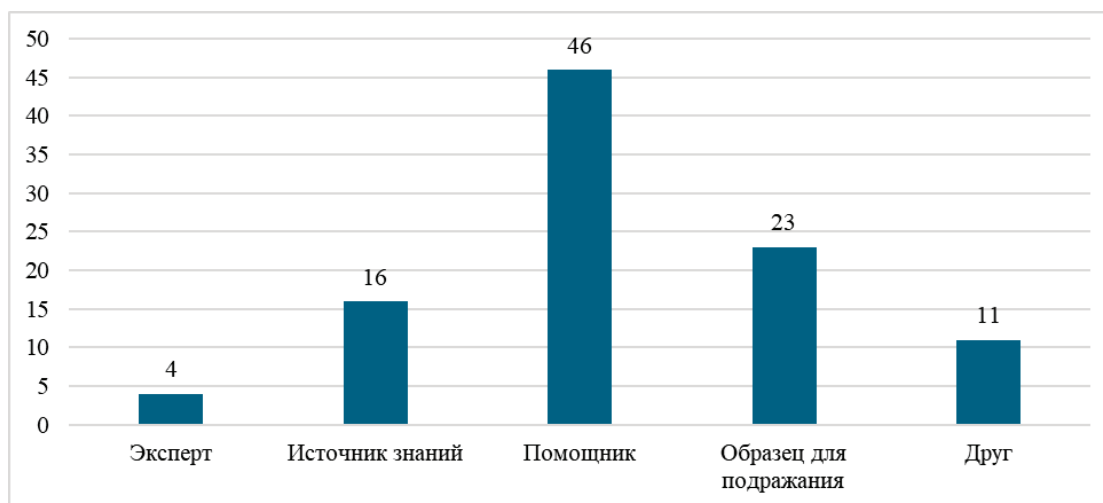


Рис. 5. Ответы на вопрос «Какова ключевая функция наставника?», %

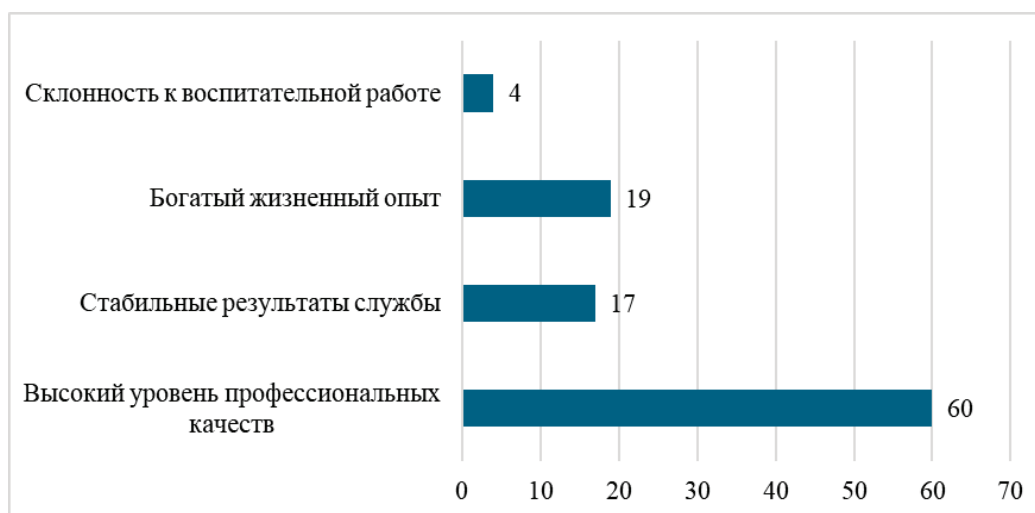


Рис. 6. Ответы на вопрос «Какой из представленных пунктов в первую очередь ассоциируется у вас с понятием „наставник“?», в %

Итак, по мнению респондентов, ключевой для наставника (46 %) является роль помощника в процессе получения стажёрами основных знаний при практическом ознакомлении с чрезвычайными ситуациями, а также при принятии решений по их устранению; на первый план выходят личный пример, профессионализм и богатый опыт наставника.

На рис. 7 представлены ответы наставников на вопрос о поощрении.

Итак, 85 % респондентов-наставников ответили, что материальное поощрение является немаловажным элементом признания их профессионализма в работе с молодыми кадрами.

Опираясь на результаты проведенного социологического исследования, мы пришли к следующим выводам:

1. Необходимо создать координационный совет из числа наставников, имеющих стабильные результаты службы и богатый жизненный опыт.
2. Важно осуществлять качественный подбор наставников из числа наиболее подготовленных сотрудников, обладающих высокими профессиональными и моральными качествами, проявляющих способность к воспитательной работе и пользующихся авторитетом в коллективе.
3. Необходимо разработать документ, в котором будут отражаться этапы и результаты работы наставника, а также индивидуальный план обучения и воспитания молодого сотрудника.

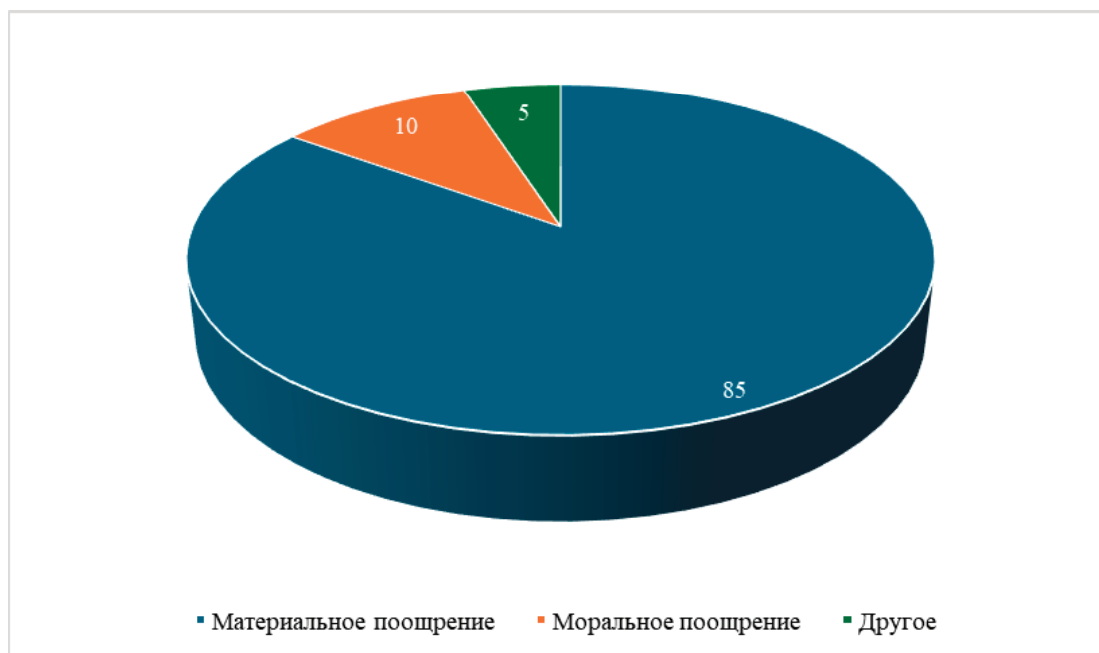


Рис. 7. Ответы на вопрос «Какой вид поощрения вы предпочли бы получать для улучшения своей работы в качестве наставника?», в %

Таким образом, результаты исследования, проведённого в ФПС ГПС № 50 МЧС России г. Санкт-Петербурга, позволили сделать следующий вывод: наставничество — динамичный процесс, способствующий профессиональному и личностному росту молодого специалиста.

Литература:

1. Елеусиз, Ж. А. Наставничество в системе государственной противопожарной службы МЧС России / Ж. А. Елеусиз, Г. В. Литосов // Вестник магистратуры. — 2025. — № 5–3 (164) — С. 51–52. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/nastavnichestvo-v-sisteme-gosudarstvennoy-protivopozharnoy-sluzhbe-mchs-rossii>
2. Плоткина, Ю. С. Организационно-психологические аспекты наставничества и его внедрения в подразделениях МЧС России / Ю. С. Плоткина // Молодой ученый. — 2023. — № 51 (498). — С. 446–448. — EDN GBSAIC.
3. Рассмотрение вопроса передачи знаний сквозь призму наставничества в системе МЧС России / О. С. Маторина, Н. В. Перегудова, Е. Ю. Удавцова, М. В. Орлова // Научный форум: Сборник статей VII Международной научно-практической конференции, Пенза, 23 апреля 2024 года. — Пенза: Международный центр научного сотрудничества «Наука и Просвещение», 2024. — С. 228–231.

Роль цифровых технологий в организации и осуществлении наставничества в подразделениях МЧС России

Осадчий Сергей Сергеевич, студент

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (г. Москва)

В статье рассматривается механизм реализации наставничества с применением цифровых технологий в подразделениях МЧС России. Сформулированы рекомендации по применению цифровых систем и технологий на примере ФГКУ «Специальное управление Федеральной противопожарной службы № 50 МЧС России» (ФПС ГПС № 50 МЧС России г. Санкт-Петербурга).

Актуальность темы исследования заключается в том, что освоение цифровых систем обеспечит эффективность профессиональной деятельности действующего персонала МЧС России, а также поможет молодым специалистам (стажёрам) быстро освоить необходимые спасателю навыки.

Ключевые слова: наставничество, цифровые технологии в подразделении МЧС России, специфика наставничества с применением цифровых технологий, механизм реализации цифровых систем.

«Наставничество в Государственной противопожарной службе МЧС России представляет собой институционально оформленный процесс» [1, с. 51], регламентированный правовыми стандартами РФ; сформирован механизм реализации наставничества. Выбор формата наставничества зависит от поставленной цели и конкретных задач, которые необходимо решить для достижения желаемого результата (приобретения наставляемым профессиональных знаний спасателя). «Соответственно, ключевыми функциями наставничества являются обучающая (трансляция технических и тактических знаний), контролирующая (оценка степени усвоения), корректирующая (точечная доработка навыков в ходе службы), мотивирующая (поддержка позитивной установки на продолжение службы) и интеграционная (включение новичка в формальные и неформальные профессиональные сообщества). В системе ГПС МЧС России эти функции нормативно закреплены ведомственными приказами и программами служебной подготовки» [1, с. 51].

Использование цифровых технологий повышает эффективность профессиональной подготовки специалистов МЧС России, позволяет моделировать процесс оперативного разрешения чрезвычайных ситуаций, а также обеспечить безопасность самих спасателей и населения.

В таблице 1 представлены формы реализации наставничества с применением цифровых технологий в структуре МЧС РФ.

Таблица 1. **Формы реализации наставничества с применением цифровых технологий в структуре МЧС РФ**

№	Наименование	Характеристика метода
1	Использование цифровых симуляторов и тренажёров	Технологии виртуальной и дополненной реальности (VR/AR) позволяют имитировать чрезвычайные ситуации, отрабатывать навыки принятия решений и координации действий в реалистичных условиях без риска для жизни и здоровья
2	Дистанционное (электронное) наставничество	Данный метод взаимодействия позволяет перевести процесс наставничества в онлайн-формат
3	Электронные журналы наставничества и онлайн-тестирование	Такие решения позволяют обеспечить хранение информации о чрезвычайных ситуациях и обмен ею, планировать операции спасения и координировать работу спасателей

В таблице 2 представлены цифровые технологии, используемые в структуре МЧС для достижения данных целей.

Таблица 2. **Цифровые технологии, используемые при реализации наставничества в структуре МЧС РФ**

№	Наименование	Характеристика метода
1	Симуляторы	С помощью симуляторов спасатели могут тренироваться в реалистичных условиях, имитирующих чрезвычайные ситуации
2	Дроны и роботы	Дроны и роботы могут использоваться для разведки места чрезвычайной ситуации, поиска и спасения людей
3	Технологии искусственного интеллекта	В настоящее время искусственный интеллект активно используется в различных сферах деятельности; в службах МЧС России он применяется для анализа обстановки и принятия решений в экстренных ситуациях

Как показывают данные, приведенные в таблицах 1 и 2, на сегодняшний день подразделения МЧС России имеют достаточное организационно-технологическое оснащение с точки зрения цифровизации для осуществления профессиональной рабочей деятельности, но есть и риски, которые могут оказывать влияние на эффективность наставничества при работе с молодыми сотрудниками (стажёрами).

На рис. 1 представлены основные проблемы, возникающие при формировании цифровых навыков в ходе работы наставника с молодыми кадрами.

Как показывает практика, в последние десять лет риск нехватки ресурсов, в частности — финансового обеспечения внедрения цифровых технологий, в подразделениях МЧС России является существенным. Внедрение и сопровождение цифровых технологий, в том числе обучение сотрудников МЧС их использованию, требуют не только временных затрат, но и материальных ресурсов, что не всегда возможно спрогнозировать даже в ближайшем будущем в связи с политической и экономической обстановкой в стране.

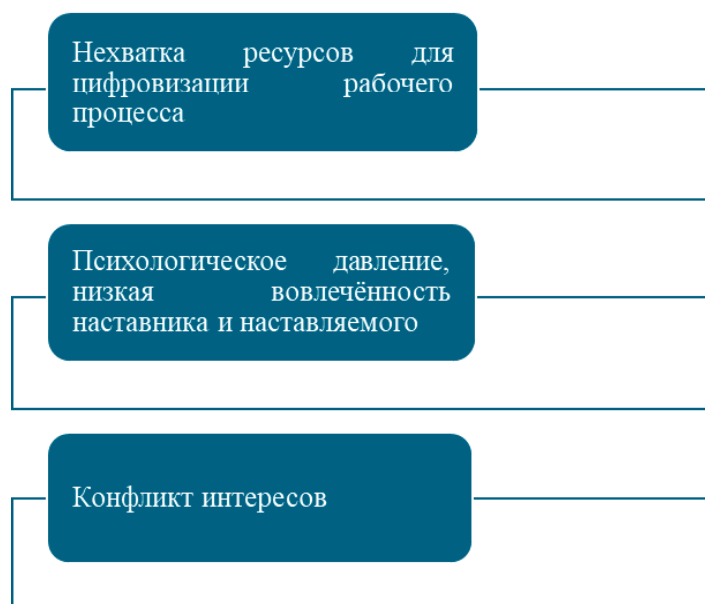


Рис. 1. Основные проблемы, возникающие при формировании цифровых навыков в ходе работы наставника с молодыми кадрами

Рассмотрим специфику наставничества с применением цифровых технологий на примере ФГКУ «Специальное управление Федеральной противопожарной службы № 50 МЧС России» (ФПС ГПС № 50 МЧС России г. Санкт-Петербурга). Результаты анкетирования 60 респондентов-стажёров позволили оценить перспективы внедрения цифровизации в подразделениях МЧС России с точки зрения повышения эффективности подготовки молодых сотрудников. Полученные результаты представлены на рис. 2–4.

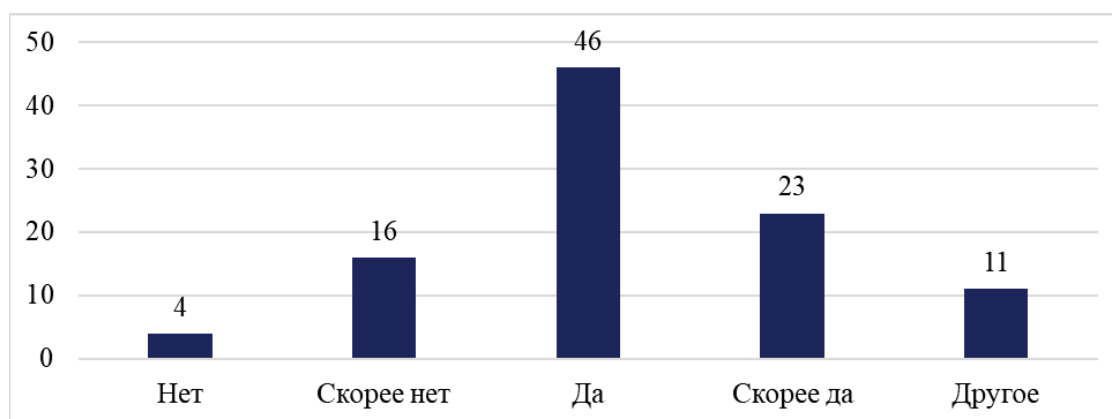


Рис. 2. Ответы на вопрос «Как вы считаете, поможет ли использование технологий нового поколения ускорить адаптацию молодых кадров (стажёров)?», %

46 % респондентов — молодых сотрудников (стажёров) ФПС ГПС № 50 МЧС России г. Санкт-Петербурга — ответили «Да», так как применение цифровых технологий помогает быстро оценить чрезвычайную ситуацию и определить пути её устранения. 23 % ответили «Скорее да», так как в целом впервые столкнулись с тем, что у них появилась возможность применения цифровых технологий в рабочем процессе.

Молодые кадры (стажёры) отметили, что применение инновационных методов, по их мнению, будет способствовать быстрой адаптации и получению профессиональных знаний, быстрому реагированию на чрезвычайные ситуации и принятию верных решений по их устранению.

Выводы. С опорой на результаты проведённого исследования были сформулированы следующие выводы:

- Цифровые технологии помогают молодым сотрудникам (стажёрам) эффективнее усваивать профессиональные знания.
- Технологии нового поколения позволяют быстро оценить чрезвычайную ситуацию и найти пути ее решения.

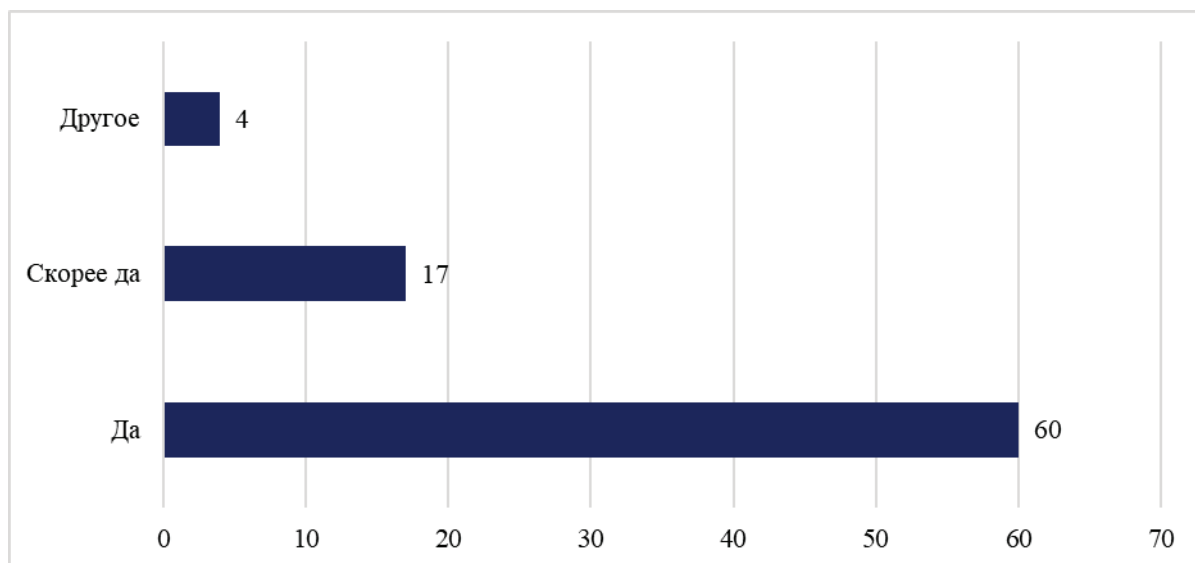


Рис. 3. Ответы на вопрос «Обеспечивается ли целостность процесса наставничества в ФПС ГПС № 50 МЧС России г. Санкт-Петербурга соблюдением принципов системности для быстрой адаптации молодых кадров?», %

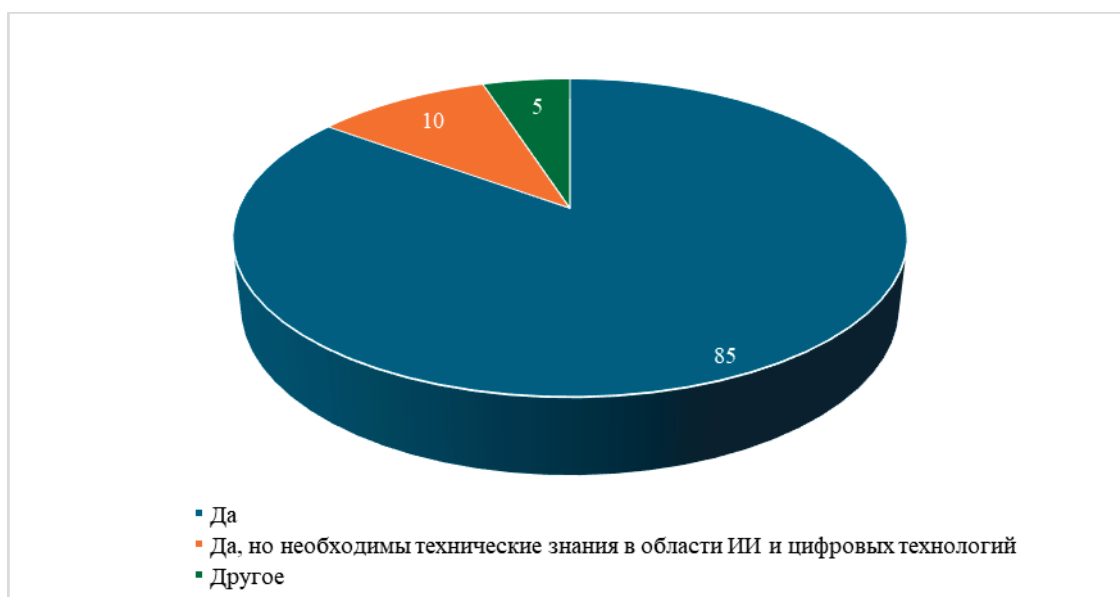


Рис. 4. Ответы на вопрос «Поможет ли применение инновационных методов в наставнической деятельности своевременно принимать управленческие решения, влияющие на оперативность и точность предупреждения возможных бедствий?», %

– Применение цифровых технологий дополняет классические методы, обеспечивая включённость наставничества во все циклы профессиональной подготовки — от первоначального курса до ежегодной переподготовки.

Современные технологии позволяют гибко адаптировать методику обучения с учётом индивидуальных способностей обучаемого и должностных требований. Цифровые инструменты обеспечивают более объективную и системную оценку прогресса, что важно для принятия решений о дальнейшем продвижении сотрудника по службе.

Благодаря полученным в ходе исследования данным руководство ФГКУ «Специальное управление Федеральной противопожарной службы № 50 МЧС России» приняло решение об усовершенствовании системы наставничества в отношении молодых кадров за счёт применения цифровых технологий.

Литература:

1. Елеусиз, Ж. А. Наставничество в системе государственной противопожарной службы МЧС России / Ж. А. Елеусиз, Г. В. Литосов // Вестник магистратуры. — 2025. — № 5–3 (164). — С. 51–52.

2. Рассмотрение вопроса передачи знаний сквозь призму наставничества в системе МЧС России / О. С. Маторина, Н. В. Перегудова, Е. Ю. Удавцова, М. В. Орлова // Научный форум: Сборник статей VII Международной научно-практической конференции, Пенза, 23 апреля 2024 года. — Пенза: Международный центр научного сотрудничества «Наука и Просвещение», 2024. — С. 228–231.

Государственное регулирование общественного питания в современных условиях

Папсуев Дмитрий Митрофанович, студент магистратуры
Московский финансово-юридический университет МФЮА

Данная публикация посвящена анализу природы государственного вмешательства в деятельность предприятий общественного питания. В ней детально описаны основные методы, применяемые государством для регулирования данной отрасли.

Ключевые слова: общественное питание, государственное регулирование, правовое регулирование предпринимательской деятельности, методы регулирования, административное регулирование, экономическое регулирование.

Государственное регулирование в сфере общественного питания представляет собой комплексный механизм, включающий законодательные, исполнительные и надзорные меры, реализуемые уполномоченными государственными органами. Основными задачами такого регулирования являются адаптация отрасли к динамично меняющимся экономическим условиям и содействие сбалансированному развитию всей национальной экономики. Методы государственного регулирования общественного питания подразделяют на: правовые, административные, экономические, прямые и косвенные.

Правовое регулирование — это целенаправленное влияние на общественные связи, призванное их систематизировать и развивать. Оно достигается через комплекс правовых инструментов, включающих нормы, юридические события, правовые связи, индивидуальные указания и действия по реализации прав и обязанностей. В сфере общественного питания государство применяет экономические, административные и другие подходы для регулирования. Стандарты качества в этой области преимущественно устанавливаются законодательными актами, которые четко прописывают права, обязанности и требования для всех участников [5, с. 56].

Деятельность предприятий общественного питания регламентируется обширным сводом нормативно-правовых актов, формирующих правовую базу их функционирования. Ключевыми законодательными актами, определяющими эту сферу, являются Гражданский кодекс РФ, охватывающий общие аспекты правового регулирования, Закон о защите прав потребителей, устанавливающий правила взаимодействия между организациями и их клиентами, а также Федеральный закон, направленный на обеспечение санитарно-эпидемиологических стандартов. Дополняют эти законы положения, изложенные в Правилах оказания услуг общественного питания, утвер-

жденных соответствующим Постановлением Правительства [4, с. 158].

Административное регулирование представляет собой комплекс мер административного воздействия (включая закрепление норм, принуждение к их исполнению и выдачу разрешений), охватывающий широкий спектр инструментов, таких как нормотворчество и лицензирование. Лицензирование, являясь одним из традиционных административных механизмов, осуществляется путём выдачи специальных разрешений, дающих право на ведение определённых видов деятельности. Для предприятий общественного питания наиболее актуальным аспектом лицензирования является получение разрешения на розничную реализацию алкогольной продукции, регламентируемое Федеральным законом от 22.11.1995 № 171ФЗ «О государственном регулировании производства и оборота этилового спирта, алкогольной и спиртосодержащей продукции и об ограничении потребления (распития) алкогольной продукции» [2]. Государственное регулирование сегодня активно переходит к новому формату разрешительного режима, который становится возможным благодаря цифровым платформам. Эти платформы автоматизируют процесс контроля за движением подконтрольных товаров, делая его более эффективным. В частности, система «Честный знак» демонстрирует работу такого разрешительного механизма в режиме реального времени: кассовое оборудование передаёт уникальный код маркировки в информационную систему, которая, основываясь на актуальных данных о товаре (срок годности, статус кода, соответствие всем требованиям), мгновенно определяет, можно ли его продать.

Государство осуществляет экономическое регулирование, влияя на рыночные отношения, общий спрос и предложение, а также на уровень концентрации капи-

тала. Для этого применяются такие инструменты, как бюджетная, фискальная и денежно-кредитная политика, а также прогнозирование, программирование и планирование. В качестве примера, статья 149 Налогового кодекса РФ [1] освобождает предприятия общественного питания от НДС при выполнении определённых условий. С 2026 года для получения этой льготы необходимо, чтобы годовой доход за предыдущий год не превышал 3 миллиардов рублей, доля выручки от общепита составляла не менее 70 %, а среднемесячная зарплата сотрудников была не ниже средней по отрасли в регионе.

Прямые методы базируются на властно-распорядительных отношениях и сводятся к административному воздействию.

Государственное регулирование сферы общественного питания сегодня сталкивается с серьёзными проблемами, вызванными внутренними противоречиями как в законодательной базе, так и в механизмах её реализации. Это приводит к снижению эффективности управленческих решений и увеличению операционных расходов для бизнеса. Существующее множество нормативно-правовых актов, призванных улучшить качество услуг, парадоксальным образом делает малый бизнес нерентабельным. Ввиду значимости отрасли и высоких рисков для предпринимателей, крайне необходимо разработать единый нормативный правовой акт. Он должен не только определить общие положения и цели, но и установить четкие дефиниции ключевых понятий, таких как «продукция общественного питания», «изготовитель», «потребитель», «кейтеринг», а также закрепить типологию предприятий. Необходимо создать единый нормативный акт, который будет регулировать всю сферу общественного питания. Он должен содержать основные права и обязанности всех участников — производителей, потребителей, предприятий общепита и других вовлечённых сторон. Все процессы, связанные с изготовлением, приобретением, реализацией, заказом, доставкой и потреблением продукции общественного питания, также должны быть чётко регламентированы. Данный акт установит обязательные требования к каче-

ству и безопасности продукции, определит порядок государственного контроля и предусмотрит ответственность за любые нарушения установленных норм [3, с. 146].

Консолидация и структурирование правовых норм является ключевым фактором для повышения эффективности регуляторной деятельности государственных органов в данной сфере. Принятие унифицированного нормативного правового акта обеспечит упрощение предпринимательской деятельности, минимизацию правовых рисков и усиление механизмов защиты прав потребителей. Более того, данный акт позволит имплементировать единые стандарты и требования к качеству продукции и услуг, что позитивно скажется на уровне потребительского доверия и стимулирует экономический рост в соответствующей отрасли.

Таким образом, государственное регулирование общественного питания представляет собой многоуровневую систему мер законодательного, исполнительного и контрольного характера, реализуемых уполномоченными органами власти с целью адаптации социальноэкономической системы к изменяющимся условиям хозяйствования и обеспечения сбалансированного роста отрасли.

Изучение используемых способов управления показывает их многогранность. Однако текущая система регулирования сталкивается с рядом системных трудностей: переизбытком и противоречивостью законов, значительным бюрократическим давлением на малый бизнес, одинаковым подходом к наказаниям, трудностями получения господдержки, слабостью превентивных мер контроля и неспособностью регуляторных инструментов быстро реагировать на экономические потрясения. Все это увеличивает расходы бизнеса и может подрывать его стабильность, особенно для малых и микropредприятий.

Ключевым направлением совершенствования государственного регулирования видится систематизация нормативной базы. Целесообразно разработать единый нормативный правовой акт, регулирующий сферу общественного питания.

Литература:

1. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая) от 31.07.1998 № 146-ФЗ (ред. от 07.06.2023) // Собрание законодательства РФ. — 1998. — № 31. — Ст. 3824.
2. О государственном регулировании производства и оборота этилового спирта, алкогольной и спиртосодержащей продукции и об ограничении потребления (распития) алкогольной продукции: федеральный закон от 22.11.1995 № 171-ФЗ (ред. от 23.03.2026 г.) // Собрание законодательства РФ. — 1995. — № 48. — Ст. 4593.
3. Воронова А. Д. Правовое регулирование предпринимательской деятельности в сфере общественного питания // Традиции и новации в системе современного российского права: сб. ст. по мат. Междун. конгресса молодых ученых. В 3-х т. — М., 2024. — С. 145–147.
4. Имангулова К. К. Правовое обеспечение деятельности предприятий общественного питания // Фундаментальная и прикладная наука: состояние и тенденции развития: сб. ст. по мат. XXXII Междун. науч.-практ. конф. (12 июля 2023 г.), Петрозаводск, 2023. — С. 157–164.
5. Мазанкова Т. В. Государственное регулирование рынка услуг общественного питания: монография. — Саратов: Изд-во Вузовское образование, 2017. — 145 с.

Инструменты и методы управления конфликтами в системе стратегического развития организации: синергетический подход

Руденко Елена Николаевна, студент
Московский университет «Синергия»

В статье рассматривается интеграция конфликт-менеджмента в стратегическое развитие. Организации работают в условиях высокой неопределённости. Это порождает множественные конфликты интересов. Цель — выявить эффективные инструменты управления конфликтами. Они должны превращать противоречия в источник изменений. Методология основана на синтезе конфликтологии и стратегического менеджмента. Использована теория заинтересованных сторон. Проведён сравнительный анализ подходов. Изучены проектные и процессные структуры. Установлено, что сглаживание и компромисс уступают фасилитации. Информационно-аналитические методы дают лучший результат. Предложена матрица выбора инструментов. Обоснована роль конфликтологической компетентности менеджеров. Практическая значимость — снижение сопротивления изменениям.

Ключевые слова: управление конфликтами, стратегическое развитие, организационный конфликт, стейкхолдеры, фасилитация, теория игр, организационные изменения.

Становление стратегического управления на предприятиях сталкивается с рядом методологических трудностей, одна из которых — выбор эффективной стратегии развития предприятия. Стремительное развитие научно-технического прогресса оказывает существенное влияние на все функциональные и обеспечивающие процессы предприятий. Это касается и фармацевтических предприятий. Изменения, происходящие во внешней среде, требуют постоянной адаптации к ним и выбора наиболее подходящей стратегии развития, которая способствует уменьшению влияния негативных факторов на показатели функционирования и направлена на адаптацию к использованию и разработкам инновационных процессов, услуг и продуктов. Таким образом, актуальность стратегического развития организаций в современных российских условиях значительно возросла.

Стратегия организации — это совокупность ее главных целей и основных способов их достижения. Разработать стратегию организации — значит определить общие направления развития для достижения долговременных конкурентных преимуществ и других корпоративных идей. Обычно стратегия планируется на длительный период и ориентируется на будущее с поэтапным процессом реализации.

Формирование стратегии развития предприятия должна опираться на такие принципы стратегического управления:

- ориентация на долгосрочные глобальные цели предприятия и экономические интересы его владельцев;
- множество возможных направлений развития, которые обусловлены изменением внешней среды деятельности предприятия;
- непрерывность разработки стратегии, постоянная адаптация к изменениям во внутренней и внешней среде;
- комплексность стратегии, согласованность стратегических решений по отдельным направлениям деятельности предприятия, видами ресурсов, функциями и т. д.

Для всех предприятий не существует единой по содержанию стратегии, каждый хозяйствующий субъект выступает уникальной открытой системой со своими индивидуальными характеристиками.

Выделяют следующие этапы и шаги формирования и реализации стратегии развития предприятия: проведение внутренней оценки фирмы, проведение оценки внешних возможностей, формулировка целей развития и выбор задач, принятие решения о портфельной стратегии, выбор конкурентной стратегии развития фирмы, разработка альтернативных проектов, их отбор, реализация стратегии.

Стратегическое развитие неизбежно сталкивает интересы различных групп. Конфликт перестаёт быть отклонением. Он всё чаще воспринимается как индикатор необходимых изменений. Менеджменту нужны не методы подавления. Ему нужны инструменты продуктивного использования противоречий. Данная статья посвящена именно такой инструментальной базе. Актуальность темы вызвана усложнением организационных структур. Цифровая трансформация ускоряет изменения в бизнес-процессах. Традиционные подходы часто реактивны. Они не учитывают долгосрочные цели. Потенциал конфликта как катализатора инноваций не реализован. Цель работы — предложить системную модель управления конфликтами. Модель должна обеспечивать синергию со стратегией. Поставлены три задачи. Первая — классифицировать типы конфликтов. Вторая — проанализировать инструменты урегулирования. Третья — разработать матрицу выбора методов. Методология опирается на труды ведущих авторов [1–10]. Использованы сравнительный анализ и моделирование. Эмпирическая база — отчёты консалтинговых фирм. Практическая значимость — снижение транзакционных издержек. Также повышается качество стратегических решений.

Организационный конфликт — это осознаваемое противоречие. Оно касается ресурсов, статусов или ценностей. В стратегическом управлении конфликт затрагивает ключевые параметры бизнеса. Исаенко и Реймер подчёркивают его

связь с целями организации [1]. Целеполагание часто порождает основные противоречия. Любое стратегическое решение меняет курс компании. Оно автоматически создаёт зону конфликта интересов. С этим переключается исследование стратегических альянсов [2]. Николова отмечает двойственную природу конфликта в альянсах. Он может дать синергию. Но может и разрушить объединение. Всё зависит от методов координации. Анцупов и Ковалев считают диагностику базовым элементом профилактики [3]. Без понимания личностных профилей стратегия вмешательства невозможна. Харитонов и Семилетов доказывают мотивационную роль конфликта [4]. Переведённый в конструктивное русло, он повышает вовлечённость. Сотрудники начинают искать нестандартные решения. Таким образом, теоретический анализ подтверждает сдвиг парадигмы. Надо не устранять противоречия. Надо использовать их энергию. Именно это требует специальных инструментов. Они должны быть встроены в стратегическое планирование.

Инструментарий делится на три группы. Это превентивные, оперативные и рефлексивные методы. Превентивные методы снижают вероятность деструктивных столкновений. Оперативные инструменты работают в ходе конфликта. Рефлексивные связаны с анализом последствий. Жулина, Кузнецова и Воронина предлагают последовательную методологию [8]. Она включает диагностику, регуляцию и оценку. Разрозненные методы без системной интеграции малоэффективны. Варварин делает акцент на информационно-аналитическом инструментарии [5]. Такой инструментарий моделирует последствия конфликтов. Он особенно полезен на этапе разработки стратегии. Митенков вводит понятие фасилитации как ключевого инструмента [6]. Фасилитационные сессии структурируют обсуждение проблем. Они переводят эмоции в рациональное русло. Теория игр даёт ещё одну группу методов [9]. Грицова и соавторы показывают её прогностическую силу. С её помощью выбирают оптимальную стратегию вмешательства. Психосоциальные методы оценивают риски и стрессы [7]. Они предотвращают выгорание ключевых сотрудников. Ниже перечислены основные инструменты стратегического конфликт-менеджмента:

- медиация и переговоры со стейкхолдерами;
- фасилитационные сессии для проблематизации альтернатив;
- информационно-аналитические системы мониторинга;
- теоретико-игровое моделирование поведения;
- структурное перераспределение полномочий;
- программы развития конфликтологической компетентности;
- социально-психологическая диагностика персонала.

Проектные и процессные структуры порождают разные конфликты. Инструменты также различаются. Игонтов анализирует системные противоречия этих подходов [10]. Он предлагает модели интеграции. В процессных структурах конфликтуют владельцы процессов. Они спорят о ресурсах и приоритетах. Часто дублируются зоны ответственности. В проектных структурах иначе. Там борются за ресурсы проектные менеджеры. Возникает конфликт двойного подчинения. Различается видение конечного результата. Таблица 1 показывает преобладающие методы для каждой структуры.

Таблица 1. Преобладающие методы управления конфликтами в проектных и процессных структурах

Тип структуры	Основные источники конфликтов	Преобладающие методы управления	Ограничения методов
Процессная	Борьба за ресурсы, стыки ответственности	Регламентация, стандартизация, модерация встреч владельцев процессов, корректировка KPI	Формализация подавляет инициативу, длительные согласования
Проектная	Двойное подчинение, ресурсные споры, расхождение целей	Матрицы ответственности, медиация спонсора, agile-ритуалы, переговоры с ресурсными менеджерами	Нагрузка на лидера, риск эскалации
Гибридная	Конфликт проектной и процессной логик, ценностные разрывы	Совместные стратегические сессии, кросс-функциональные команды, фасилитация, единый бэклог приоритетов	Потребность в квалифицированных модераторах

Из таблицы видно, что универсального метода нет. Выбор зависит от доминирующей модели. Игонтов подчёркивает ценность гибридных механизмов [10]. Конфликт должен запускать пересмотр неэффективных процедур. Фасилитационные техники сокращают время разрешения споров. По данным Митенкова, оно снижается на 25–30 процентов [6]. Социально-психологическая оценка помогает формировать совместимые команды [3]. Это особенно важно в венчурных проектах. Эффективность стратегического управления конфликтами прямо зависит от сочетания методов. Жёсткие регламенты нужно комбинировать с мягкими коммуникативными инструментами.

Ключевая идея — конфликт ускоряет стратегическое развитие. Это происходит при наличии нужных инструментов. Синергия возникает, когда энергия противоречия направляется на пересмотр стратегии. Анцупов и Ковалев говорят

о выявлении точек роста [3]. За каждым устойчивым конфликтом стоит стратегическая дилемма. Харитонов и Семилетов видят в конфликте инструмент мотивации [4]. Обсуждение противоречий повышает восприятие справедливости. Оно усиливает приверженность стратегии. Варварин доказывает пользу мониторинга конфликтного потенциала [5]. Он увязывает инциденты со стратегическими KPI. Это позволяет выявлять дисбалансы на ранних стадиях. Митенков описывает фасилитацию как способ трансформации спора в программу изменений [6]. Без неё стратегические сессии бесплодны. Соловова с соавторами указывают на риск выгорания при затяжных конфликтах [7]. Управление психосоциальными рисками обязательно. Исаенко и Реймер резюмируют: зрелость менеджмента — в извлечении стратегической пользы из конфликтов [1]. Ниже сформулированы принципы синергии:

- признать конфликт нормой стратегического процесса;
- выявлять противоречия через систему мониторинга;
- переводить стихийные конфликты в структурированные процедуры;
- применять фасилитацию для выработки совместных решений;
- корректировать стратегические карты по конфликтной информации;
- развивать у менеджеров компетенции управления полярностями;
- встраивать уроки конфликтов в базу знаний организации.

Аналитические инструменты количественно оценивают конфликтный потенциал. Варварин предлагает многомерные матрицы рисков [5]. По осям откладываются интересы стейкхолдеров. Ячейки показывают зоны столкновений. Матрица встраивается в стратегический контроллинг. Теория игр моделирует поведение при неполной информации [9]. Таблица 2 связывает инструменты со стадиями стратегического цикла.

Таблица 2. Информационно-аналитические инструменты управления конфликтами в стратегическом цикле

Стадия цикла	Тип конфликта	Инструмент анализа	Ожидаемый результат
Стратегический анализ	Конфликт целей и ценностей	Картирование стейкхолдеров, матрица «власть–интерес»	Выявление коалиций и зон противостояния
Разработка стратегии	Конфликт альтернатив и приоритетов	Теоретико-игровые модели, сценарный анализ	Прогноз блокирования решений группами
Реализация стратегии	Конфликт ответственности	KPI с весами, матрица RACI, мониторинг инцидентов	Снижение эскалаций, рост дисциплины
Стратегический контроль	Конфликт оценки результатов	Анализ отклонений, обратная связь 360°	Справедливое стимулирование, корректировка карт

Данные инструменты требуют подготовки менеджеров. Грицова и соавторы подчёркивают важность освоения моделей теории игр [9]. Это помогает избегать ловушек нерационального поведения. Информационная прозрачность снижает недоверие. Ресурсные споры разрешаются быстрее. Инвестиции в аналитику окупаются. Сокращаются потери от деструктивных конфликтов. Повышается скорость стратегического маневра.

Самый совершенный инструмент бесполезен без подготовленных людей. Конфликтологическая компетентность менеджеров — стратегический актив. Она включает диагностику, медиацию и фасилитацию. Также важна эмоциональная саморегуляция. Жулина с соавторами настаивают на системном обучении [8]. Тогда методология становится частью культуры. Управление стрессами неразрывно связано с управлением конфликтами [7]. Менеджер, не справляющийся со стрессом, не управляет конфликтом. Программы развития должны охватывать когнитивные и эмоциональные аспекты. Таблица 3 приводит структуру компетенций.

Таблица 3. Структура конфликтологической компетентности стратегического менеджера

Компонент	Содержание	Методы развития	Связь со стратегией
Диагностическая	Выявление скрытых противоречий	Кейс-стади, ролевые игры	Раннее обнаружение барьеров
Коммуникативная	Навыки слушания, аргументации	Тренинги переговоров, практикумы фасилитации	Качество стратегических сессий
Эмоционально-регулятивная	Устойчивость, нейтральность	Тренинги стрессоустойчивости, рефлексивные дневники	Предотвращение эскалации
Инструментальная	Владение медиацией, аналитикой	Сертификационные курсы, супервизия	Эффективное применение методов в стратегическом цикле

Харитонов и Семилетов предупреждают о рисках [4]. Без высокой компетентности конструктивный конфликт переходит в деструктивный. Поэтому обучение должно быть обязательным элементом подготовки резерва. Инвестиции в эти навыки дают конкурентное преимущество. Они особенно важны в турбулентной среде.

Исследование подтвердило: управление конфликтами — элемент стратегического развития. Инструменты конфликт-менеджмента интегрируются во все стадии цикла. Синергия достигается при переходе от подавления к использованию противоречий. Предложенная матрица связывает стадии цикла и аналитические инструменты. Сравнительный анализ показал отсутствие универсальных решений. Успех определяют гибридные механизмы координации. Информационно-аналитические методы повышают обоснованность решений. Конфликтологическая компетентность — критический стратегический актив. Практическая значимость — снижение сопротивления изменениям. Перспективы — эмпирическая проверка моделей. Актуально влияние цифровых платформ на скорость стратегических решений. Формирование института конфликт-менеджмента — признак зрелого стратегического управления.

Литература:

1. Исаенко А. П., Реймер В. В. К проблеме управления конфликтами в системе менеджмента // Вестник Института дружбы народов Кавказа (Теория экономики и управления народным хозяйством). Экономические науки. — 2025. — № 1 (73). — С. 171–176.
2. Николова Л. В. Стратегические альянсы — управление конфликтами в условиях глобализации // Финансовые решения XXI века: теория и практика: сб. науч. тр. 16-й Междунар. науч.-практ. конф. — СПб., 2015. — С. 376–381.
3. Анцупов А. Я., Ковалев В. В. Социально-психологическая оценка персонала: теория и практика. — М., 2023.
4. Харитонов С. В., Семилетов Н. В. Управление конфликтами как инструмент мотивации персонала современного предприятия // Феноменус. — 2026. — № 1 (33). — С. 64–75.
5. Варварин В. В. Разработка информационно-аналитического инструментария управления конфликтами в предпринимательской среде // Экономика строительства. — 2024. — № 9. — С. 33–36.
6. Митенков А. В. Концепция и инструменты фасилитации для управления конфликтными противоречиями заинтересованных сторон при трансформации систем управления // Экономика. Информатика. — 2024. — Т. 51, № 2. — С. 330–343.
7. Соловова Н. В., Калмыкова О. Ю., Белинская М. Н. Управление конфликтами и профессиональными стрессами в вузе: оценка психосоциальных рисков // Вестник евразийской науки. — 2025. — Т. 17, № 3. — С. 28.
8. Жулина Е. Г., Кузнецова И. В., Воронина Н. А. Методология управления организационными конфликтами // Научное обозрение: теория и практика. — 2020. — Т. 10, № 11 (79). — С. 2779–2791.
9. Грицова О. А., Носырева А. Н., Михайлова О. М. Применение теории игр в управлении персоналом // Региональные проблемы преобразования экономики. — 2019. — № 10 (108). — С. 263–268.
10. Игонтов Д. А. Процессный и проектный подходы к управлению: системные противоречия и модели интеграции // Инновации и инвестиции. — 2025. — № 12. — С. 161–163.

Инструменты и методы управления в системе стратегического развития организации

Руденко Елена Николаевна, студент
Московский университет «Синергия»

Статья посвящена анализу современного инструментария стратегического управления российских организаций. Исследуется трансформация методов планирования под влиянием цифровизации и необходимости повышения адаптивности бизнеса. Рассматриваются классические инструменты стратегического анализа (SWOT, PESTLE, BSC), гибкие методологии управления (OKR, Agile), цифровые технологии поддержки принятия решений. Обосновывается значимость интеграции традиционных и современных подходов для обеспечения конкурентоспособности в условиях неопределенности. Представлены практические рекомендации по выбору и комбинированию инструментов с учетом специфики организации и внешней среды. Актуальность работы определяется потребностью российских компаний в совершенствовании систем стратегического управления на фоне ускорения технологических изменений и усложнения внешних условий.

Ключевые слова: стратегическое управление, инструменты планирования, система сбалансированных показателей, OKR, цифровая трансформация, адаптивное управление, стратегический анализ.

Tools and methods of management in the system of strategic development of organizations

The article is devoted to the analysis of modern strategic management tools for Russian organizations. The transformation of planning methods under the influence of digitalization and the need to increase business adaptability is studied. Classical tools of strategic analysis (SWOT, PESTLE, BSC), flexible management methodologies (OKR, Agile), digital technologies for decision support are considered. The significance of integrating traditional and modern approaches to ensure competitiveness in conditions of uncertainty is substantiated. Practical recommendations on the selection and combination of tools, taking into account the specifics of the organization and the external environment, are presented. The relevance of the work is determined by the need of Russian companies to improve strategic management systems against the background of accelerating technological changes and increasing complexity of external conditions.

Keywords: strategic management, planning tools, balanced scorecard, OKR, digital transformation, adaptive management, strategic analysis.

Эволюция инструментария стратегического управления в современных условиях

Российские организации сталкиваются с необходимостью пересмотра традиционных подходов к стратегическому планированию — внешняя среда меняется быстрее, чем успевают реализовываться долгосрочные планы, а жесткие иерархические модели управления демонстрируют недостаточную гибкость. Этот контекст требует не просто адаптации известных инструментов, а формирования комплексной системы, сочетающей аналитическую глубину с оперативностью реагирования.

Распоряжение Правительства РФ от 15 августа 2024 года № 2199-р закрепило методические подходы к разработке стратегий развития для компаний с государственным участием, подчеркнув значимость структурированного процесса целеполагания, включающего конкурентный анализ, прогнозирование и систему ключевых показателей [1]. Впрочем, это справедливо не для всех случаев — коммерческие структуры без государственного участия обладают большей свободой выбора методологии, что одновременно создает как возможности, так и риски бессистемности.

Согласно результатам исследования, проведенного на материале 9143 научных публикаций за период 1998–2024 годов, в области стратегического управления наблюдается устойчивый тренд к интеграции цифровых технологий в процессы принятия решений, переход от директивного планирования к адаптивным форматам, усиление внимания к нематериальным активам и организационным компетенциям [2]. Можно заметить, что речь идет не столько о замене одних инструментов другими, сколько о расширении методологического арсенала и формировании многоуровневых систем управления.

Значительная часть российских предприятий по-прежнему опирается на классические методы стратегического анализа, разработанные в 1970–1990-е годы. Однако картина здесь неоднородная: крупные вертикально интегрированные компании, например ПАО «Газпром», систематически применяют SWOT-анализ для формирования стратегических приоритетов, тогда как средний бизнес

нередко ограничивается фрагментарным использованием отдельных инструментов без выстраивания целостной системы [3].

Классические инструменты стратегического анализа и их адаптация

SWOT-анализ остается одним из наиболее распространенных методов диагностики стратегического положения организации — его простота и наглядность объясняют популярность инструмента даже в условиях появления более сложных аналитических моделей. Метод позволяет структурировать информацию о внутренних сильных и слабых сторонах компании, а также о внешних возможностях и угрозах, формируя основу для выработки стратегических решений.

Практика показывает эффективность комбинирования SWOT с другими инструментами. Использование SWOT-анализа совместно с PESTLE (политические, экономические, социальные, технологические, экологические и правовые факторы) обеспечивает полное понимание как внутренних, так и внешних детерминант развития [4]. PESTLE-анализ фокусируется на макросреде, выявляя долгосрочные тренды и структурные сдвиги, которые могут остаться незамеченными при анализе только микроуровня.

Матрица пяти конкурентных сил Портера предоставляет иной ракурс: она концентрируется на отраслевой структуре, анализируя угрозу со стороны новых игроков, рыночную власть поставщиков и потребителей, угрозу товаров-заменителей и интенсивность конкурентного соперничества. Впрочем, эта модель подвергается критике за статичность — она описывает текущее состояние отрасли, но слабо учитывает динамические изменения, характерные для цифровой экономики.

Ресурсная концепция стратегического управления (Resource-Based View, RBV) смещает фокус внимания с внешних факторов на внутренние возможности организации. Согласно этому подходу, конкурентное преимущество определяется уникальными, трудно воспроизводимыми ресурсами и компетенциями — знаниями, организационной культурой, репутацией, интеллекту-

альной собственностью [4]. Для российских вертикально интегрированных компаний особую актуальность приобретает управление знаниями как ключевым нематериальным активом, обеспечивающим инновационное развитие [3].

Сбалансированная система показателей (Balanced Scorecard, BSC), разработанная Робертом Капланом и Дэвидом Нортоном в начале 1990-х годов, представляет собой инструмент трансляции стратегии в операционные цели и измеримые показатели. BSC структурирует цели по четырем перспективам:

- финансы (традиционные показатели прибыльности, рентабельности, роста выручки);
- клиенты (удовлетворенность, лояльность, доля рынка);
- внутренние бизнес-процессы (эффективность операций, качество, инновации);
- обучение и развитие персонала (квалификация, вовлеченность, организационная культура).

Система обеспечивает балансирование краткосрочных финансовых целей с долгосрочными инвестициями в развитие персонала, процессов и клиентских отношений. Исследование практики российских организаций показало, что компании, внедрившие BSC, демонстрируют более высокую управляемость при быстром росте, лучшую координацию подразделений и повышение прозрачности достижения стратегических целей [5]. Данные по ряду регионов пока недостаточны для однозначного вывода о масштабах распространения BSC в малом и среднем бизнесе, однако в крупных структурах инструмент используется систематически.

Гибкие методологии и адаптивные инструменты управления

В условиях цифровой трансформации жесткие долгосрочные планы теряют актуальность — скорость изменений во внешней среде требует от организаций способности к быстрой корректировке целей и приоритетов. Методология OKR (Objectives and Key Results — Цели и Ключевые Результаты) отвечает этой потребности, предлагая систему краткосрочного целеполагания с фокусом на измеримых результатах.

OKR предполагает формулирование амбициозных целей на квартальной основе, каждая из которых поддерживается набором из 3–5 ключевых результатов — конкретных, измеримых индикаторов прогресса. Ключевое отличие от традиционных KPI заключается в философии подхода: OKR ориентированы на достижение прорывных результатов, допускают частичное выполнение (достижение 60–70 % считается успехом при амбициозных целях) и предполагают высокую степень прозрачности — цели всех уровней организации открыты для сотрудников [6].

Российская практика внедрения OKR демонстрирует разнообразие моделей адаптации. В компании «Азбука Вкуса» реализована трехуровневая система целеполагания:

— корпоративная стратегия с единой амбициозной целью;

— годовой бизнес-план с основными фокусами компании;

— квартальное планирование для продуктов и функций, каждый из которых формирует 3–5 целей.

Структура обеспечивает согласованность как по вертикали (от стратегии к тактике), так и по горизонтали (синхронизация целей различных подразделений) [6]. В Госкорпорации «Росатом» использование гибких методологий управления проектами (включая элементы Scrum) показало социально-экономический эффект: 70 % задач реализованы успешно, 20 % пришлось на обмен опытом между сотрудниками, 10 % — на развитие компетенций персонала [7].

Agile-стратегия представляет собой развитие принципов гибкого управления на уровень стратегического планирования. Подход базируется на итеративности, быстрой адаптации к изменениям внешней среды, вовлечении команд в процесс выработки решений. Вместо детального пятилетнего плана компания формирует стратегическое видение и набор приоритетов, которые конкретизируются через серию коротких циклов планирования и реализации [8].

Внедрение Agile-стратегии включает несколько этапов:

- формирование видения и ценностей организации;
- определение стратегических приоритетов на основе анализа внешней среды и внутренних возможностей;
- декомпозиция приоритетов в набор стратегических инициатив;
- запуск коротких итераций реализации с регулярной оценкой результатов;
- корректировка направлений развития по итогам каждого цикла.

Здесь стоит сделать оговорку: гибкие методологии эффективны в условиях высокой неопределенности и динамичных рынков, однако они требуют зрелой организационной культуры, готовности руководства делегировать полномочия и толерантности к экспериментированию. Для компаний с жесткой иерархией и низкой скоростью принятия решений переход к Agile может оказаться болезненным.

Цифровые технологии в стратегическом управлении

Цифровая трансформация не сводится к автоматизации существующих процессов — она меняет саму логику стратегического управления, открывая возможности для аналитики больших данных, прогнозного моделирования, непрерывного мониторинга ключевых параметров бизнеса. Продвинутая аналитика (Advanced Analytics) позволяет извлекать стратегические инсайты из непрерывно обновляющихся данных, строить предиктивные модели и поддерживать управленческие решения на основе фактических трендов [9].

Применение технологий машинного обучения и искусственного интеллекта расширяет возможности стра-

тегического анализа. Системы могут обрабатывать массивы информации о рыночной конъюнктуре, поведении клиентов, действиях конкурентов, выявляя закономерности и слабые сигналы, недоступные для традиционных методов анализа. Впрочем, это справедливо не для всех случаев — эффективность цифровых инструментов критически зависит от качества данных, компетенций персонала и зрелости аналитической культуры организации.

Цифровые двойники организации (Digital Twins) представляют собой виртуальные модели бизнеса, позволяющие симулировать различные сценарии развития и оценивать последствия управленческих решений до их реализации. Инструмент особенно востребован в сложных производственных системах, где цена ошибки велика, а прямое экспериментирование затруднено [9].

Платформы интегрированного бизнес-планирования (Integrated Business Planning, IBP) объединяют данные финансового планирования, прогнозирования спроса, управления производством и цепями поставок в единую модель. Российские IBP-платформы (например, «Форсайт», «Планум») входят в группу лидеров по функционалу и предлагают инструментарий сценарного моделирования, оптимизации ресурсов, интеграции стратегических и операционных планов [10].

Особую значимость приобретает стратегический форсайт — система методов проактивной идентификации возможностей и угроз во внешней среде, построения видения будущего, разработки альтернативных сценариев. Инструменты форсайта включают:

- сканирование трендов и слабых сигналов изменений;
- сценарное планирование с построением альтернативных траекторий развития;
- формирование технологических дорожных карт;
- анализ возникающих инноваций и подрывных технологий.

Сценарное планирование позволяет организациям заблаговременно подготовить альтернативные варианты стратегий и скорректировать их по мере прояснения ситуации, повышая гибкость и адаптивность стратегического управления [11].

Интеграция инструментов в систему стратегического управления

Практика успешных российских компаний демонстрирует, что результативность стратегического управления определяется не столько выбором конкретного инструмента, сколько их грамотной комбинацией и встраиванием в целостную систему. Разрозненное применение отдельных методов без связи с процессами целеполагания, планирования, реализации и контроля не дает ожидаемого эффекта.

Концептуальная модель интегрированной системы стратегического управления включает несколько уровней:

- стратегический анализ внешней и внутренней среды (SWOT, PESTLE, конкурентный анализ);
- формулирование стратегического видения и приоритетов;
- декомпозиция стратегии в систему целей и показателей (BSC, OKR);
- разработка программы стратегических инициатив и дорожных карт;
- механизмы реализации через проектное и процессное управление;
- мониторинг и контроль исполнения с использованием цифровых дашбордов;
- регулярная актуализация стратегии на основе анализа отклонений и изменений среды.

Проектно-процессный подход становится ключевым инструментом реализации инвестиционного блока стратегии. В ПАО «Квадра» внедрение проектно-процессного управления позволило сократить потери рабочего времени инженерно-технических работников на 250 тысяч рублей, повысить контроль над реализацией стратегических инициатив [7]. Такой подход требует сильной опоры на информационные технологии — управлять вручную или средствами Excel можно лишь ограниченным числом относительно простых процессов.

Выбор инструментов стратегического управления должен учитывать несколько факторов:

- тип и масштаб организации (крупный, средний, малый бизнес);
- отраслевую специфику и уровень конкуренции;
- стадию развития компании (стартап, рост, зрелость);
- степень неопределенности внешней среды;
- зрелость системы управления и организационную культуру;
- доступность ресурсов (финансовых, человеческих, технологических).

Для крупных вертикально интегрированных компаний оптимальна комбинация классических инструментов стратегического анализа с BSC для каскадирования целей и цифровыми платформами для мониторинга исполнения. Динамичные технологические компании выигрывают от внедрения OKR и Agile-подходов, обеспечивающих высокую скорость адаптации. Средний бизнес может начинать с базовых инструментов (SWOT, простая система KPI), постепенно наращивая сложность системы управления по мере роста.

Критически важным фактором успеха является обучение персонала. Внедрение новых инструментов стратегического управления требует формирования соответствующих компетенций у руководителей и специалистов, изменения организационной культуры, готовности к экспериментированию. Недостаток методологических знаний и управленческих навыков — одна из основных причин низкой эффективности систем стратегического управления на российских предприятиях [11].

Заключение

Система стратегического управления современной организации представляет собой сложную конструкцию, интегрирующую классические аналитические инструменты, гибкие методологии целеполагания и цифровые технологии поддержки принятия решений. Результативность этой системы определяется не столько арсеналом используемых методов, сколько их согласованностью, адаптацией к специфике организации и встроенностью в управленческую практику.

Для российских компаний актуальность совершенствования инструментария стратегического управления обусловлена несколькими вызовами. Первый связан с необходимостью повышения адаптивности в условиях высокой волатильности внешней среды — традиционные модели долгосрочного планирования плохо работают в ситуации частых структурных изменений. Второй вызов определяется цифровой трансформацией, открывающей новые возможности для аналитики и прогнозирования, но требующей существенных инвестиций в технологии и компетенции.

Ключевые направления развития систем стратегического управления включают переход от жестких планов к гибким адаптивным моделям; интеграцию финансовых и нефинансовых показателей эффективности; усиление роли сценарного анализа и стратегического форсайта;

внедрение цифровых платформ для мониторинга и моделирования; развитие динамических способностей организации — умения непрерывно трансформировать бизнес-модель в ответ на изменения среды.

Практическая значимость результатов определяется формированием комплексного представления о современном инструментарии стратегического управления и рекомендациями по его применению. Организациям необходимо двигаться от фрагментарного использования отдельных инструментов к построению целостной системы, сочетающей аналитическую глубину классических методов с гибкостью современных подходов. При этом универсальных решений не существует — выбор конкретной конфигурации инструментов должен учитывать специфику бизнеса, стадию развития компании, характеристики внешней среды.

Перспективные направления дальнейших исследований связаны с оценкой эффективности различных комбинаций инструментов стратегического управления для организаций разных типов, анализом барьеров внедрения гибких методологий в российских условиях, изучением влияния цифровых технологий на качество стратегических решений. Особый интерес представляет исследование практик адаптации зарубежных методологий к специфике российского институционального контекста и организационной культуры.

Литература:

1. Распоряжение Правительства РФ от 15.08.2024 № 2199-р «Об утверждении методических рекомендаций по разработке и утверждению стратегий развития акционерных обществ, акции которых находятся в собственности Российской Федерации, и федеральных государственных унитарных предприятий». URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_483464/ (дата обращения: 23.01.2026).
2. Поняева И. И. Стратегическое управление организацией в условиях цифровой трансформации: основные тенденции // *π-Economy*. 2024. Т. 17. № 2. С. 27–43.
3. Современные методические подходы, инструменты и практики разработки и реализации стратегий развития крупных вертикально интегрированных компаний // *Cyberleninka.ru*. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-metodicheskie-podhody-instrumenty-i-praktiki-razrabotki-i-realizatsii-strategiy-razvitiya-krupnyh-vertikalno-1> (дата обращения: 23.01.2026).
4. Модели и инструменты стратегического планирования организаций: теоретический подход и практические рекомендации // *Cyberleninka.ru*. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/modeli-i-instrumenty-strategicheskogo-planirovaniya-organizatsiy-teoreticheskiy-podhod-i-prakticheskie-rekomendatsii> (дата обращения: 23.01.2026).
5. Кузнецова Н. В., Леонов П. Ю. Рекомендации по разработке и внедрению сбалансированной системы показателей на основе изучения опыта российских организаций // *Вестник университета*. 2024. № 11. С. 120–130.
6. Келарев В. В. Управление развитием организации на основе принципов OKR (Objective Key Results) // *Государственное и муниципальное управление. Ученые записки*. 2023. № 3. С. 17–22.
7. Инструменты внутрифирменного и стратегического планирования на промышленных предприятиях: инновационные решения и разработки // *Cyberleninka.ru*. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/instrumenty-vnutrifirmennogo-i-strategicheskogo-planirovaniya-na-promyshlennyh-predpriyatiyah-innovatsionnye-resheniya-i-razrabotki> (дата обращения: 23.01.2026).
8. Особенности стратегического планирования в условиях цифровой трансформации бизнеса // *Cyberleninka.ru*. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-strategicheskogo-planirovaniya-v-usloviyah-tsifrovoy-transformatsii-biznesa> (дата обращения: 23.01.2026).
9. Стратегический менеджмент в эпоху цифровизации: новые подходы и инструменты // *Cyberleninka.ru*. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskii-menedzhment-v-epohu-tsifrovizatsii-novye-podhody-i-instrumenty> (дата обращения: 23.01.2026).

10. Интегрированное бизнес-планирование (IBP) // Форсайт. URL: <https://www.fsight.ru/platform-ibp/> (дата обращения: 23.01.2026).
11. Развитие системы стратегического управления на российских предприятиях // Cyberleninka.ru. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-sistemy-strategicheskogo-upravleniya-na-rossijskih-predpriyatiyah> (дата обращения: 23.01.2026).
12. Пурин Е. В., Анисимов А. Ю. Принципы построения системы управления стратегией развития предприятия // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2024. Т. 14. № 2. С. 58–70.

Совершенствование государственного регулирования туризма в Российской Федерации: инструменты, барьеры, перспективные решения

Тарасов Алексей Владимирович, студент магистратуры

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

В статье рассматривается необходимость повышения эффективности мер поддержки, устранения административных барьеров и синхронизации федеральной и региональной политики в туристической отрасли.

Ключевые слова: государственное регулирование, туризм, меры государственной поддержки.

Туризм — стратегически значимая отрасль для социально экономического развития регионов и страны в целом. В условиях переориентации на внутренний туризм и санкционных ограничений государственное регулирование становится ключевым фактором устойчивости отрасли. В условиях современных экономических вызовов меры государственного регулирования адаптируются под условия современного рынка. К числу новых экономических вызовов относятся изменения в налоговом и страховом законодательстве, рост издержек и снижение рентабельности, включая сложности с логистикой и транспортом. Меры государственной поддержки направлены на оперативное решение кризисных ситуаций для осуществления непрерывной работы отрасли [1].

Государственная поддержка базируется на основных принципах:

- 1) пропорциональность — меры должны соответствовать масштабу проблемы;
- 2) прозрачность — доступность информации о правилах и поддержке;
- 3) координация — согласованность действий между уровнями власти;
- 4) гибкость — возможность адаптации к изменениям рынка.

Существующие барьеры не создают инвестиционную привлекательность для инвесторов туристского бизнеса. Комплексное изучение проблем послужит фундаментом для оперативных решений государственного аппарата в области модернизации и механизации деятельности.

Барьеры и ограничения разделяются на:

- 1) инфраструктурные: недостаток качественных дорог, парковок, точек питания;

- 2) кадровые: дефицит квалифицированных специалистов, особенно в сезон;

- 3) информационные: разрозненные данные о турпотоке, отсутствие единой аналитической платформы;

- 4) административные: избыточные проверки, сложность согласования проектов.

Анализ показывает, что в наибольшей степени в модернизации нуждается принцип координации, это связано с информационным и финансовым разрывом между макротерриториями и муниципальными организациями.

Одним из наиболее перспективных инструментов преодоления информационного барьера выступает цифровая трансформация системы управления туристскими потоками. Внедрение единой аналитической платформы, агрегирующей данные о загрузке средств размещения, пассажиропотоке, событийном календаре и пропускной способности инфраструктуры, позволит перейти от реактивного мониторинга к проактивному планированию. Для муниципального уровня особую значимость приобретает интеграция локальных информационных систем в единый цифровой контур, что обеспечит синхронизацию данных между органами местного самоуправления, региональными операторами и федеральными ведомствами. Подобный подход создает основу для формирования модели «умной туристской дестинации», в рамках которой управленческие решения принимаются на основе объективных количественных показателей, а не апостериорной корректировки сбоев. Международный опыт демонстрирует, что цифровизация управления туризмом способна повысить точность прогнозирования турпотока на 15–20 процентов, что напрямую влияет на эффективность бюджетного планирования на муниципальном уровне.

Кадровый дефицит заслуживает отдельного внимания, поскольку носит системный характер и не может быть устранен исключительно рыночными механизмами. Сезонность туристской деятельности в большинстве регионов России обуславливает краткосрочный найм персонала, что, в свою очередь, снижает мотивацию к профессиональному развитию и провоцирует отток квалифицированных специалистов в смежные отрасли. Особенно остро проблема проявляется на муниципальном уровне: малые города и сельские поселения, обладающие значительным рекреационным потенциалом, зачастую не располагают ни профильными образовательными учреждениями, ни кадровыми резервами для обслуживания даже скромного турпотока. В этой связи перспективным направлением государственного регулирования становится софинансирование целевых образовательных программ в сфере гостеприимства, привязанных к конкретным туристским макротерриториям, а также разработка механизмов частичной компенсации затрат бизнеса на обучение и удержание персонала в низкий сезон.

Путем решения является улучшение кадрового обеспечения путем:

- 1) разработка программ переподготовки и повышения квалификации;
- 2) партнерство вузов с бизнесом для стажировок и практик;
- 3) популяризация профессий в сфере туризма среди молодежи;
- 4) адресные программы для сезонных дестинации с модулями по сервису, безопасности и экологии.

Несмотря на национальный проект «Туризм и индустрия гостеприимства», сохраняется проблема дисбаланса между возможностями федерального финансирования макротерриторий и полномочиями муниципальных образований. Реализация механизма «регуляторной гильотины» позволила снизить избыточную административную нагрузку на субъекты бизнеса и сформировать обновленную систему регулирования.

Туристский сектор России сохраняет значительный потенциал для ускорения темпов роста и усиления роли в развитии экономики. По данным Комитета по туризму Организации экономического сотрудничества и развития, в последние годы отрасль формирует 3,9 % валового внутреннего продукта страны и 0,7 % общей численности занятых, что значительно ниже, чем в ряде развитых стран мира [2].

Приоритетные направления совершенствования регулирования связаны с оптимизацией нормативно-пра-

вовой базы. Оптимизация нормативно-правовой базы предполагает дальнейшее проведение «регуляторной гильотины» для устранения устаревших требований под условия современного рынка и реальных потребностей субъектов туризма. Упрощение процедур согласования инвестиционных проектов и предоставление налоговых преференций являются фундаментом для создания малого и среднего бизнеса гостеприимства. Меры государственной поддержки играют важную роль для предотвращения монополии туристского бизнеса.

Неотъемлемым элементом совершенствования государственного регулирования выступает внедрение системы оценки эффективности принимаемых мер. В настоящее время мониторинг результативности государственной поддержки туризма зачастую сводится к отчетности об освоении бюджетных средств, что не отражает реального влияния на развитие отрасли. Перспективным решением является разработка ключевых показателей эффективности, привязанных к конкретным целям: прирост туристского потока, увеличение средней продолжительности пребывания, рост внебюджетных инвестиций в инфраструктуру, динамика занятости в сопряженных отраслях. Внедрение такой системы на всех уровнях управления — от федерального до муниципального — позволит не только своевременно корректировать неэффективные меры, но и формировать эмпирическую базу для последующего стратегического планирования, замыкая цикл «анализ — решение — контроль — корректировка».

Таким образом, можно сделать вывод о том, что совершенствование государственного регулирования туризма представляет собой комплексную деятельность органов власти, основанную на системном анализе и прогнозировании текущей экономической ситуации. На основе полученных эмпирических данных осуществляется дальнейшее стратегическое планирование и разрабатываются меры государственной поддержки, в рамках антикризисного управления в сфере туристического бизнеса для укрепления муниципалитетов и стабилизации макротерриторий. Принципиальное значение при этом приобретает межведомственная координация, поскольку туристическая отрасль является мультипликативной и не может регулироваться изолированно от транспортного, градостроительного и природоохранного блоков. Успешность реализации государственной политики в сфере туризма напрямую зависит от способности органов власти выстроить горизонтальные связи между департаментами и ведомствами на всех уровнях управления, обеспечивая единство нормативных требований.

Литература:

1. Указ Президента РФ от 13 мая 2017 г. № 208 «О Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года»
2. Постановление Правительства РФ от 24 декабря 2021 г. N 2439 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие туризма»

Анализ современного состояния и перспективы развития внешней торговли России

Хохрин Захар Дмитриевич, студент

Московский государственный институт международных отношений (университет) МИД России

Внешняя торговля Российской Федерации в 2021–2025 гг. прошла через несколько разнонаправленных этапов, отражающих реакцию экономики на геополитические шоки, санкционное давление и структурную перестройку торговых связей. Анализ статистических данных Федеральной таможенной службы и Центрального банка

за указанный период позволяет выделить ключевые тренды и количественные параметры этих изменений.

Согласно данным платежного баланса, стоимостные объемы российского экспорта и импорта в 2021–2025 гг. демонстрировали значительную волатильность (таблица 1).

Таблица 1. Основные показатели внешней торговли РФ в 2021–2025 гг., млрд долл. США

Год	Экспорт, млрд долл.	Импорт, млрд долл.	Внешнеторговый оборот, млрд долл.	Сальдо, млрд долл.
2021	494,2	301,0	795,2	193,1
2022	592,1	276,5	868,6	315,6
2023	424,7	303,1	727,8	121,7
2024	433,6	301,5	735,1	132,1
2025	422,1	305,0	727,1	117,1

Источник: по данным ЦБ РФ

В 2021 году внешнеторговый оборот достиг 795,2 млрд долл., что стало одним из максимальных значений за последнее десятилетие. Рост экспорта на 48,2 % по сравнению с 2020 годом был обусловлен восстановлением мирового спроса после пандемии COVID-19 и высокими ценами на энергоносители.

2022 год характеризовался резкой разнонаправленной динамикой. Экспорт вырос до 592,1 млрд долл. за счет высоких цен на нефть, газ и металлы в первой половине года. Импорт, напротив, сократился на 8,2 % — до 276,5 млрд долл. в результате разрыва логистических цепочек, ухода иностранных поставщиков и введения ограничений на ввоз высокотехнологичной продукции. Сальдо торгового баланса достигло рекордных 315,6 млрд долл.

В 2023 году экспорт рухнул на 28,3 % из-за падения мировых цен на энергоносители, введения потолка цен на нефть и эмбарго со стороны ЕС. Импорт, напротив, вырос на 9,6 % за счет развертывания параллельного импорта и замещения выпавших поставок из стран Азии и Турции. Оборот снизился до 727,8 млрд долл., сальдо сократилось более чем вдвое — до 121,7 млрд долл.

2024 год принес незначительную стабилизацию: экспорт увеличился на 2,1 %, импорт остался практически на уровне предыдущего.

В 2025 году экспорт вновь снизился на 2,7 % (до 422,1 млрд долл.) на фоне умеренного снижения цен на углеводороды, а импорт вырос на 1,2 % (до 305,0 млрд долл.). Оборот сократился до 727,1 млрд долл., сальдо уменьшилось до 117,1 млрд долл.

В физическом выражении падение экспорта было менее глубоким, чем стоимостное. Физические объемы

поставок нефти и нефтепродуктов в 2023–2025 гг. сократились лишь на 5–7 % по сравнению с 2021 годом, а поставки сжиженного природного газа даже выросли за счет перенаправления потоков в Азию. Импорт после падения 2022 года восстанавливался более быстрыми темпами, что свидетельствует об адаптации внутреннего рынка к изменившимся условиям.

Наиболее радикальные изменения в 2021–2025 гг. претерпела географическая структура внешней торговли. Если в 2021 году на страны Европы приходилось около 45 % товарооборота, то к 2025 году произошла полная переориентация на азиатские рынки (таблица 2).

Доля Азии в российском экспорте в 2025 году достигла 77,9 %, в импорте — 66,7 %. Объем экспорта в Азию более чем в пять раз превысил экспорт в Европу. Основным торговым партнером остается Китай. Индия стала крупным импортером российской нефти, а также удобрений. Турция выступает как важный транзитный хаб для параллельного импорта и прямой поставщик продовольствия и текстиля.

Европа резко утратила свои позиции. Экспорт в Европу в 2025 году сократился на 16,5 % по сравнению с 2024 годом, а по сравнению с 2021 годом — более чем в три раза. Импорт из Европы снизился на 1,1 %, причем основными статьями остались лекарства, химическая продукция и некоторые категории машин, не попавшие под санкции.

Африка остается перспективным направлением. Экспорт в Африку в 2025 году составил 22,7 млрд долл. Сокращение на 6,6 % вызвано снижением цен на зерно. Импорт вырос на 26,1 %. Ключевыми партнерами являются Египет, Алжир, ЮАР, Марокко.

Таблица 2. Географическое распределение экспорта и импорта РФ в 2024–2025 гг., млрд долл. США

Регион	Экспорт, млрд долл.		Импорт, млрд долл.	
	2024	2025	2024	2025
Европа	68,7	57,4	73,1	72,3
Азия	329,4	326,0	191,0	185,9
Африка	24,3	22,7	3,5	4,4
Америка	11,9	12,1	14,8	16,3
Океания	0,006	0,006	0,12	0,11

Источник: по данным ФТС России

Америка представлена в основном странами Латинской Америки. Важными партнерами являются Бразилия — крупнейший покупатель удобрений, Аргентина и Мексика. Экспорт в Америку в 2025 году незначительно вырос на 1,4 %, импорт увеличился на 10,4 % за счет увеличения поставок из Бразилии и Аргентины.

Внешняя торговля России в 2021–2025 гг. успешно адаптировалась к новым геополитическим условиям, хотя и претерпев значительные структурные сдвиги. Сырьевая направленность экспорта сохранилась, однако доля топливно-энергетических товаров в стоимостном выражении снизилась, а доля металлов, химии и продукции сельского хозяйства выросла. Импорт машиностроительной продукции сократился, но вырос импорт продовольствия и химии. Географическая переориентация на Азию стала ключевым трендом, скомпенсировавшим потерю европейского рынка. Несмотря на это, сохраняются структурные дисбалансы, высокая зависимость от импорта технологий и лекарств, а также необходимость дальнейшего развития логистической инфраструктуры.

Внешняя торговля Российской Федерации в 2022–2025 гг. столкнулась с комплексом системных проблем, вызванных санкционным давлением, разрывом логистических цепочек и трансформацией платежной инфраструктуры. Данные проблемы носят взаимообусловленный характер и требуют выработки решений как на государственном, так и на корпоративном уровне.

Начиная с февраля 2022 года против России было введено рекордное количество экономических санкций. Ключевыми ограничениями стали блокировка активов российских банков и физических лиц в юрисдикциях США и Европейского союза, запрет на поставки высокотехнологичной продукции, отключение ряда крупнейших российских банков от системы SWIFT. Особое влияние на экспортную выручку оказало введение потолка цен на нефть на уровне 60 долл. США за баррель и эмбарго на морские поставки российской нефти в страны Европейского союза.

Уход с российского рынка крупнейших европейских и американских транспортно-логистических компаний привел к изменениям цепочек поставок. Резко возросли страховые и фрахтовые ставки на морские перевозки. Одновременно произошла перегрузка восточных портов и пограничных переходов на границе с Китаем, время ожидания в отдельные периоды достигало нескольких не-

дель. Существенно усложнилась транспортировка грузов через порты стран Балтии и Польши.

Отключение российских банков от SWIFT и блокировка их корреспондентских счетов за рубежом создали серьезные трудности при проведении международных транзакций в долларах США и евро. Российские импортеры столкнулись с отказами зарубежных банков принимать платежи и многократным увеличением сроков проведения операций. В этих условиях начался переход на расчеты в национальных валютах — юанях, рупиях, лирах ОАЭ, турецких лирах.

Несмотря на усилия по импортозамещению, Россия сохраняет высокую зависимость от ввоза ряда критически важных товаров. Высокая доля машин и оборудования в структуре импорта свидетельствует о сохранении технологической зависимости.

Для обхода санкционных запретов российское правительство в марте 2022 года легализовало параллельный импорт — ввоз оригинальной продукции без согласия правообладателя. Однако эта мера породила ряд проблем. Объемы параллельного импорта трудно поддаются точному учету: по оценкам Минпромторга, за 2022–2023 гг. было ввезено товаров более чем на 70 млрд долл. Параллельный импорт сопряжен с рисками для импортеров, а стоимость товаров оказывается выше из-за дополнительных посреднических звеньев, существуют риски попадания на рынок контрафактной продукции.

Для преодоления перечисленных проблем и обеспечения устойчивого развития внешней торговли российское правительство и бизнес реализуют комплекс мер, охватывающих правовое регулирование, финансовую инфраструктуру, логистику и структурную перестройку экспорта и импорта.

Ключевым механизмом замещения выпавших импортных поставок стал параллельный импорт. Перечень товаров, разрешенных к ввозу без согласия правообладателя, утверждается Минпромторгом России и регулярно обновляется. Основными странами-поставщиками стали Китай, Турция, Казахстан, Армения, Узбекистан и ОАЭ. В 2025 году правительство продлило механизм параллельного импорта, хотя перечень продукции начал сокращаться по мере выхода на рынок отечественных аналогов.

Важнейшим направлением государственной политики является стимулирование несырьевого неэнергетического

экспорта. В 2024–2025 гг. доля такой продукции в общем объеме вывоза постепенно увеличивалась. Драйверами роста стали продукция АПК (пшеница, подсолнечное масло, рыба), химическая промышленность и удобрения, металлы и изделия из них, а также машины, оборудование и продукция ВПК. Государство предоставляет экспортерам поддержку через Российский экспортный центр, систему страхования кредитов и субсидирование ставок.

Для снижения зависимости от импорта критических технологий реализуются программы импортозамещения в микроэлектронике, станкостроении, фармацевтике и авиастроении. В микроэлектронике ставится задача к 2030 году довести долю отечественных компонентов до 50–60 %, в станкостроении создаются новые производства на базе российских и белорусских предприятий, в фармацевтике действует стратегия «Фарма-2030» с целью увеличения доли отечественных жизненно необходимых лекарств до 90 %. Однако полное импортозамещение в высокотехнологичных отраслях потребует 5–10 лет и значительных инвестиций.

Для преодоления платежных проблем активно используются расчеты в национальных валютах. С Китаем создана платежная инфраструктура на базе корреспондентских счетов в юанях, с Индией практикуются расчеты в рупиях, с Турцией — в лирах и рублях. Параллельно развивается СПФС — российский аналог SWIFT. К началу 2025 года к системе подключились более 150 иностранных

участников из 15 стран. В перспективе рассматривается использование цифровых валют центральных банков.

Для снятия логистических ограничений реализуются масштабные инфраструктурные проекты. Увеличивается пропускная способность Восточного полигона. Активно развивается Международный транспортный коридор «Север–Юг», связывающий Россию с Ираном, Индией и странами Персидского залива. Расширяется использование Северного морского пути, строятся новые пограничные переходы на границе с Китаем.

Важным инструментом упрощения внешнеторговых процедур становится цифровизация. Внедряются электронные сертификаты происхождения товаров, система «одного окна», технология блокчейн для отслеживания цепочек поставок. ФТС России активно использует центры электронного декларирования. К 2030 году планируется полностью перейти на электронный документооборот во внешней торговле.

Несмотря на серьезные проблемы, внешняя торговля России обладает значительным адаптационным потенциалом. Комплекс мер — от легализации параллельного импорта до развития альтернативных платежных систем и транспортных коридоров — позволяет постепенно преодолевать санкционные ограничения. Ключевыми условиями успеха остаются реализация программ импортозамещения, диверсификация экспорта и дальнейшая интеграция с экономиками Азии, Африки и Ближнего Востока.

Литература:

1. Андреева Е. Л., Карагулян Е. А. Актуальные тенденции развития внешней торговли России в условиях трансформационных процессов // *Международная торговля и торговая политика*. — 2025. — Т. 11, № 2. — С. 104–120.
2. Антропов В. В. Параллельный импорт в системе российской внешней торговли в 2025 году // *Экономика. На логи. Право*. — 2025. — Т. 18, № 1. — С. 53–62.
3. Бударина Н. А., Ненадышина Т. С. Внешняя торговля России: тенденции и перспективы развития // *Российский внешнеэкономический вестник*. — 2022. — № 6. — С. 7–24.
4. Карлова Н., Морозов А., Пузанова Е. Ограничения на импорт сдерживают экспорт: результаты опроса предприятий. — М.: Банк России, 2023. — 34 с.
5. Кнобель А. Ю., Фиранчук А. С. Итоги внешней торговли России в 2025 году // *Бюллетень Института Гайдара*. — 2026. — № 3 (217). — С. 1–5.
6. Нарбут В. В., Шпаковская Е. П. Векторы развития внешней торговли России в условиях санкций // *Вестник Института экономики Российской академии наук*. — 2023. — № 2. — С. 131–148.
7. Панова Е. А. Параллельный импорт: теория, практика и специфика в условиях санкционных ограничений // *Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика*. — 2023. — Т. 58, № 5. — С. 262–279.
8. Ушкалова Д. И. Внешняя торговля России: предварительные итоги второго года противостояния санкционному давлению // *Вестник Института экономики Российской академии наук*. — 2023. — № 6. — С. 43–60.
9. Банк России. Статистика внешнего сектора // *Cbr.ru*. — URL: https://www.cbr.ru/statistics/macro_itm/external_sector/er/ (дата обращения: 10.04.2026).
10. Федеральная таможенная служба. Таможенная статистика внешней торговли // *Customs.gov.ru*. — URL: <https://customs.gov.ru/statistic> (дата обращения: 10.04.2026).
11. Федеральная служба государственной статистики. Внешняя торговля // *Rosstat.gov.ru*. — URL: https://rosstat.gov.ru/statistics/vneshnyaya_torgovlya (дата обращения: 10.04.2026).

МАРКЕТИНГ, РЕКЛАМА И PR

Роль PR-коммуникаций и рекламных инструментов в реализации стратегии проникновения на рынок регионального потребительского бизнеса

Орлова Мария Николаевна, студент
Пермский государственный национальный исследовательский университет

В статье рассматривается роль PR-коммуникаций и рекламных инструментов в коммуникационном сопровождении стратегии проникновения на рынок предприятий регионального потребительского бизнеса. На основе анализа отечественных исследований предложена модель, объединяющая внешний и внутренний контуры коммуникаций на разных этапах реализации стратегии. Показано, что системное использование PR- и рекламных инструментов снижает риски реализации стратегии и ускоряет достижение плановых экономических показателей компании.

Ключевые слова: PR-коммуникации, реклама, стратегия проникновения на рынок, бренд-коммуникации, программа лояльности, региональный бизнес, коммуникационная стратегия.

The Role of PR Communications and Advertising Tools in Implementing a Market Entry Strategy for the Regional Consumer Business

Orlova Mariya Nikolayevna, student
Perm State National Research University

The article examines the role of PR communications and advertising tools in supporting the market penetration strategy of regional consumer businesses. Based on an analysis of Russian research, the author proposes a model combining external and internal communication loops at different stages of strategy implementation. It is shown that the systematic use of PR and advertising tools reduces the risks of strategy implementation and speeds up the achievement of the company's planned economic indicators.

Keywords: PR communications, advertising, market penetration strategy, brand communications, loyalty program, regional business, communication strategy.

В условиях усиления конкуренции на региональных потребительских рынках компаниям всё сложнее не просто сохранять свою долю рынка, но и наращивать продажи без серьёзной коммуникационной поддержки. Особенно это заметно в отраслях повседневного спроса (FMCG) — продуктах питания, кондитерских изделиях, хлебобулочной продукции, — где потребитель ежедневно выбирает между десятками похожих предложений во многом на эмоциональном уровне. Классические модели стратегического менеджмента — матрица Ансоффа, PEST- и SWOT-анализ — помогают понять, какое направление развития выбрать, но не отвечают на вопрос, как донести его до потребителя и сотрудников компании. Поэтому коммуникационное сопровождение стратегии через PR и рекламу становится не менее важным, чем сам выбор стратегии.

Актуальность темы обусловлена тем, что многие региональные компании потребительского рынка, выбирая

стратегию проникновения на рынок (то есть рост продаж существующего продукта на существующем рынке за счёт более активной работы с текущей аудиторией), нередко ограничиваются организационными и ценовыми мерами, не уделяя должного внимания системной коммуникации с потребителем. Как отмечает И. В. Титова, для качественной реализации инструментов стратегического маркетинга, включая матрицу Ансоффа, недостаточно провести только внутренний и внешний аудит — необходима система продвижения выбранного решения до целевой аудитории [6, с. 930].

Цель статьи — рассмотреть роль PR-коммуникаций и рекламных инструментов в реализации стратегии проникновения на рынок регионального потребительского бизнеса и предложить обобщённую модель их применения на разных этапах реализации стратегии.

Обзор научной литературы показывает, что тема коммуникационного сопровождения бизнес-стратегий ак-

тивно исследуется российскими авторами. Так, О. В. Авенина подчёркивает, что разработка коммуникационной стратегии бренда должна начинаться с понимания её места в общей бизнес-стратегии компании, иначе PR и реклама превращаются в набор разрозненных активностей без единого смысла [2, с. 262]. Похожей позиции придерживаются Д. В. Федюнин, В. В. Безпалов, С. А. Лочан и соавторы, которые на примере формирования репутации бренда территории показывают, что PR-коммуникации выступают самостоятельным стратегическим ресурсом компании или региона, а не второстепенным инструментом продвижения [3].

Наиболее близкий к теме нашего исследования пример представлен в работе А. С. Медведицковой и О. В. Юровой, посвящённой построению системы бренд-коммуникаций для промышленного производителя хлебобулочных изделий, теряющего долю рынка под давлением небольших пекарен. Авторы показали, что удержание и расширение доли рынка невозможно без выстроенной системы онлайн- и офлайн-коммуникаций с потребителем: анализа портрета целевой аудитории, разработки контент-плана, работы с социальными сетями и мониторинга метрик вовлечённости [1, с. 1449–1452].

Значение социальных сетей и метрик эффективности коммуникаций также отмечают Г. Д. Батаршина, Ю. В. Проценко и С. Ю. Чумикова, указывая, что маркетинговые инструменты продвижения в социальных сетях позволяют формировать долгосрочные отношения с аудиторией при относительно невысоких затратах [5, с. 310]. При этом, как подчёркивают В. А. Ребязина и А. О. Давий, многие российские компании сектора FMCG используют маркетинговые метрики недостаточно системно, что сни-

жает возможность объективно оценить вклад коммуникаций в экономический результат компании [4, с. 112].

Таким образом, анализ литературы показывает, что PR-коммуникации и реклама рассматриваются исследователями как самостоятельный стратегический ресурс компании, однако прикладных моделей, связывающих выбор конкретной стратегии развития (в частности, стратегии проникновения на рынок) с набором коммуникационных инструментов на разных этапах её реализации, разработано недостаточно. Опираясь на рассмотренные подходы, автором предложена модель коммуникационного сопровождения стратегии проникновения на рынок, объединяющая внешний и внутренний контуры коммуникаций (рис. 1).

Внешний контур модели отвечает за формирование репутации бренда во внешней среде — работу со СМИ, инфлюенсерами, участие в отраслевых мероприятиях и рекламу для привлечения новой аудитории. Внутренний контур охватывает удержание уже существующих покупателей: обучение персонала, обновление визуальной среды точек продаж, программы лояльности и SMM. Оба контура связаны через единую стратегию, что не позволяет PR-активностям и рекламным кампаниям существовать отдельно от общего бизнес-плана компании.

Для практического применения модели инструменты коммуникационного сопровождения целесообразно распределять по этапам реализации стратегии (табл. 1).

Рассмотрим применение модели на примере регионального производителя кондитерских изделий, реализующего стратегию проникновения на рынок. На организационном этапе внутренние коммуникации готовят персонал к работе с обновлённой системой лояльности, а внешние информируют партнёров о готовящихся из-



Рис. 1. Модель коммуникационного сопровождения стратегии проникновения на рынок регионального потребительского бизнеса

Таблица 1. Инструменты коммуникационного сопровождения на этапах реализации стратегии проникновения на рынок

Этап реализации стратегии	Внутренние коммуникации	PR-инструменты	Рекламные инструменты
Организационная подготовка	Обучение персонала, стандарты обслуживания	Информирование партнёров и СМИ о планах компании	-
Запуск обновлений и программы лояльности	Обновление визуальной среды точек продаж, ценников и этикеток	Анонсы в социальных сетях, работа с локальными инфлюэнсерами	Таргетированная реклама, промо-акции
Пилотное внедрение	Сбор обратной связи от сотрудников пилотных точек	Публикации отзывов, сторис с новыми десертами и упаковкой	Ретаргетинг на аудиторию пилотных точек
Оценка и масштабирование	Тиражирование стандартов на всю сеть	Кейс-публикации об успехах пилота	Расширение рекламных кампаний на всю сеть

менениях. На этапе запуска ключевую роль играет обновление визуальной среды точек продаж (единый стиль ценников и этикеток) вместе с анонсами в соцсетях и акциями, стимулирующими повторные покупки.

На пилотном этапе важна обратная связь: отзывы покупателей и сотрудников пилотных точек позволяют скорректировать продукт и сообщения перед масштабированием. Здесь PR-инструменты (истории успеха, обсуждение новинок с постоянными покупателями) работают в связке с рекламой, формируя ощущение развития бренда, а не разовой акции. После оценки пилота коммуникации масштабируются на всю сеть с сохранением единого стиля, заложенного на предыдущих этапах, — это снижает риск того, что потребитель воспримет обновления как непоследовательные.

Таким образом, предложенная модель показывает, что PR-коммуникации и рекламные инструменты не являются вспомогательными по отношению к стратегии проникновения на рынок — они выступают одним из условий её успешной реализации. Экономический эффект стратегии проникновения на рынок (рост выручки, повторных покупок, узнаваемости бренда) напрямую зависит от того, насколько последовательно выстроены внешние и внутренние коммуникации на каждом этапе.

Дальнейшего изучения требует вопрос применения цифровых инструментов — чат-ботов, персонализированных рассылок, аналитики на основе искусственного интеллекта — для автоматизации коммуникационного сопровождения региональных стратегий проникновения на рынок.

Литература:

1. Медведицкова А. С., Юрова О. В. Поиск инструментов развития бренд-коммуникаций в условиях динамично меняющихся трендов маркетинга на рынке хлебобулочных изделий // Креативная экономика. 2022. Т. 16. № 4. С. 1441–1458.
2. Аверина О. В. Разработка коммуникационной стратегии бренда // Маркетинговые коммуникации. 2018. № 4. С. 260–265.
3. Федюнин Д. В., Безпалов В. В., Лочан С. А., Автономова С. А., Автономова А. А. PR-коммуникации в стратегии поддержания репутации бренда экологически чистого региона // Региональная экономика и управление: электронный научный журнал. 2020. № 4 (64). Ст. 6421.
4. Ребязина В. А., Давий А. О. Анализ использования маркетинговых метрик российскими компаниями-производителями товаров повседневного спроса // Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика. 2016. № 1. С. 108–130.
5. Батаршина Г. Д., Проценко Ю. В., Чумикова С. Ю. Маркетинговые инструменты продвижения в социальных сетях // Маркетинговые коммуникации. 2021. № 4. С. 308–313.
6. Титова И. В. Особенности использования инструментов маркетинга для предприятия сферы услуг B2B в условиях рыночной силы покупателя // Развитие бизнеса: стратегии, проекты, финансы и коммуникации: сборник статей. Екатеринбург: УрФУ, 2024. С. 929–932.

Мероприятие как инструмент пересборки восприятия бренда: бизнес-клуб «Клуб 500» на рынке предпринимательских сообществ России

Шведовская Дарья Евгеньевна, специалист по ивент-менеджменту
ИП Александрия Ираклий Фридонович (г. Москва)

В статье на материале рынка бизнес-сообществ России рассматривается, при каких условиях офлайн-мероприятие бизнес-клуба может выступать инструментом управления восприятием бренда, а не просто продуктом лояльности. На основе анализа внешней среды (PEST), конкурентной среды бизнес-клубов, трендов ивент-индустрии и десяти глубинных интервью с резидентами закрытого сообщества «Клуб 500» показано, что источником репутационной просадки бренда становится разрыв между декларируемой и переживаемой ценностью, а восстановить его способен не коммуникационный, а событийный инструмент — Летний Слёт, спроектированный как управляемый опыт. Предложена концепция открытого мероприятия «СВОИ», отвечающая на выявленные в ходе анализа барьеры и мотивации аудитории.

Ключевые слова: бизнес-клубы, рынок бизнес-сообществ, репутация бренда, ивент-маркетинг, глубинные интервью, PEST-анализ, экономика впечатлений.

Введение

Рынок бизнес-сообществ в России находится в фазе интенсивного роста и одновременной трансформации: по данным исследования ПРИМ, на 2024 год в бизнес-клубах состояло уже 38 % предпринимателей [19]. В условиях экономической нестабильности и нарастающего предпринимательского одиночества растёт запрос на профессиональные сообщества, а их флагманские мероприятия — конференции, форумы, слёты — приобретают стратегическое значение как целостный инструмент формирования лояльности и имиджа.

Объектом настоящего исследования выступает Клуб 500 — закрытое предпринимательское сообщество, объединяющее более 400 резидентов, флагманским мероприятием которого является двухдневный Летний Слёт. Первоначально задача заказчика формулировалась узко — обеспечить явку и уровень мероприятия. Однако проведённое исследование показало, что запрос заказчика был симптомом более глубокой проблемы: резиденты фиксируют снижение воспринимаемой ценности сообщества, ослабление эффекта статусности и сильного бренда, дефицит «новой крови» и избыточную привязку восприятия Клуба к личному бренду основателя. Это ставит более широкий вопрос — может ли офлайн-мероприятие бизнес-клуба выступать инструментом управления репутацией бренда в условиях, когда традиционные коммуникационные каналы теряют доверие аудитории.

Гипотеза исследования: Слёт, спроектированный как управляемый опыт взаимодействия, способен изменить восприятие Клуба 500 и усилить его воспринимаемую ценность в глазах аудитории. Цель работы — на основе анализа рынка бизнес-сообществ и аудитории предпринимателей разработать концепцию Летнего Слёта Клуба 500 как инструмента пересборки восприятия бренда.

Методология исследования

Использовался комплекс методов: кабинетное исследование вторичных источников; контент-анализ открытых

каналов конкурентов с построением семиотического окна тональности коммуникации; сравнительный анализ бизнес-клубов; расширенный PEST-анализ (семь групп факторов — политические, экономические, социальные, технологические, правовые, отраслевые, демографические) и SWOT-анализ; десять глубинных интервью с резидентами — пять с действующими Клуб 500 Prime и пять с бывшими резидентами. Размер выборки определялся принципом насыщенности данными [8]: интервьюирование прекращалось, когда в ответах переставали появляться новые инсайты. Интервью кодировались по матрице смысловых кодов, что позволило проверить пять гипотез о мотивации, барьерах и коммуникационном поведении аудитории.

Рынок бизнес-сообществ России: генезис и текущее состояние

Феномен клубных объединений в России восходит ещё к дореволюционной традиции клубов элит [4]. Во времена СССР экономика приобрела централизованный характер, а частный бизнес был ограничен вплоть до конца 1980-х годов [3]. Переломным моментом стал переход к рыночной экономике в 1990-е годы: в условиях дефицита институциональной поддержки и становления бизнес-образования у предпринимателей возникла потребность в устойчивых профессиональных связях, а значительную роль в постсоветской экономике при слабости формальных институтов играли неформальные сети коммуникации, основанные на личных связях и «блате» [2]. В 2010–2020-е годы бизнес-клубы оформились в самостоятельные бренды с чёткой структурой отбора, собственными образовательными и нетворкинг-продуктами, ключевым из которых стали флагманские мероприятия. Сегодня бизнес-клубы — неотъемлемая часть предпринимательской экосистемы, а крупнейшими игроками рынка являются «Клуб Первых», «Атланты», «ЭКВИУМ», «Клуб 500», «Основатели» и NOODOME.

Расширенный PEST-анализ (табл. 1) показывает, что, несмотря на экономическое давление — дорогие деньги

(ключевая ставка около 15–16 %), рост издержек и сохраняющийся уровень корпоративных банкротств [22], — а также ужесточение налоговой среды (с 2025 года плательщики на УСН с доходом свыше 60 млн ₽ становятся плательщиками НДС [27], введено ограничение льготного тарифа страховых взносов) [26], возможности внешней среды преобладают над рисками. Предпринимательство остаётся социально одобряемой траекторией: 92 % россиян положительно относятся к предпринимателям, а их

доля выросла с 4 % в 2008 году до 10 % в 2024-м [11]. Одновременно ВЦИОМ фиксирует сохраняющийся дефицит «обобщённого» доверия и устойчивый запрос на взаимопомощь и надёжные связи [13; 14], а также растущую долю онлайн-общения среди молодёжи — в возрастной группе 18–24 лет 69 % общаются с близкими онлайн и лишь 24 % встречаются лично [17], что повышает ценность качественных офлайн-встреч как дефицитного формата «живого доверия».

Таблица 1. Расширенный PEST-анализ рынка бизнес-сообществ (сводно)

Группа факторов	Ключевые тезисы	Итоговое влияние
Политические	Государственный приоритет на развитие МСП, институционализация поддержки (нацпроект «Эффективная и конкурентная экономика»); одновременно — санкционное давление, усложняющее логику и международные связи.	Разнонаправленное, в целом позитивное
Экономические	Ключевая ставка ~15–16 %, рост издержек и инфляционное давление на логику, сырьё и труд, снижение покупательной способности, сохраняющийся уровень банкротств [22].	Негативное
Социальные	92 % россиян положительно относятся к предпринимателям [11]; дефицит обобщённого доверия при сильном запросе на взаимопомощь [13; 14]; рост онлайн-общения молодёжи повышает ценность офлайн-встреч [17].	Позитивное
Технологические	Высокая цифровая вовлечённость аудитории [38], рост использования мессенджеров и соцсетей как основных каналов коммуникации бизнес-клубов.	Нейтрально-позитивное
Правовые	НДС при УСН с доходом свыше 60 млн ₽ с 2025 года [27]; сокращение льготного тарифа страховых взносов [26]; регулирование персональных данных и рекламы.	Негативное
Отраслевые	Рост рынка business travel и MICE на 27 % [28; 31]; устойчивая медийная видимость формата премиальных бизнес-сообществ на протяжении нескольких лет [29; 30].	Позитивное
Демографические	2,7 млн молодых предпринимателей до 25 лет, рост числа ИП младше 18 лет на 228 % с 2019 года [25]; концентрация деловой аудитории в крупных агломерациях [23].	Позитивное

Рынок бизнес-мероприятий и тренды ивент-индустрии

Рынок офлайн-мероприятий находится в фазе активного роста: по данным Okkam, в 2025 году отрасль выросла на 28 %, прогноз на 2026 год — ещё 15 % [32]. Деятельность бизнес-клубов во многом относится к сфере MICE — направлению делового туризма, связанному с организацией корпоративных мероприятий; по данным Союза агентств делового туризма, объём рынка business travel в России вырос на 27 % [28], а исследования MICE-рынка выходят на регулярной основе, что говорит о профессионализации среды [31].

Отраслевые исследования фиксируют тенденцию сближения границы между B2B- и B2C-форматами мероприятий [35]: 72 % опрошенных участников отмечают большее удовлетворение от событий, включающих элементы пользовательского опыта, а среди мотиваций посещения доминируют обучение (73 %) и нетворкинг (68 %) [34]. Аудитория также предпочитает более короткие и насыщенные форматы: почти половина опрошенных считает оптимальной

продолжительность мероприятия в 2 дня, а больше половины готовы доплачивать за активности «в узком кругу» [34]. Тренд-отчёт Bizzabo фиксирует событийный маркетинг и гиперперсонализацию как ключевые подходы продвижения мероприятий [33], а материалы отраслевых конференций подчёркивают, что бизнес-ивенты выполняют не только событийную, но и коммуникационную функцию — формируют репутацию и усиливают бренд [9; 10; 37; 36].

Сравнительный анализ восприятия мероприятий поколением Y и поколением Z [7] показал значимое противоречие рынка: 52 % аудитории хотят активности, но 42 % из них выбирают пассивное участие, 64 % открыты к общению, но лишь 30 % проявляют инициативу — это создаёт разрыв между декларируемой вовлечённостью и фактическим поведением и обосновывает необходимость тщательного продюсирования нетворкинга, а не просто предоставления возможности для него. В. А. Шелгинская также выделяет два типа вовлечения аудитории — референтное (через людей и лидеров мнений) и через социальные практики (через атмосферу и поведение других)

[7], что стало одним из оснований для приоритизации человеческих каналов в стратегии продвижения Слёта.

Современные ивенты всё чаще строятся по логике «экономики впечатлений» [1]: участник выступает не пассивным наблюдателем, а активным соавтором происходящего. Дж. Пайн и Дж. Гилмор выделяют формат edutainment (education + entertainment), сочетающий образовательные и развлекательные элементы, — именно эта логика определяет формат Слёта Клуба 500, совмещающего деловую программу с неформальным общением.

Особенности аудитории российских предпринимателей

В. Б. Сидоров, обобщая исследования личности предпринимателя, выделяет три характеристики, значимые для аудитории бизнес-мероприятий [6]: высокую мотивацию достижения (ценность участия оценивается через пользу и результат); склонность к риску и проактивность (предпочтение динамичных, насыщенных форматов без растянутых программ); высокую роль личности и окружения (осознанный выбор сообщества как инструмента развития). Это подтверждается данными ПРИМ: для 38 % российских предпринимателей важным видом поддержки уже сегодня являются профессиональные сообщества [19].

Значимым фактором остаётся поколенческий сдвиг: по данным Минэкономразвития, в России работают 2,7 млн молодых предпринимателей в возрасте до 25 лет, а число индивидуальных предпринимателей младше 18 лет выросло на 228 % с 2019 года [25]; ВЦИОМ фиксирует омоложение класса предпринимателей и приход в бизнес поколений Z и Alpha [18]. Молодым предпринимателям часто не хватает как твёрдых, так и мягких навыков, а по мере роста бизнеса им требуется всё больше компетенций и связей [18] — это открывает бизнес-клубам возмож-

ность диверсификации в сторону junior-направлений и образовательных треков.

Клуб 500 в конкурентной среде

Клуб 500, основанный в 2017 году, объединяет около 400 Prime-резидентов и 200+ Online-резидентов; ценностное предложение формулируется через экосистему продуктов для роста предпринимателей — нетворкинг, бизнес-образование, встречи с менторами, инвестиционный клуб, совместные путешествия. Сравнительный анализ с ключевыми игроками рынка (табл. 2) показал, что при формальном сходстве бизнес-моделей — закрытость, нетворкинг, деловая направленность — клубы конкурируют прежде всего на уровне смыслов, роли в жизни участника и коммуникативной тональности, а не форматов как таковых.

Построение семиотического окна тональности по осям «образ жизни/идентичность — практика» и «рациональность — смыслы» показало, что Клуб 500 и «Клуб Первых» сосредоточены в наиболее насыщенной центральной зоне, где конкуренция максимальна. Свободной и стратегически выгодной для Клуба 500 остаётся ниша «образ жизни/идентичность — смыслы», занятая на рынке лишь клубом NOODOME, ориентированным на иную аудиторию. Из бенчмарков ивентов, близких по формату к Летнему Слёту, за основу была взята модель «Основатели. Live» — открытая бизнес-конференция с многоуровневой билетной системой, сочетающая монетизацию открытого формата с сохранением эксклюзивности для резидентов.

Портрет, психология и типология резидентов

Резиденты Клуба 500 — предприниматели и топ-менеджеры 25–49 лет с доходом выше среднего, для которых ключевую ценность представляют не только деньги, но

Таблица 2. Сравнительный анализ бизнес-клубов (сводно)

Клуб	Позиционирование и УТП	Целевая аудитория	Закрытость	Тональность коммуникации
Клуб 500	Экосистема продуктов для роста предпринимателей; ценность — окружение и доверие.	Владельцы бизнеса от 100 млн Р/год, топ-менеджеры	Закрытый, отбор службой безопасности	Премиальная, мотивирующая, продающая
Атланты	Сокращение пути к цели через социальный капитал и масштаб.	МСП, собственники, ориентация на рост	Полузакрытый	Энергичная, массовая, продающая
ЭКВИУМ	Создание смыслов, ценностей и изменений через международное окружение.	Средний и крупный бизнес, международное развитие	Закрытый, вход по рекомендациям	Образовательная, философская
Основатели	Сообщество фаундеров, а не предпринимателей «вообще».	Серийные предприниматели с продуктом добавленной ценности	Закрытый; открытая конференция как отдельный формат	Рациональная, экспертно-аналитическая
NOODOME	Междисциплинарная программа и интеллектуальный клуб для инициаторов перемен.	Люди, готовые брать ответственность за будущее	Мягкий отбор, открытые заявки	Философско-рефлексивная, некоммерческая

свобода, окружение и внутренний баланс. Формальное образование не является для них фактором идентификации: большую ценность имеют практический опыт и качество связей. Одновременно им свойственны специфические внутренние барьеры — синдром самозванца,

страх невыполненных обязательств, тревожность и обесценивание собственных достижений.

На основе глубинных интервью было выделено пять типов резидентов, различающихся мотивацией и триггерами вовлечения (табл. 3).

Таблица 3. Типология резидентов Клуба 500

Тип	Характеристика и мотивация	Ключевой барьер	Адресное сообщение
Рациональный прагматик	Оценивает всё через пользу, время и качество; ориентирован на конкретный результат.	Слабо вовлекается в «атмосферные» форматы без ясной выгоды	«Два дня. Программа без воды. Люди, с которыми можно выйти на партнёрства прямо там»
Социальный нетворкер	Привлекают люди, знакомства, атмосфера «своего круга».	Излишняя формальность, отсутствие «движухи»	«Те самые ребята, с которыми можно сидеть до утра и не замечать времени»
Поисковик смысла и перезагрузки	Ищет внутреннюю гармонию и глубокие разговоры, а не просто контакты.	Поверхностность, «тусовка ради тусовки»	«Пространство, где можно выдохнуть в кругу своих»
Охотник за энергией и апгрейдом	Жажда впечатлений, новой энергии, премиального уровня.	Отсутствие «новой крови» и вау-эффекта	«Новые лица. Новая энергия. Заряд, за которым стоит приехать»
Амбивалентный резидент перехода	Вышел из Клуба или сомневается, оставаться ли; проверяет, «жив» ли ещё Клуб.	Разрыв между обещаниями и реальностью	«Клуб 500, каким ты его помнишь в лучшие времена, снова здесь»

Мотивация участия в Слёте складывается из трёх неразрывно связанных групп мотивов: бизнес-мотивов (новые знания, инвестиционные возможности, контакты), социальных (принадлежность к «своим», расширение круга общения) и личностных (эмоциональная перезагрузка, смена обстановки). При этом ключевой барьер, отмеченный практически всеми респондентами, лежит не в факторах самого мероприятия — цене, логистике, программе, — а во внутреннем сомнении: даст ли Слёт реальный уровень, окружение и энергию в условиях сложившейся репутационной ямы.

Коммуникационное поведение резидентов также показательно: основным каналом остаётся Telegram, однако активность в нём избирательна — предприниматели рационально фильтруют сообщения по полезности и не готовы тратить время на «пустой» контент. Наиболее ценной остаётся личная коммуникация: камерные встречи и офлайн-форматы считаются как более доверительное пространство, чем любые онлайн-каналы, а избыточная формальность и «продающая» тональность деклараций вызывают недоверие.

Выводы аналитической части

Глубинные интервью подтвердили три из пяти исходных гипотез и опровергли две. Подтвердилось, что ценность Клуба считается участниками прежде всего через живой опыт, а не через коммуникации в каналах, и что Слёт может выступать инструментом привлечения новых резидентов через гостевой контур; частично подтвердилась гипотеза о том, что закрытость Клуба одно-

временно привлекает и создаёт дефицит «новой крови». Опровергнуты гипотезы о преимущественно рациональной природе барьеров участия — барьеры оказались репутационными, а не логистическими, — и об активной вовлечённости резидентов в официальные каналы Клуба: незаинтересованность в коммуникациях отметили 70 % опрошенных.

Сведение воедино данных о рынке, конкурентах и аудитории даёт целостную картину: рынок бизнес-сообществ структурно устойчив и продолжает расти на фоне кризисного запроса на доверительную среду [11; 19]; рынок мероприятий трансформируется в сторону пользовательского опыта [1; 34; 35], а конкуренция между клубами разворачивается на уровне смыслов, а не форматов. В этом контексте офлайн-мероприятие способно решать задачу управления брендом только тогда, когда его логика выстроена не как «событие», а как последовательное опровержение конкретных сомнений аудитории — оно должно демонстрировать то, что декларации доказать не могут: что в Клубе действительно есть сильные люди, актуальная энергия и настоящая, а не воображаемая ценность членства. Именно это делает мероприятие инструментом пересборки восприятия бренда, а не просто ещё одним поводом для коммуникации.

Концепция Летнего Слёта «СВОИ» как ответ на анализ

Разработанная концепция строится на инсайте, полученном из глубинных интервью: ценность Клуба считается через людей, совместный опыт и атмосферу, а не

через декларируемые в каналах ценности. Отсюда — центральная коммуникационная идея: ценность раскрывается в живом взаимодействии, а не в декларациях, а центральная цель — усилить воспринимаемую ценность Клуба 500 через продюсирование и трансляцию качественного опыта.

Тема Слёта — «СВОИ» — прямой ответ на выявленную в PEST- и аудиторном анализе потребность в доверительной среде на фоне общего дефицита доверия [13] и предпринимательского одиночества [6]. Концепция строится на пяти принципах: приоритет взаимодействия над программой; структурированные микросообщества; фасилитированный нетворкинг, отвечающий на выявленный разрыв между желанием вовлечённости и пассивным поведением аудитории [7]; среда, снижающая формальные барьеры; доказательство ценности через опыт, а не через слова.

Ключевым решением, вытекающим из конкурентного анализа и бенчмарка «Основатели.Live», стал переход от закрытого формата к открытому мероприятию с трёхуровневой билетной механикой: стандартный билет — для внешней аудитории потенциальных резидентов; премиум — с доступом на афтерпати; VIP — закрытый доступ исключительно для резидентов с эксклюзивными активностями. Такая механика одновременно закрывает выявленный дефицит «новой крови» и укрепляет статусность для действующих резидентов через премиальный доступ, не разрушая ощущения общности: ключевые ритуалы — открытие, посвящение новых резидентов, закрытие — объединяют все уровни билетов без исключения.

Приоритизация человеческих каналов продвижения — личных приглашений, лидеров мнений внутри Клуба и реферальной системы — над цифровыми также прямо вытекает из аналитической части: именно референтное вовлечение [7] и избирательное, недоверчивое отношение аудитории к формальным каналам делают решение о посещении такого мероприятия зависимым в первую очередь от мнения знакомых, а не от рекламных сообщений.

Эффективность концепции предполагается оценивать по системе KPI, где центральными индикаторами высту-

пают NPS (индекс готовности рекомендовать Клуб) и доля конверсии амбивалентных резидентов в активное членство — именно эти показатели напрямую отражают изменение отношения к бренду, а не только факт посещения мероприятия; целевые значения — $NPS \geq 50$ и конверсия $\geq 30\%$. Смета мероприятия рассчитана укрупнённо по 13 статьям расходов (площадка, продакшн, декор, кейтеринг, программа, команда, продвижение и др.) и носит ориентировочный характер ввиду отсутствия у заказчика данных по предыдущим Слётам.

Заключение

Проведённое исследование показало, что первоначальная задача заказчика — обеспечить явку и уровень флагманского мероприятия — не могла быть решена без пересмотра роли Слёта в коммуникационной стратегии Клуба 500. Анализ рынка бизнес-сообществ, конкурентной среды и аудитории предпринимателей зафиксировал структурную устойчивость рынка на фоне кризисного запроса на доверительную среду, а выявленная в ходе глубинных интервью репутационная просадка бренда потребовала перехода от логики «ивент как продукт» к логике «ивент как инструмент управления восприятием бренда».

Гипотеза исследования получила подтверждение: каждый элемент разработанной концепции — тема «СВОИ», билетная механика, приоритет человеческих каналов — выстроен как прямой ответ на конкретный барьер или мотив аудитории, выявленный эмпирически. Практическая значимость работы шире задачи одного мероприятия: она показывает, что в условиях, когда традиционные каналы коммуникации теряют доверие аудитории, именно офлайн-мероприятие, спроектированное как управляемый опыт, а не как контентный повод, становится наиболее убедительным доказательством ценности бренда — и потому может рассматриваться как модель для других закрытых сообществ, сталкивающихся со схожей проблемой репутационной просадки.

Литература:

1. Пайн Дж., Гилмор Дж. Экономика впечатлений. Работа — это театр, а каждый бизнес — сцена. — 2-е изд. — М.: Альпина Паблишер, 2024.
2. Ledeneva A. V. Russia's Economy of Favours: Blat, Networking and Informal Exchange. — Cambridge: Cambridge University Press, 1998. — 289 p.
3. Ясин Е. Г. Российская экономика: в 2 кн. Кн. 1: Истоки и панорама рыночных реформ. — 2-е изд., перераб. — М.: ВШЭ, 2019. — 444 с.
4. Лешукова П. И. Развитие клубов элит в России: влияние исторического прошлого // Журнал социологии и социальной антропологии. — 2015. — Т. XVIII. — № 4 (81).
5. Сидоров В. Б. Особенности коммуникативной сферы российских предпринимателей [Электронный ресурс]. — Екатеринбург: УрФУ, 2024. — URL: https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/137932/1/m_th_v.b.sidorov_2024.pdf
6. Шелгинская В. А. Городские социокультурные мероприятия глазами молодежи мегаполиса: сравнительный анализ поколения Y и поколения Z // Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены. — 2025. — № 4. — С. 225–246. — DOI: 10.14515/monitoring.2025.4.2763.

7. Guest G., Bunce A., Johnson L. How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability // *Field Methods*. — 2006. — Vol. 18. — No. 1. — P. 59–82.
8. Петроченкова И. С. Тренды развития event-технологий (на примере бизнес-мероприятий) // *Рекламный вектор* — 2020: SMART-коммуникации: сборник материалов XIV Всероссийской научно-практической конференции. — М.: РУДН, 2020.
9. Прокин А. М. Тренды и анализ рынка event-индустрии в России // *Гуманитарное и социально-научное знание: теоретические исследования и практические разработки*. — 2019.
10. ВЦИОМ. Предпринимательство: мониторинг [Электронный ресурс]. — URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/predprinimatelstvo-monitoring>
11. ВЦИОМ. Предпринимательский потенциал россиян: мониторинг [Электронный ресурс]. — URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/predprinimatelskii-potencial-rossijan-monitoring>
12. ВЦИОМ. Доверие: мониторинг [Электронный ресурс]. — URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/doverie-monitoring>
13. ВЦИОМ. Взаимопомощь и взаимовыручка [Электронный ресурс]. — URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/vzaimopomoshch-i-vzaimovyruchka>
14. ВЦИОМ. Дружба и друзья: мониторинг [Электронный ресурс]. — URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/druzhba-i-druzja-monitoring>
15. ВЦИОМ. Реальность в розовом сиропе: каким молодежь видит мир [Электронный ресурс]. — URL: <https://wciom.ru/expertise/realnost-v-rozovom-sirope-kakim-molodezh-vidit-mir>
16. ВЦИОМ. Социальные сети и мессенджеры: вовлеченность и предпочтения [Электронный ресурс]. — URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/socialnye-seti-i-messendzhery-vovlechennost-i-predpochtenija>
17. ВЦИОМ. Экспертно-аналитический доклад «Молодежное предпринимательство» [Электронный ресурс]. — URL: <https://wciom.ru/analytical-reports/analiticheskii-doklad/ehkspertno-analiticheskii-doklad-molodezhnoe-predprinimatelstvo>
18. СберБизнес Live. ПРИМ: сообщества предпринимателей и цифровизация помогут бизнесу [Электронный ресурс]. — URL: <https://sberbusiness.live/publications/prim-soobschestva-predprinimatelei-i-tsifrovizatsiya-pomogut-biznesu>
19. Банк России. Динамика потребительских цен [Электронный ресурс]. — URL: https://cbr.ru/analytics/dkp/dinamic/CPD_2025-10/
20. Банк России. Инфляция [Электронный ресурс]. — URL: https://www.cbr.ru/hd_base/infl/
21. Федресурс. Банкротство: статистический релиз 2025 года [Электронный ресурс]. — URL: <https://download.fedresurs.ru/news/Банкротство%20статрелиз%202025%20на%20сайт.pdf>
22. Федеральная служба государственной статистики. Оценка численности постоянного населения на 1 января 2025 года [Электронный ресурс]. — URL: <https://77.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/>
23. Федеральная служба государственной статистики. Численность и состав субъектов малого и среднего предпринимательства [Электронный ресурс]. — URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/313/document/166784>
24. Фонд содействия инновациям. Минэкономразвития: в России работают 2,7 млн молодых предпринимателей до 25 лет — максимум с 2019 года [Электронный ресурс]. — URL: <https://fasie.ru/press/fund/minekonomrazvitiya-v-rossii-rabotayut-2-7-mln-molodykh-predprinimateley-do-25-let-maksimum-s-2019-go/>
25. Федеральный закон от 24.07.2007 № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» [Электронный ресурс]. — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_52144/
26. Федеральная налоговая служба Российской Федерации. Налоги: НДС при УСН [Электронный ресурс]. — URL: https://www.nalog.gov.ru/rn77/taxation/taxes/nds_usn/
27. РБК. Как меняется MICE-индустрия в России [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.rbc.ru/industries/news/6846fb049a79477521603944>
28. РБК Тренды. Крупнейшие бизнес-клубы России: зачем предпринимателям сильное окружение [Электронный ресурс]. — URL: <https://trends.rbc.ru/trends/innovation/cmrm/629da3079a79477d5e3df87c>
29. РБК Тренды. Почему бизнес-клуб — лучший антикризисный рычаг [Электронный ресурс]. — URL: <https://trends.rbc.ru/trends/innovation/6241fccd9a79471840b41f16>
30. Фонд Росконгресс. Индустрия встреч как драйвер развития экономики: региональный аспект [Электронный ресурс]. — URL: <https://roscongress.org/materials/industriya-vstrech-kak-drayver-razvitiya-ekonomiki-regionalnyy-aspekt/>
31. Okkam. Рынок офлайн-мероприятий в России (2019–2025 и прогноз на 2026 год) [Электронный ресурс]. — URL: <https://okkam.group/researches/ticket-market-research/>
32. Bizzabo. 2025 Event Benchmarking Report [Электронный ресурс]. — URL: https://welcome.bizzabo.com/hubfs/Q125_BenchmarkingReport_2.18.pdf

33. Cvent. Corporate Events Benchmarking Research Report 2025 [Электронный ресурс]. — URL: [https://www.cvent.com/sites/default/files/files/2025-02/Marketer_trends %202025_Infographic_NA.pdf](https://www.cvent.com/sites/default/files/files/2025-02/Marketer_trends%202025_Infographic_NA.pdf)
34. Event Rocks. Исследование: как стирается граница между B2B и B2C ивентами, и как топовые бренды используют этот тренд [Электронный ресурс]. — URL: https://blog.eventrocks.ru/consumerizm_in_b2b/
35. APNI. Инструменты событийного маркетинга в социальных сетях: особенности и преимущества [Электронный ресурс]. — URL: <https://apni.ru/article/11458-instrumenty-sobytiynogo-marketinga-v-socialnyh-setyah-osobennosti-i-preimushstva>
36. Moscow Business School. Событийный маркетинг (event marketing): полный гайд 2025 [Электронный ресурс]. — URL: <https://mbschool.ru/faq/articles/sobytiynyy-marketing-event-marketing-polnyy-gayd-2025/>
37. DataReportal. Digital 2025: Russian Federation [Электронный ресурс]. — URL: <https://datareportal.com/reports/digital-2025-russian-federation>
38. Villa Michetti [Электронный ресурс]. — URL: <https://villamichetti.com/>

ИСТОРИЯ

Корреспонденция из-за Камы на страницах столичной печати во второй половине XIX века

Набиуллин Ильнур Фаелович, учитель
МБОУ «СОШ № 28» г. Набережные Челны (Республика Татарстан)

В статье автор пытается определить личность корреспондента, публиковавшегося анонимно в периодической печати Санкт-Петербурга и Казанской губернии во второй половине XIX в. Даты в тексте статьи сохранены и приведены по старому стилю.

Ключевые слова: Российская империя, Уфимская губерния, Кама, Акташ, Иллюстрированная газета, корреспонденция.

Периодическое еженедельное издание «Иллюстрированная газета» выходило в г. Санкт-Петербург в период 1863–1873 гг. В предыдущий период в 1858–1863 гг. оно издавалось под названием «Иллюстрация» [5, с. 8].

На страницах столичного периодического издания «Иллюстрированная газета» в 60–70-х гг. XIX века были опубликованы заметки краеведческого характера под заголовками: «Из Мензелинска», «Корреспонденция из Акташа», «Корреспонденция из-за Камы», «Корреспонденция из Елабуги». Анонимный корреспондент печатался на страницах столичной газеты под инициалами «М. П.» и «М. П-въ» и отправлял свои основные заметки из с. Акташ Мензелинского уезда Уфимской губернии (современный Альметьевский район РТ) в редакцию газеты в г. Санкт-Петербург.

Деанонимизация автора статей пару лет назад вызвала затруднения. Причиной этого было то, что редакция «Иллюстрированной газеты» не публиковала списка своих сотрудников, полагая, что «для читателей важнее всего, что напечатано, а не то, кто напечатал. В особенности открывает она свои страницы всякому начинающему дарованию. Лиц, доставляющих статьи, просят сообщать свои условия, касательно помещения этих статей, но при каждой статье должны быть имя и адрес автора. Безымянные статьи и письма уничтожаются непрочитанными». Кроме того, многие сотрудники были за штатом: «В наше время, один из главных сотрудников журнала — сама публика и читатели журнала. Без их участия и сообщения о том, что делается в разных краях нашего отечества — журнал не имеет достоинства свежести и современности» [3, с. 50].

Одной из зацепок к определению личности автора статьи было то, что в колонке газеты опубликованы ответы редакции «Иллюстрированной газеты», адресо-

ванные этому корреспонденту. На страницах газеты от 18 марта 1871 г. мы читаем: «В с. Акташ М. И. П-ву. Мы положительно не можем разобрать вашего подчерка. Чтение ваших писем стоит такого труда и отнимает столько времени, что мы должны отказаться от чтения их» [12, с. 176]; от 21 октября 1871 г.: «В Акташ. М. И. П-ву. Газета будет высылаться вам в 1872 году по прежнему» [13, с. 656]; от 28 октября 1871 г.: «В Акташ. М. Н. П-ву. Стихи, к сожалению, не могут явиться в печати» [14, с. 672]. Стоит отметить, что в одном из номеров издания от 25 января 1868 г. уже было написано о невозможности опубликования стихов данному автору, хотя название села и инициалы автора, скорее всего, были неправильно напечатаны: «В Актан, М. Л. П-ву. Стихи не могут быть помещены» [11, с. 64]. Причиной тому могло быть то, что редакция издания не смогла разобрать его подчерка, неправильно распознала инициалы автора и напечатала вместо буквы «Н» букву «И» («Л»).

В настоящее время с развитием возможностей искусственного интеллекта (далее ИИ) определение авторства стало реальностью. В ответ на запрос «Кем мог быть М. П-въ из Акташа?» ИИ предложил кандидата — Михаила Николаевича Подъячева — со ссылкой на труд Н. И. Курылёвой «Трехсотлетнее древо рода Ивана Ивановича Шишкина» [4]. Детальный анализ этой работы указал на вероятного автора статей.

М. Н. Подъячев (1834 — не ранее 1890) был двоюродным братом знаменитого художника И. И. Шишкина. Братья росли вместе, дружили, учились в 1-й мужской гимназии Казани. Затем общались в Москве, где Шишкин учился в Московском училище живописи, ваяния и зодчества (1852–1856), а Подъячев в 1854 году поступил по собственному желанию на военную службу и проходил ее в Московских жандармских казармах [4, с. 77; 17, с. 358].

Из воспоминаний А. Т. Комаровой, дочери сестры И. И. Шишкина, мы узнаем, что уехав на лето из гимназии в 1848 г. в Елабугу, Иван Иванович больше в гимназию не вернулся, «чтобы не сделаться чиновником, чего боялся всю жизнь» [17, с. 297]. Учебный план гимназии различался в зависимости от выбранной будущей карьеры: для желающих поступить в Казанский университет, для готовящихся к военной службе и для тех, кто избрал гражданскую службу [1].

Исследователь Н. И. Курылёва замечает, что Подъячев пробовал заниматься литературной деятельностью [4, с. 77]. Об этом мы узнаем из сборника под авторством И. Н. Шуваловой, в котором были опубликованы переписка И. И. Шишкина, его дневник и высказывания современников о художнике [17].

И. И. Шишкин продолжает обучение в Академии художеств (1856–1860) и завершает его с большой золотой медалью и правом награничную командировку. В 1862 году он уезжает в Германию. Находясь за границей, он ведет переписку со многими коллегами и родственниками, оставшимися на Родине [17, с. 435–436].

В одном из таких писем к И. В. Волковскому от 27 октября 1862 г. мы узнаем, что И. И. Шишкин просит за своего двоюродного брата — жандарма М. Н. Подъячева — поместить его статью в какой-нибудь журнал и при этом добавить свой рисунок. Гонорар за статью и рисунки должен был пойти в пользу Волковского. Из этого же письма нам становится известно, что И. В. Волковский уже помещал статью его двоюродного брата в еженедельное обозрение «Иллюстрация» под названием «Пустынька», опубликованную 5 июля 1862 года за подписью «М. П-въ» [17, с. 76, 358].

В следующем письме зимой 1863 г. И. И. Шишкин напоминает Волковскому о своей просьбе [17, с. 80]. В другом письме от 4 мая 1863 г. он укоряет Волковского, что тот не послал карточки (рисунки) отцу И. И. Шишкина и уведомляет, что Подъячев скоро пошлет Волковскому статью под названием «Богатый лог на Каме» [17, с. 81].

В ответном письме И. В. Волковского к И. И. Шишкину от 29 января 1864 г. из Санкт-Петербурга говорится, что Волковский получил 28 января от М. Н. Подъячева рукопись под рубрикой «Богатый лог» для помещения в каком-нибудь иллюстрированном журнале [17, с. 89].

В письме от 17 февраля 1864 г. И. И. Шишкин интересуется у И. В. Волковского: «Как ты распорядился со статьей Михаила Николаевича Подъячева, куда поместил? И какой дашь рисунок к ней? <...> имеешь ли ты какое бы то ни было за это вознаграждение» [17, с. 90].

Про дальнейшую судьбу этой статьи мы узнаем из письма от 18 января 1865 г. М. Н. Подъячева к И. И. Шишкину: «Жаль мне, что не имею времени продолжать моего литературного начала. «Богатый лог» невыправленная и, сознаю, неудовлетворительная статья, вероятно, осталась без внимания — ничего и не слыхал. Если поедешь на родину, возьми ее назад у И. В. Волковского, здесь под твоим благотворным на меня влиянием я выправлю ее и, может быть будет не хуже «Пустыни»» [17, с. 365].

Из опубликованной переписки И. И. Шишкина нас интересует письмо М. Н. Подъячева от 18 апреля 1890 г., в котором мы узнаем его местопребывание. М. Н. Подъячев пишет к своему двоюродному брату из села Акташ [17, с. 176].

На основе внимательного анализа писем мы можем сделать предположение, что после неудачной попытки публикации статьи «Богатый лог» М. Н. Подъячеву всё-таки удалось вступить на литературную стезю. Его материалы стали появляться на страницах столичного периодического издания «Иллюстрированная газета». Заметки М. Н. Подъячева заняли достойное место в колонке, выделенной для корреспондентов данной газеты.

Михаил Николаевич Подъячев был сыном Николай Николаевича Подъячева, елабужского купца 3-й гильдии, владельца Шильвинского (Шильнинского) медеплавильного завода. В 1859 г. Н. Н. Подъячев по итогам крестьянских выступлений был отстранен от руководства заводом и по решению властей был сослан в г. Пинега Архангельской губернии [2, с. 188]. Вернувшись из ссылки, заводчик пытался спасти своё предприятие, оказавшееся в плачевном состоянии. Летом 1869 г. выплавка меди на заводе прекратилась [2, с. 190].

М. Н. Подъячев, сын заводчика, не мог обойти эту тему и в № 9 «Иллюстрированной газеты» от 4 марта 1871 г. пишет: «В небольшом, вполнине выселившемся в разные стороны Шильванском заводе купца Подъячева, в настоящее время часто умирает молодой народ. Избенки полуразрушенные, многие без дворов, даже без крыш, стоят, приютив в своих холодных стенах крайне обедневших хозяев; фабрика стоит в развалинах. А завод имеет 10000 десятин лесу, обильные рудники, шахты, штольни; рабочее население, кругом хлебообильные села, сплав к р. Каме, заводчик без денег и в долгах, он просил обследовать причины упадка завода и накопления долгов; затем отдать завод кредиторам для восстановления; он старается пригласить иностранцев специалистов для обсуждения данных возможности возобновления. И неизвестно успеет-ли! Между тем признано: продать завод с аукциона за долг в 40 тысяч. Печальный конец 150 летнего существования завода!» [6, с. 138]. Об иностранных специалистах он писал ранее в № 37 «Иллюстрированной газеты» от 23 сентября 1871 г.: «... публикации иностранцев, предлагающих деньги под залог заводов, рудников, лесов, поместий и т. п. Вот уже третий год владелец шильвинского завода списывается с компанией Бертен и Манагер о займе под залог завода для восстановления его, но все что-то дело не клеится. Нельзя не пожелать от души, чтобы иностранцы не только дали денег, но совершенно приобрели этот завод. При крайне стесненных обстоятельствах, рутинным, допотопным порядком держался он до 1866 г.» [9, с. 584].

М. Н. Подъячев под «кредиторами для восстановления» имел в виду елабужских купцов Д. И. Стахеева и И. В. Шишкина, а под «обследовать причины упадка завода и накопления долгов» имел в виду опекуна уже ка-

зенного Шильнинского медеплавильного завода — есаула Белоновского [2, с. 188–189]. Историк В. В. Емельянов отмечал, что окончательно завод был закрыт в 1875 г. [2, с. 190].

Стоит отметить, что кредитор И. В. Шишкин приходился отцом И. И. Шишкина — двоюродного брата нашего корреспондента. Про него М. П. Подъячев тоже упоминает парой строк в № 14 «Иллюстрированной газеты» от 15 апреля 1871 г.: «Прикамье богато археологическими данными. Так в Елабуге некто И. В. Шишкин, любитель древностей, достает из могильников древнее оружие, кости и т. п., собирает старинные рукописи — о местопребывании болгар, по Прикамью и проч». [8, с. 214]; в другом номере от 9 декабря 1871 г. посвящает почти целую заметку: «Нельзя умолчать также о личности местного старожила Ивана Васильевича Шишкина. Переживая чуть не последний десяток столетия, этот человек не приобрел ничего, кроме всеобщего глубокого уважения. Когда-то он был очень богат, водил караваны коноводными машинами; но Камско-Волжские и житейские бури разрушили его состояние. Не получивший образования, но умный, начитанный, деятельный человек, он приобрел известность местного деятеля: прослужив не одно трехлетие головою, он в сущности, был почти всю жизнь в этой должности, за отсутствием купцов, избираемых на эту должность. К его полезным делам относятся: городские фонтаны, возобновление башни «чортова городища», археологические разыскания; да почти все полезные учреждения в городе принадлежат его почину. Без его совета не делалось ни одно полезное общественное дело» [7, с. 763].

В письме от 18 апреля 1890 г. М. Н. Подъячева к И. И. Шишкину: «... Мне Ремезов писал, что познакомился с тобою... Кроме того, он бывши в Питере, свел дружбу с Г. И. Успенским...» [17, с. 176]. В примечаниях к опубликованному письму приведена информация, что публицист, автор очерков из жизни Башкирии Ремезов Николай Владимирович (1857–1915) печатался в 1870-х гг. вместе с М. Н. Подъячевым в «Казанском биржевом листке» [17, с. 393–394].

Н. В. Ремезов публиковался «Казанском биржевом листке» под псевдонимом «Певцов» в период 1881–1883 гг. Темой публикаций было разоблачение расхитителей башкирских земель. Среди сотен лиц, получивших «льготные» участки из башкирских земель, Н. Ремезов выбрал для разоблачения редактора «Уфимских губернских ведомостей» Н. А. Гурвича [16, с. 97–98].

Уфимский ученый М. И. Роднов замечает, что в коммерческой газете «Казанский биржевой листок» в 1878 г. помещалась разнообразная информация о торговле в Уфимской губернии, заготовках и вывозе хлеба с уфимских пристаней, речном судоходстве и т. д. [16, с. 85]. С конца 1880 г. коммерческая газета стала трансформироваться в обычную общедоступную газету, в которой все чаще стали появляться заметки о жизни региона Казанской губернии, в том числе и из Уфы.

М. И. Роднов пишет, что «в первом номере газеты за 1881 год некий М. П. сообщал, что в Ирехтинской волости Мензелинского уезда население голодает, участковый врач Черемшанский на свои деньги купил хлеб, поднял тревогу среди местной общественности» [16, с. 91].

По замечанию М. И. Роднова, Уфимская губерния к 1881 году приобрела стойкий негативный имидж в российском общественном мнении из-за расхищения башкирских земель. Корреспондент М. П. в номере «листка» от 15 февраля сообщал из Уфы, что «здесь теперь все и всюду толкуют о сенаторской ревизии; присутственные места подтянулись в струнку. В город со всех концов стекаются обездоленные башкиры, тестьи, припущенники и прочий обобраный и голодный люд, в надежде найти правду у сенатора...» [16, с. 93–94].

Уфимский историк М. И. Роднов обращает внимание, что казанская редакция направила в Уфу своего корреспондента «М.П.» для оценки обстановки и то, что он и раньше печатался в рубрике «Из-за Камы» [16, с. 94].

Со слов елабужского художника И. И. Шишкина мы узнали, что М. Н. Подъячев был жандармом. Большинство своих заметок он отправлял из с. Акташ Мензелинского уезда Уфимской губернии. Будучи сыном купца 3-ей гильдии, М. Н. Подъячев был освобожден от рекрутской повинности, но в 1854 г. поступил по собственному желанию на военную службу и проходил ее в Московских жандармских казармах. В «Положении о Корпусе жандармов», вступившем в силу 1 июля 1836 г., сказано, что комплектование жандармских дивизионов обеих столиц осуществлялось отбором людей из армии. Кандидат должен был соответствовать следующим требованиям: отличное поведение, здоровый, расторопный, ростом не ниже 160 см, состоявший в службе не менее 5 лет, не бывший никогда в штрафах и основательно знающий кавалерийскую службу. Нижние чины жандармских дивизионов за безупречную выслугу двадцати лет пользовались бессрочным отпуском, т. е. уходили в запас [15, с. 779–780].

В № 31 от 8 августа 1868 г. «Иллюстрированной газеты» опубликована заметка М. Н. Подъячева из с. Акташ. Нельзя точно сказать был ли он к этому времени уволен в запас. Если учитывать необходимость перед поступлением в жандармы в 1854 г. службы в армии минимум 5 лет и двадцати лет необходимой службы, то уход его в запас приходился в 1868–1869 гг. Стоит отметить то, что вышедшие в запас, но желавшие продолжить службу по почтовому ведомству станционными смотрителями, производились в 14 класс в Табеле о рангах [15, с. 781]. Данные аспекты затронутой темы ждут своего детального изучения и дальнейших исследований.

В результате проведенного исследования мы приходим к выводу, что под личностью анонимного автора краеведческих заметок в «Иллюстрированной газете» скрывался Михаил Николаевич Подъячев. Кроме того, этот же автор публиковался анонимно в газете «Казанский биржевой листок».

Литература:

1. Елабужский государственный музей-заповедник. О казанском периоде жизни художника Ивана Шишкина сохранилось мало свидетельств... [Электронный ресурс] // ВКонтакте: официальное сообщество. — 2026. — 28 марта. — URL: vk.com (дата обращения: 10.07.2026).
2. Ермаков В. В. Обращение к истокам: История Набережных Челнов и региона Восточного Закамья: ч. I — Изд. 2-е. — Казань: Казан. гос. ун-т, 2008. — 468 с.
3. Зотов В., Бауман А. «Иллюстрированная газета» в 1868 году // Иллюстрированная газета. — 1868. — 25 января. — № 4. — С. 49–50.
4. Курылёва Н. И. Трехсотлетнее древо рода Ивана Ивановича Шишкина: предки, потомки, ближайшие родственники. Изд. 4е / Гл. редактор: Г. Р. Руденко. — Елабуга: ЕГМЗ, 2025. — 212 с.
5. Лисовский Н. М. Список периодических изданий, предложенных к помещению на выставке. — С.-Петербург: Тип. А. Бенке. — 1895. — 27 с.
6. М. П. Из-за Камы (окончание) // Иллюстрированная газета. — 1871. — 4 марта. — № 9. — С. 138–139.
7. М. П. Корреспонденция из Елабуги // Иллюстрированная газета. — 1871. — 9 декабря. — № 48. — С. 762–763.
8. М. П. Корреспонденция из-за Камы // Иллюстрированная газета. — 1871. — 15 апреля. — № 14. — С. 214.
9. М. П. Корреспонденция из-за Камы // Иллюстрированная газета. — 1871. — 23 сентября. — № 37. — С. 584–585.
10. М. П. Корреспонденция «Иллюстрированной газеты». Из Акташа // Иллюстрированная газета. — 1868. — 8 августа. — № 31. — С. 94–95.
11. Ответы редакции // Иллюстрированная газета. — 1868. — 25 января. — № 4. — С. 64.
12. Ответы редакции // Иллюстрированная газета. — 1871. — 18 марта. — № 11. — С. 176.
13. Ответы редакции // Иллюстрированная газета. — 1871. — 21 октября. — № 41. — С. 656.
14. Ответы редакции // Иллюстрированная газета. — 1871. — 28 октября. — № 42. — С. 672.
15. Полное собрание законов Российской империи, Собрание 1825–1881, том 11, указ № 9355.
16. Роднов М. И. Свет из Петербурга / М. И. Роднов. — Уфа: [б. и.], 2010. — 158 с.
17. Шувалова И. Н. Иван Иванович Шишкин. Переписка. Дневник. Современники о художнике / Под ред. М. В. Дмитриенко. — Изд. 2-е, доп. — Л.: Искусство, 1984. — 478 с.

Вклад митрополита Макария в создание общерусского пантеона святых как элемент укрепления нравственно-семейных отношений на примере образов Петра и Февронии

Пелихова Анастасия Александровна, студент

Научный руководитель: Кулабухов Владимир Семёнович, кандидат исторических наук, доцент
Белгородский государственный национальный исследовательский университет

В статье анализируется вклад митрополита Макария в канонизацию русских святых и создание общерусского пантеона через составление Великих Миней Четьих. На примере повести о Петре и Февронии показано, как агиографическая программа святителя способствовала формированию идеала семейной жизни как нравственной ценности. Автор прослеживает влияние макарьевских реформ на закрепление в культуре образа святых покровителей брака, актуального и в современной России.

Ключевые слова: митрополит Макарий, Великие Минеи Четьи, Петр и Феврония Муромские, идеал семьи в русской культуре, День семьи, любви и верности.

Деятельность митрополита Макария и создание первого общерусского пантеона святых — важный пример формирования общенациональной идентичности. На соборах при Макарии активно использовали жития святых — например, Петра и Февронии, — чтобы продвигать идеалы семейной верности и преодолевать раздробленность. Сегодня эти нравственные ориентиры попрежнему значимы, а изучение макарьевской версии

житий помогает понять, как локальные предания становились общенациональными символами.

Цель работы — изучить, как митрополит Макарий создавал общерусский сборник житий и почему повесть о Петре и Февронии помогла закрепить в обществе идеал семейной жизни как важную нравственную ценность.

XVI век стал временем небывалого подъема русской агиографической литературы, который был напрямую

связан с деятельностью митрополита Московского и всея Руси Макария (1542–1563), который являлся вдохновителем ряда преобразований, повлиявших не только на религиозную, но и на политическую и культурную сторону жизни государства.

Главным делом митрополита Макария стало создание Великих Миней Четьих — грандиозного свода, включившего в себя все книги, которые читались на Руси.

Работа над этим сводом началась еще в Новгороде, где Макарий был архиепископом, и продолжилась после его перехода на Московскую митрополию. В 1542 г. занял митрополичью кафедру, что открыло перед ним новые возможности для продолжения начатого в Новгороде дела [10, с. 128].

В Миней Четьи вошли жития святых, поучения, слова, расположенные по месяцам и дням года. Это был не просто сборник, а попытка создать единый корпус текстов, доступных для чтения на всей территории Русского государства. Сам митрополит Макарий, по свидетельству митрополита Макария (Булгакова), лично участвовал в отборе и редактировании материалов, стремясь привести их к единому стилю и исключить сомнительные с точки зрения церковного учения фрагменты [7, с. 215].

Минеей называют богослужебную книгу православной церкви, содержащую службы годового круга, полная минея состоит из 12 книг по месяцам [8, с. 43]. Добавление слова «Великие» применительно к макариевскому сборнику должно было подчеркнуть не только его объём, но и монументальность.

Сборник получился монументальным — его создание потребовало масштабной работы: описи монастырского имущества, координации скрипториев по всей Руси и согласования разных редакций произведений. Предстояло либо выбрать наиболее полную и правдоподобную версию, либо на основе имеющихся текстов составить новое сочинение.

Исследователи полагают, что работа над ними велась с 1529/30 по 1541 гг., в результате чего было составлено 12 толстых томов [3, с. 113]. Дальнейшее развитие событий позволяет нам понять, что данное собрание книг, житий и агиографических сочинений не было ограничено исключительно указанными временными рамками, работа над ними не прекращалась и в 1550-е гг.

С деятельностью митрополита Макария связаны церковные соборы 1547 и 1549 годов, на которых прошла массовая канонизация русских святых. До этого большинство святых почитались лишь на местном уровне, а общецерковное признание имели единицы. При этом князья были заинтересованы в канонизации святых в своих уделах — это укрепляло их авторитет и способствовало экономическому развитию земель [5, с. 401].

На соборах было канонизировано около 40 святых, что стало беспрецедентным событием в истории Русской церкви. Эта канонизация имела не только церковное, но и политическое значение: она утверждала идею единства

Русской земли, собирая в единый пантеон святых, прежде почитавшихся в разных княжествах.

В этом же ряду стоит и канонизация муромских чудотворцев Петра и Февронии. Канонизация состоялась в рамках соборов 1540-х годов. Автором «Повести о Петре и Февронии» стал Ермолай-Еразм — священник одной из московских церквей, писатель и публицист. Как указывала Р. П. Дмитриева, в 1540-е годы Ермолай-Еразм был «одним из наиболее активных сотрудников митрополита Макария по составлению Великих Миней Четьих» [1, с. 224].

«Агиографическая программа» митрополита Макария предусматривала создание текстов, которые, с одной стороны, соответствовали бы житийному канону, а с другой — отражали местные предания о святых. В случае с Петром и Февронией Ермолай-Еразм оказался перед необходимостью соединить в одном тексте церковную традицию и народные сказания. Д. С. Лихачев обращал внимание на то, что автор сознательно пошел на отступление от строгого агиографического канона [6, с. 300]. В отличие от многих житий, создававшихся в окружении Макария и отличавшихся риторической сложностью, «Повесть» получилась живой, занимательной, близкой к народному сказу. Это не было случайностью — Ермолай-Еразм стремился сделать свой текст доступным для широкого круга читателей, что соответствовало общей установке митрополита на просвещение паствы.

Вместе Пётр и Феврония образуют идеальную пару. Они дополняют друг друга: Пётр — воин, защитник, носитель власти; Феврония — хранительница мудрости, источник духовной силы. И. П. Еремин подчеркивал, что автор произведения показал их союз как неразрывное целое: они мыслят одинаково, принимают решения сообща, вместе уходят из города и вместе умирают [4, с. 168]. Эта нераздельность становится главным нравственным уроком для читателей.

Важно подчеркнуть, что все эти добродетели раскрываются не в монашеском уединении, а в реальной семейной жизни, с ее бытовыми трудностями и конфликтами.

Влияние «Повести о Петре и Февронии» на русскую культуру и на формирование представлений о семье трудно переоценить. На протяжении столетий это произведение оставалось одним из самых любимых и читаемых на Руси. Р. П. Дмитриева указывала, что сохранилось более 350 списков «Повести», что является свидетельством её необычайной популярности среди древнерусской элиты [2, с. 140]. Люди переписывали ее, передавали из поколения в поколение, читали в семейном кругу.

Говоря о причинах столь высокой популярности произведения, Д. С. Лихачев писал, что «Повесть» отвечала на самые насущные вопросы человеческого бытия — о любви, верности, смерти, о том, как прожить жизнь достойно [6, с. 230]. При этом она делала это не в форме сухого поучения, а в виде увлекательного рассказа, близкого к народной сказке.

Важным было и то, что герои «Повести» — реальные исторические лица, почитаемые церковью. Канонизация,

проведенная при митрополите Макарии, имела огромное значение для утверждения почитания русских святых. То, что Пётр и Феврония были включены в число общерусских святых, придавало их примеру особую убедительность. Читатель знал, что они действительно жили, правили в Муроме, были погребены там же, у их гроба с тех пор совершаются чудеса. Тем самым у него возникало стойкое ощущение, что тот путь, который они прошли, — является верным.

Таким образом, Митрополит Макарий (Булгаков) отмечал, что «труды святителя Макария по прославлению русских святых заложили фундамент для формирования национального самосознания и представлений о святости в русском народе» [7, с. 456].

Особый интерес к «Повести» интерес не ослабевает и в XX–XXI веках. Так, в России уже больше полутора десятилетий отмечают «День семьи, любви и верности». За

время своего существования праздник, посвященный супружеской любви и семейному счастью, стал отмечаться во многих городах России, найдя признание не только у верующих, но и у представителей других традиционных конфессий, поскольку целью праздника является возрождение семейных ценностей, значимых для всего человечества.

При этом отметим, что современное восприятие «Повести» отличается от древнерусского. Сегодня читатели больше ценят в ней лиризм, поэтичность и т. д. красоту человеческих отношений. Однако нравственная основа остается той же: верность, взаимопомощь, готовность разделить с любимым человеком и радость, и горе, и саму смерть. А. Э. Мокроносова справедливо отмечала, что «Повесть о Петре и Февронии» продолжает формировать наши представления о том, какой должна быть семья, даже спустя пять веков после ее создания [9, с. 81].

Литература:

1. Дмитриева, Р. П. Ермолай-Еразм — писатель XVI в. / Р. П. Дмитриева // Словарь книжников и книжности Древней Руси. — Вып. 2 (вторая половина XIV–XVI вв.). — Ч. 1. — Ленинград: Наука, 1988.
2. Дмитриева, Р. П. Повесть о Петре и Февронии Муромских: дис. ... канд. филол. наук / Р. П. Дмитриева. — Ленинград, 1962.
3. Дробленкова Н. Ф. Макарий / Н. Ф. Дробленкова // Литература Древней Руси: Библиогр. словарь / Сост. Л. В. Соколова; под ред. О. В. Творогова. — Москва: Просвещение, 1996.
4. Еремин, И. П. Лекции по древней русской литературе / И. П. Еремин. — Ленинград: Изд-во ЛГУ, 1968.
5. Крывелев, И. А. История религий. Очерк в двух томах. Т.1. / И. А. Крывелев. — Москва: Мысль, 1975.
6. Лихачев, Д. С. Великое наследие. Классические произведения литературы Древней Руси / Д. С. Лихачев. — Москва: Современник, 1975.
7. Макарий (Булгаков), митр. История Русской Церкви. Кн. 4: История Русской Церкви в период постепенного перехода ее к самостоятельности (1240–1589). Отд. 2 / митр. Макарий. — Москва: Изд-во Спасо-Преображенского Валаамского монастыря, 1996.
8. Минея // Живов В. М. Святость. Краткий словарь агиографических терминов. — Москва: Гнозис, 1994.
9. Мокроносова, А. Э. Брачно-семейное поведение супругов в памятниках древнерусской литературы XVI в. / А. Э. Мокроносова // Дергачевские чтения — 2018. Литература регионов в свете гео- и этнопоэтики: материалы XIII Всероссийской научной конференции (г. Екатеринбург, 18–19 октября 2018 г.). — Екатеринбург: УрО РАН, 2019.
10. Шевцов Н. В. Роль митрополита Макария в составлении Четых Миней как памятника агиографии и его роль в укреплении церковно-идеологических устоев Московского царства в XVI веке / Н. В. Шевцов // Белгородский диалог — 2023: Проблемы истории и филологии: сборник материалов XV Международного молодежного научного форума / отв. ред. К. К. Ли. — Белгород: [Б. и.], 2024.

Историография вопроса феномена социально опасного поведения в школьной среде СССР в общественно-политическом дискурсе

Шумаков Александр Романович, студент магистратуры
Омский государственный педагогический университет

В статье дан историографический обзор исследований социально опасного поведения в советской школе. Выделены основные блоки литературы: работы о развитии школьной системы, советская педагогическая парадигма, современные социально-исторические и зарубежные исследования. Отмечена лакуна — отсутствие историко-понятийного анализа ключевых терминов («трудный», «опасный», «недисциплинированный»). Обоснован междисциплинарный подход (соци-

альная история, история понятий, дискурс-анализ) для преодоления описательности и понимания феномена как результата дискурсивных практик.

Ключевые слова: социально опасное поведение, советская школа, историография, дискурс-анализ, девиантное поведение.

Ключевым темам историографического дискурса социально опасного поведения в школьной среде отнесены несколько блоков исследований.

Первый блок включает в себя изучение советской школьной системы. Основными периодами развития являются 1946–1957; 1958–1984; 1985–1991. Начальная точка (1946 год) связана с запуском IV пятилетнего плана, в рамках которого развитие народного образования получило стратегическое значение. Рубеж 1958 года обозначен принятием постановления «Об укреплении связи школы с жизнью и о дальнейшем развитии системы народного образования в СССР». Завершающий период 1985–1991 годов охватывает итоги и осмысление провала реформы 1984 года.

В рамках изучения первого периода, стоит выделить ряд работ, которые помогают раскрыть суть происходящего в школьной системе. Это работа А. Е. Смирницкого «Развитие советской общеобразовательной школы в первые послевоенные годы (1946–1952)» [12], которая исследует проблемы развития школы в первые послевоенные годы в контексте общественно-политического развития СССР. Актуальна работа Г. М. Ивановой «Советская школа в 1950–1960-е годы» [2], которая раскрывает обширный круг вопросов: образовательную политику, реорганизацию системы раздельного обучения и ряд других важных аспектов.

Массив работ описывает состояние школьной среды в послевоенное десятилетие. Основной упор в них сделан на саму школьную систему, ее проблемы, которые были характерны для периода восстановления. Ученики в ней являются фоном системы, не имеют субъектности как таковой. В большинстве своем работы показывают то, как школа смогла справиться с вызовом времени, что в нашей работе актуально для наполнения контекста, в рамках которого складывается сам дискурс.

В работе с периодом 1958–1984 годов будут актуальны следующие статьи: «Реформирование системы школьного образования в 1958–1964 гг.: задачи и просчеты» [9], под авторством А. И. Репинского и В. В. Рябова. Работа под авторством Е. Ю. Руденко — «Проблематика образовательных реформ СССР в 1950–80-е годы» [10]. Связующей работой по данному периоду является диссертация «Тенденции развития советской общеобразовательной школы второй половины 60-х- первой половины 80-х годов» [5].

Работы структурируют изменения, происходящие в школьной среде. Акцент с проблем системы сменяется на поиск удачного пути его реформирования. В рамках этого пути, свое отражение находит ученик. Он становится впервые субъектом в рамках школы. Психологизация и гуманизация, как ключевые повороты в школьной

системе, разворачивают и внутренний мир участников образовательного процесса.

Период 1985–1991 годов стал временем коренных перемен. Изменения затронули и школьную систему как один из ключевых элементов любого общества. К работам, которые рассматривали реформирование школьной системы в этот период времени, можно отнести «Реформирование системы общего образования России в середине 1980-х-1990-х годах» [8] под авторством А. Н. Позднякова. Основной мотив работы заключается в том, что автор показывает реформаторские инициативы и попытки выхода из кризиса.

Таким образом, исследования, посвященные школьной системе, позволяют нам определить этапы ее развития. Это важно для дальнейшего исследования, так как поможет сопоставить изменения школьной системы с тем, как в этих изменениях свое отражение находило социально опасное поведение. Однако их методологическим ограничением стал «взгляд сверху»: школа предстает как монолитный институт, выполняющий предписания центра. Проблема девиантного поведения растворяется здесь в общих дискуссиях о дисциплине, успеваемости или идеологическом воспитании. Концептуальный тупик данного подхода заключается в том, что он заимствует категории эпохи («трудный подросток», «неуспеваемость») как данность, не подвергая их критике. Работы создают необходимый контекст, но оставляют за скобками механизмы производства поведенческих норм на микроуровне школьной повседневности.

Советская педагогическая и административная парадигма включает в себя ряд важных для нас работ, которые позволяют постепенно преодолеть ранее описанную проблему. Одним из главных авторов, определявших советское понимание девиации, является А. С. Макаренко. Работа «О воспитании молодежи» [4] является фундаментальным советским источником для понимания официальной педагогической практики. Она устанавливала норму и отклонение. Нормой здесь выступает следование советской риторике воспитания, в духе коллективизма и трудовой деятельности. Отход же от данной линии, уже возможно считать поведением девиантным, которое требует коррекции.

В период «оттепели» и позднего социализма на первый план выходит концепция всесторонне развитой личности, что нашло свое отражение в работах Сухомлинского. «Верьте в человека» [13] раскрывает специфику восприятия и коррекции социально-опасного поведения в школе. Она показывает основы советской педагогики. Это и коллективное и трудовое воспитание в духе Макаренко, а также гуманистический и психологический

повороты. Это изменило восприятие ученика, впервые внимание обращено отдельно взятому ученику, его внутреннему миру, что в контексте реконструкции дискурса очень важно, ведь отражает значительный поворот в понимании проблематики девиации и ее коррекции.

В работе Д. И. Фельдштейна «Психология становления личности» [15] обосновывается социально-нормативный подход, утверждающий приоритет общественных отношений, идеологического воспитания и коллективной деятельности в формировании личности. При этом утверждается ранее указанная психологизация, что вновь свидетельствует об учете потребностей учеников, попытке понять мотивы и причины их поведения.

Данные работы формулируют правила поведения, нормы и практики перевоспитания. Они в большей степени создали официальный язык проблемы через дискурсивный анализ практик власти, которую мы рассматриваем в нашем исследовании. Показали, что проблема девиации существует. Предлагаемые же методы коррекции в крайней степени подвержены идеологии, отрицали зарубежный опыт, оставаясь в рамках советской парадигмы. Это прочная основа для дальнейшего понимания проблематики изнутри советской системы.

Следующий блок работ постсоветского периода направлен на социально-историческую критику. Фокус в таких работах — «преступность», «правонарушение», государственные меры борьбы. Они часто берут категории эпохи как данность, не проблематизируя их. К ним можно отнести статью «Основные этапы борьбы с преступностью несовершеннолетних в СССР в 1917–1960-х гг.: историко-правовой аспект» [3] и монографию «Детство в клетку» [1] под авторством Д. А. Краснова. Работы представляют собой статистические исследования периода 1917–1991 годов, раскрывающие причины девиации и изъяны советской профилактической системы. В статье свое отражение нашли и нарушения в рамках школьной системы, что для нас ценно. Рассмотрены механизмы взаимодействия школы и других профилактических организаций, которые совместными усилиями боролись с девиациями среди молодежи. Блок работ ценен тем, что актуализирует проблематику нарушения социальных норм, показывает взаимодействие различных инстанций, формирующих дискурс опасности.

Актуальными трудами в рамках нашего исследования являются работы специалистов по истории девиантности. Они анализировали в своих трудах хулиганство, акцентируя внимание на механизмах контроля и наказания. Ключевой работой в этом направлении является «Brian Lapierre, Hooligans in Khrushchev's Russia: Defining, Policing and Producing Deviance during the Thaw» [19] в которой автор анализирует, как государство через право, милицию и общественность (включая школьные объединения) боролось с этим явлением. Школа в его исследовании — важный агент контроля, и место, где это хулиганство проявлялось. Показано то, как школа формирует практику опасности и транслирует ее в общество. Харак-

терен и язык изложения, который определяет терминологию проблемы, тем самым создает контекст эпохи, что для нас важно в рамках дискурс-анализа.

Несмотря на то, что данный блок работ вносит ясность в проблематику нашего исследования, он не решает ее полностью. Школа в большей степени представлена, как система, а вот ее акторы уходят на второй план. Нам же для раскрытия сути работы, необходимо обратиться, как к самому контексту школы, так и к ее участникам, чтобы сформировать представления о дискурсе изнутри.

Важными с точки зрения понимания контекста школьной среды являются труды социокультурного и антропологического характера. Авторы рассматривают школу как пространство переговоров, сопротивления, адаптации. Они показывают, как возникали неформальные группы, как молодежь создавала свои смыслы.

Релевантной является работа «Острова утопии» [6], раскрывающая практики советской школьной жизни. Наиболее актуальной частью для нас будет статья «Неофициальные группы советских школьников 1940–1960-х годов: типология, идеология, практики» [6, с.451–494]. Козлов показывает, что школа неосознанно сама стимулировала проявление социально опасного поведения, через показ сюжетов о подпольной борьбе школьников периода ВОВ. В попытках самоорганизации школьники создавали неформальные группы, копировавшие структуры официальных организаций. Но даже аполитичные группы воспринимались властью как угроза и подавлялись. Это можно считать проявлением социально-опасного поведения, с точки зрения официальной власти. Спектр девиаций расширяется, охватывая теперь и идеологическую составляющую. Учитывая изучаемый контекст, отметим, что для советского общества, идеологические отклонения были более опасны, так как могли ставить под угрозу целостность системы, или же претендовать на альтернативный взгляд, что нехарактерно для обществ такого типа.

Школьное пространство периода 1970–1980-х представляет собой систему, находившуюся под контролем, где идеологические нормы формировали процесс социализации учеников. Подобная организация, трактовала любой выход за ее пределы как акт, дестабилизирующий систему и подлежащий коррекции. Данные элементы подробно описаны в работе «Пространство советской школы 1970–1980-х: практики повседневности» [14]. Работа имеет внушительную фактическую базу, иллюстрирующую идеологические отклонения учеников. На примере школьников Прибалтики показаны их неформальные объединения, и борьба с ними от лица официальной власти. Спектр идеологических девиаций крайне велик, но любое отклонение считалось опасным, несмотря на реальную степень угрозы.

В понимании контекста советской среды, в частности и школьной релевантной является монография Алексея Юрчака «Это было навсегда, пока не кончилось» [16]. Эта работа не дает прямого ответа о формах школьной девиации, но помогает выстроить логическую цепочку. Подход Юрчака позволяет понять школьную среду СССР,

как динамичную систему, где социально-опасное поведение могло быть не просто «нарушением правил», а формой адаптации к новым условиям, что помогает выйти за бинарные границы «нормальности» и «ненормальности». Это дает новую оптику для понимания таких проявлений, девиация теперь не только отклонение от нормы, но и возможно особая форма протеста, в рамках идеологически контролируемой системы.

Зарубежные авторы не оставили без пристального внимания школьную среду СССР. Катриона Келли в своей монографии «Children's world: growing up in Russia, 1890–1991» [18] подробно анализирует, как советское государство через органы социализации пыталось формировать «правильного» советского ребенка. Келли определяет то, как дети принимали или сопротивлялись границам контроля, которое устанавливало государство. Работа полезна для понимания контекста советского общества в конкретный исторический период.

Джулиан Фюрст вносит в свой вклад в понимание девиации в советском обществе. Актуальна ее работа «Stalin's Last Generation: Soviet Post-War Youth and the Emergence of Mature Socialism» [17] в которой рассматривается послевоенное поколение и их социальная активность. Она показывает, как школа была одной из площадок, где сталкивались официальные ценности и молодежные субкультуры, порождая формы поведения, которые государство определяло опасными.

Ключевой лакуной является отсутствие историко-понятийного анализа терминов «трудный», «опасный», «недисциплинированный» ученик в советской педагогической и административной практике. К исследователям, изучающим данный вопрос, относятся: В. Г. Пиркина [7] и другие. В частности, обратимся к работе «Соотношение понятий «социально безопасное» и «социально опасное»

поведение несовершеннолетних в современной педагогической науке» [11], в которой автор дает определение социально опасному поведению. Селиванова определяет его следующим образом: «социально опасное поведение — это поведение, отклоняющееся от социальных норм, ведущее к социальной дезадаптации, напряженности, конфликтам, неконструктивному поведению — является, с точки зрения внутренних ресурсов, следствием истощенности освоенных человеком безопасных для себя и окружающих, поведенческих стратегий; с точки зрения внешних — следствием отсутствия контролируемых и управляемых каналов получения социально-психологической, социально-педагогической и иной помощи и поддержки в ситуации опасности, каналов трансляции опыта безопасного поведения» [11, С.201]. Внесем ясность, что он современен, его использование напрямую в контексте советского периода будет неверным. Поэтому мы применяем его содержание, раскрывая через терминологию советского времени.

Представленные работы формируют необходимый понятийный аппарат, позволяя в дальнейшем анализировать поведение советских школьников не как случайный набор нарушений, а как сложный результат взаимодействия учеников и системы.

Таким образом, можно констатировать, что историография проблемы распадается на несколько изолированных традиций, исследующих стиль, но не их взаимосвязь. Настоящая работа позиционирует себя как исследование на стыке социальной истории, истории понятий и дискурс-анализа. Ее главная задача видится в том, чтобы преодолеть описательный подход и показать, что феномен социально-опасного поведения в советской школе был не набором действий, а результатом сложных дискурсивных практик, включавших представления власти и научно-педагогического сообщества.

Литература:

1. Краснов Д. А. Детство в клетку: преступность несовершеннолетних в Советской России. — Москва, 2018. — 252 с.
2. Иванова Г. М. Советская школа в 1950–1960-е годы. — Москва: Фонд «Московское время», 2018. — 432 с.
3. Краснов Д. А. Основные этапы борьбы с преступностью несовершеннолетних в СССР в 1917–1960 гг.: историко-правовой аспект // Учёные труды Российской академии адвокатуры и нотариата. — 2013. — № 1 (28). — С. 91–100.
4. Макаренко А. С. О воспитании молодежи: сборник избранных педагогических произведений / под общей редакцией Г. С. Макаренко; вступительная статья и примечания В. Гмурмана, биографический очерк М. Бобровской. — Москва: Трудрезервиздат, 1951. — 396 с.
5. Молоков Д. С. Тенденции развития советской общеобразовательной школы второй половины 60-х — первой половины 80-х годов: монография / Министерство образования и науки Российской Федерации, Ярославский государственный педагогический университет им. К. Д. Ушинского. — Ярославль: Изд-во ЯГПУ, 2004. — 148 с.
6. Острова утопии: педагогическое и социальное проектирование послевоенной школы (1940–1980-е): коллективная монография / Школа актуальных гуманитарных исследований Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации; редакторы и составители И. Кукулин, М. Майофис, П. Сафронов. — Москва: Новое литературное обозрение, 2015. — 715 с.
7. Пиркина В. Г. Социально опасное поведение обучающихся как психолого-педагогическое явление // Мир науки. Педагогика и психология. — 2020. — Т. 8, № 6.
8. Поздняков А. Н. Реформирование системы общего образования России в середине 1980–1990-х годах: диссертация на соискание ученой степени кандидата исторических наук: 07.00.02. — Саратов, 1999. — 267 с.

9. Репинецкий А. И., Рябов В. В. Реформирование системы школьного образования в 1958–1964 гг.: задачи и просчёты // Историческая и социально-образовательная мысль. — 2013. — Т. 5, № 5. — С. 126–129.
10. Руденко Е. Ю. Проблематика образовательных реформ в СССР в 1950–80-е годы // Молодой ученый. — 2022. — № 6 (401). — С. 55–57.
11. Селиванова О. А., Гладкова Л. Н. Соотношение понятий «социально безопасное» и «социально опасное» поведение несовершеннолетних в современной педагогической науке // Вестник Тюменского государственного университета. Гуманитарные исследования. Humanities. — 2015. — Т. 1, № 1 (1). — С. 198–205.
12. Смирницкий А. Е. Развитие советской общеобразовательной школы в первые послевоенные годы (1946–1952): монография. — Москва: ИНФРА-М, 2025. — 172 с.
13. Сухомлинский В. А. Верьте в человека: из опыта работы Павлышской средней школы Онуфриевского района Кировоградской области. — Москва: Молодая гвардия, 1960. — 112 с.
14. Теплова Е. Ф. Пространство советской школы 1970–1980-х: практики повседневности // Этнодиалоги: научно-информационный альманах. — 2018. — № 2 (56). — С. 269–281.
15. Фельдштейн Д. И. Психология становления личности. — Москва: Международная педагогическая академия, 1994. — 192 с.
16. Юрчак А. Это было навсегда, пока не кончилось: последнее советское поколение / предисл. А. Беяева; пер. с англ. — Москва: Новое литературное обозрение, 2014. — 664 с.
17. Furst J. Stalin's Last Generation: Soviet Post-War Youth and the Emergence of Mature Socialism. — Oxford; New York: Oxford University Press, 2010. — 392 p.
18. Kelly C. Children's world: growing up in Russia, 1890–1991. — New Haven; London Yale University Press, 2007. — xxii, 714 p.
19. Lapierre B. Hooligans in Khrushchev's Russia: Defining, Policing and Producing Deviance during the Thaw. — Madison: University of Wisconsin Press, 2012. — 264 p.

Советская школа между нормой и улицей: историческая динамика нарушений и идентичности в период оттепели

Шумаков Александр Романович, студент магистратуры
Омский государственный педагогический университет

В статье на основе нарративных интервью анализируется трансформация дисциплинарного режима в советской школе периода оттепели. Автор показывает переход от суверенно-дисциплинарной модели власти к дисциплинарно-контролирующей, что приводит к изменению природы школьных нарушений: они становятся результатом личного волеизъявления, а не объективных обстоятельств. В фокусе исследования — новые паттерны девиантного поведения (вандализм, стилевые эксперименты), изменение фигуры учителя (с непоколебимого авторитета на договороспособного субъекта) и зарождение альтернативного пространства улицы как прототипа неформальной культуры. Особое внимание уделяется дискурсивным стратегиям респондентов, фиксирующим усиление идеологической мобилизации через пионерию и комсомол, а также появлению «двойной идентичности», которая становится маркером эпохи, отделяющей публичную нормативность от частной свободы.

Ключевые слова: оттепель, дисциплинарный контроль, пионерская этика, двойная идентичность, уличная культура, идеологическая мобилизация.

В период оттепели происходит ряд изменений. Советская власть переходит от суверенно-дисциплинарного режима к дисциплинарно-контролирующему. Как писал Фуко в «Нужно защищать общество»: «Суверенное право и дисциплинарные механизмы — именно в этих двух областях, я думаю, функционирует власть» [1, с.56]. Норма не просто порядок в школе, а идеологически выстроенный образ советского человека. Нарушение теперь не только открытое противодействие правилам, но и идеологическое отклонение. С одной стороны, власть обретает новый инструментальный контроль. С другой, воз-

никает альтернативное поле власти, а именно улица. Это своего рода «расщепление» по Фуко, когда сосуществуют две силы в одном дискурсе.

К основным паттернам нарушения установленных правил респонденты относят нарушение пионерской этики. Как мы ранее выяснили, в школьной системе были установлены строгие правила, те же «Правила для учащихся» действовавшие в период оттепели. Их нарушение было и посягательством на пионерскую этику, которую стремились укрепить. К такому нарушению, мы отнесем воспоминание Валентины Васильевны: «Курили

в уличном туалете. Из рогатки в классе, пока у доски отвечали». Спектр нарушений меняется, это теперь явное нарушение правил, которое обусловлено личным выбором ученика. Такие нарушения контрастируют с предыдущим периодом, где они были вызваны объективными причинами. Здесь же нарушение исходит непосредственно от воли ученика, так как ни курение, ни стрельба из рогатки к прямой потребности человека ничего не имеют. Данные нарушения стали возможны с тем, что СССР на тот момент времени преодолел послевоенный период, что расширило и возможности учеников.

Валерий Михайлович вспоминает иной случай нарушения. «Я помню момент, пришли пацаны, набрали дробин. Набрали их, кто-то надоумил, кидаешь в окно, окна большие. Кидаешь дырочка, два кину, две дырочки. Набрали, пацаны кинулись, бестолковые были. Ну, картами большими замаривали. Налепили стекла, так и учились». Респондент описывает вандализм как групповое действие, лишенное злого умысла. Глагол «надоумил» указывает на наличие инициатора, что перекладывает часть ответственности на третье лицо, из-за которого, это, по сути, и произошло. Этот факт сам по себе интересен, так как респонденты прошлой эпохи не упомянули случаи вандализма, здесь же он явно прослеживается.

Устойчивым паттерном, свойственным для всех эпох, являются драки и хулиганство. Респондентка вспоминает ряд случаев, которые помогают нам понять номинацию хулиганства: от безобидных до потенциально опасных. «Был Витя Потокин, хулиганистый, девчонок за косы дергал, пацанов обзывал. Саша Шувалов тоже такой смешной, у него уши торчали, ему из рогатки стреляли. А один мальчик, Валера Кашапов, в начальных классах чернильницу у меня стащил, потом вообще по отклонениям пошел, жизнь закончил в тюрьме. Курить пробовали, в туалет на улице бегали, но это редко». Нам интересен тот факт, что хулиганство стало более богатым на проявления, что расширяло спектр опасности. Кража чернильницы подается как маркер, предвещающий криминальную биографию («жизнь закончил в тюрьме»). Это демонстрирует дискурсивный механизм ретроспективной этиологии, так в прошлом находят следы, которые объясняют будущее.

В рамках дискурсивной рамки, применяемой респондентами, меняется место школьного учителя. Трансформируется модель его авторитета, если раньше это фигура непоколебима, то теперь такой учитель способен идти на уступки ученикам, что несвойственно предыдущему периоду. Как вспоминает Валентина Васильевна: «Учительница моя первого класса, Наталья Ивановна. Я её убедила... ну, уговорила, значит. Вспомнила. А про правила... они все нормальные были». Респондентка использует глаголы «убедила» и «уговорила», что свидетельствует о договороспособности учителя, в послевоенный период такое было невозможно. Это своеобразный маркер периода оттепели, со смягчением во всем обществе, пришли и изменения в школьную среду, что сделало возможным такую ситуацию. Существенным является то, что она вспоми-

нает учительницу, при этом личностный стиль общения сменяется отстранённой авторитарностью.

В воспоминаниях меняется и функционал учителя, он постепенно усложняется, обретая новые обязанности. Валерий Михайлович говорит: «учителя вызывали в школу, директор вызывал. Собрали учителей, брали с них подписки, что больше не будет». Описывается бюрократизация наказания через сбор подписей, что делает наказание серьезнее, переводя его из устной традиции в письменную. Фраза «собрали учителей» указывает на то, что нарушения учеников рассматривались на педагогических советах, то есть функция контроля со стороны власти через учителей опять возросла.

Еще одной важной формой отклонения от советской нормы, которую не отмечали респонденты из прошлой эпохи, становится выделение одеждой и внешним стилем, который порой контрастирует с установленной нормой. Респондентка вспоминает: «стиляги, джинсы, клёш, достать нужно было постараться. Хотели, но не было возможности. Я бы не сказала, что раньше все ходили в школьной форме. Воротнички, манжеты, фарсочки, туфельки. Все одинаково ходили. А уже за пределами, конечно, другое: галстук снимается, если есть что надеть. Те же джинсы. Они надевались, но это было мало у кого». Здесь важен факт того, что появляется «двойная идентичность», которую Юрчак определял следующим образом: «Во всех примерах субъект по сути разделен надвое — на истинное лицо и маску или на реальное поведение и притворство» [2, с.60]. В школе, как отмечает Валентина Васильевна — «все одинаково ходили», а за школой — «галстук снимается, если есть что надеть». Это еще может свидетельствовать и порыве к индивидуальности, если в школе это было под запретом, из-за наличия формы, то за ее пределами, такая возможность открывалась.

В рамках периода оттепели нам необходимо выделить ключевые дискурсивные стратегии респондентов, чтобы определить изменения с предыдущим периодом. Одной из таких стратегий становится идеологическая мобилизация. Власть и школа расширяют инструментарий воздействия на учеников, включая пионерию, комсомол, коллективные сборы, что нашло отражение в воспоминаниях современников. «Я думаю, да. Мы ездили, принимали нас комсомол, там мы за 100 километров район ездили. Не всех принимали. Во-первых, по оценкам, по участию в общественной жизни. И все стремились. Вначале стремились пионеры, потом уже в комсомол». Здесь показателен тот факт, что главным актором, который делает данный дискурс легитимным, является власть. Она создает механизм селекции и стремления через введение санкций, а ученики уже проходят через него. Фраза «не всех принимали» указывает на то, что членство было привилегией, а не автоматическим правом. Критериями отбора становятся оценки и общественная активность, что подтверждают воспоминания Валентины Васильевны.

Валерий Михайлович также подтверждает мысль об усилении власти через идеологическое воспитание учеников. Он говорит: «Если не пионеры, то позор. Если

значка нет, комсомолец тоже позор был. В армию ходил, заставляли в комсомол поступать. В школе заставляли пионеров, чтобы был обязательно. Не будешь носить галстук — получишь за это, ругали». Термин «позор» становится центральным в этом дискурсе. Повтор «если не... то позор» создает бинарную структуру, где отсутствие членства в организации автоматически влечет социальный антагонизм, который необходимо нивелировать. Глагол «заставляли» указывает на принудительный характер идеологической социализации. За нарушение установленный в рамках идеологической системы следует неотвратимое наказание: «не будешь носить галстук — получишь за это, ругали».

Свою огромную роль играл коллективизм. Он выступал не только средством идеологической мобилизации, но и выполнял функцию коррекции поведения учеников. «А так, если кто-то хулиганил, мы в отряде говорили: “Витя, ну ты почему себя так ведешь? Из-за тебя баллы снижают”. Коллективом так по моральному». Актором дискурса здесь становятся сами ученики, которые через коллективное порицания обращаются к нарушителю: «Витя, ну ты почему себя так ведешь?». Легитимным их практику делает опять же власть, так как именно она создает поле в которое погружены ученики. Власть также и создает дисциплинарный каркас через введение санкций «из-за тебя баллы снижают». Данные санкции должны исправлять нарушителей, чтобы добиться правильного воспитательного эффекта, который методично вырабатывает государство.

В рамках коллективизма особое место занимает трудовое воспитание. Работа зачастую проводилась всеми вместе, что создавало атмосферу равенства и единства, которая объединяла учеников общим делом. Валерий Михайлович вспоминает: «Все работали, учились, на уборку возили, школу убрали, кукурузу убрали». Это ярко иллюстрирует факт коллективной работы, наиболее примечателен момент использования множественного числа, что лишь подчеркивает коллективную работу.

Важным сдвигом, который отличает данный период от предыдущего, это попытки зарождения уличной культуры, которые есть в воспоминаниях респондентов. Отметим риск того, что респонденты послевоенного времени в силу возраста и других обстоятельств, могли упустить этот момент. Поэтому мы отталкиваемся от того фактического материала, который есть.

Уличная культура стала одним из мест альтернативной социализации, где ученики могли себя проявить с новой стороны. Основным инструментом достижения лидерства была физическая сила, что могло компенсировать

академическую неуспеваемость в глазах сверстников. Такой пример приводит Валерий Михайлович: «Плохо учиться, а сильный, вот и лидер. Кто посильнее, конечно, друзья. Тянулись за статусом». Здесь впервые четко артикулируется альтернативная модель лидерства, основанная на физической силе, а не на успеваемости.

Но таких учеников не всегда признавали, а порой и вовсе сторонились. Как вспоминает Валентина Васильевна: «Могли конечно. Если в учебе не получалось, может, хотели так себя заявить. Но у них не получалось стать лидерами, их не поддерживали». Фраза «но у них не получалось стать лидерами, их не поддерживали». Ярko иллюстрирует факт того, что новое пространство в виде улицы, все же было нелегитимным, не могло конкурировать со школой в построении авторитета. Ученики, выбравшие путь улицы, в глазах системы, так и сверстников, были маргиналами, которых старались перевоспитать, вернуть в управляемую среду власти.

В период оттепели дискурс социально опасного поведения переходит в идеологическое измерение. Ключевыми категориями становятся «коллективное воспитание», «трудовая ответственность», смягчается фигура учителя, возникает прототип неформальной культуры. Впервые артикулируется модель альтернативного лидерства, основанная на физической силе. Все это создает предпосылки для усиления «двойной идентичности», которая займет прочное место в следующий период.

Таким образом, проведенный анализ свидетельствует о том, что период оттепели становится переломным моментом в конструировании советского школьного дискурса. Зафиксированные в воспоминаниях изменения — от смягчения фигуры учителя до появления уличного лидерства и вандализма — указывают не на ослабление власти, а на ее усложнение и переход к более тонким механизмам контроля, проникающим в повседневность и идеологию. Расширение спектра нарушений и появление «двойной идентичности» (школьная форма против стиляги, принуждение против личного выбора) демонстрируют, что норма перестает быть однозначной, а дисциплина — тотальной. Вместо прежней жесткой вертикали возникает амбивалентное пространство, где школа и улица, принуждение и автономия начинают сосуществовать в одном дискурсивном поле. Эти сдвиги не только маркируют новую эпоху, но и закладывают фундамент для дальнейшей эволюции советской субъективности, где публичная лояльность все чаще будет соседствовать с приватной рефлексией, предвещающая более сложные формы взаимодействия индивида и государства в последующие десятилетия.

Литература:

1. Фуко М. Нужно защищать общество: курс лекций, прочитанных в Коллеж де Франс в 1975–1976 учебном году. — СанктПетербург: Наука, 2005. — С. 312.
2. Юрчак А. Это было навсегда, пока не кончилось: последнее советское поколение / пер. с англ.; предисл. А. Беляева. — Москва: Новое литературное обозрение, 2014. — 664 с.

Школа в зоне турбулентности: трансформация дискурса опасности и социального контроля в период перестройки (конец 1980-х — начало 1990-х гг.)

Шумаков Александр Романович, студент магистратуры
Омский государственный педагогический университет

Статья анализирует трансформацию школьной системы в период перестройки (1985–1991 гг.), когда крах идеологических институтов (комсомол, пионерия) привёл к институциональному вакууму. На основе воспоминаний современников и теоретических работ авторы реконструируют эскалацию насилия, скрытые формы девиаций, рост подросткового протеста и изменение статуса учителя. Делается вывод, что политика «гласности» способствовала стихийной самоорганизации учащихся, имущественному расслоению и формированию новых социальных номинаций, заложив основы постсоветского школьного контроля.

Ключевые слова: перестройка, школьная девиация, дискурс опасности, групповое насилие, институциональный кризис, пионерия, социальный контроль, подростковый протест, травля (буллинг), имущественное расслоение, гласность, неформальные объединения, история повседневности.

Во времена перестройки прежняя система контроля начала давать сбой. На ее месте стали возникать новые признаки: гласность, свобода и другие, но они еще не успели утвердиться. В образовавшемся вакууме свое место заняли неформальные объединения и новые формы опасности, которые стали конструировать дискурс. Государство утратило способность контролировать подрастающее поколение. Появились новые социальные номинации: «новый русский», «беспредельщик». Школа превратилась в место, где старые правила уже не работают, а новых все еще нет. Отклонения от нормы теперь не исключения из правил, а стандартная практика выживания в новых условиях.

Смену дискурса и кризис официальных структур подтверждают и авторы, изучающие период изменений в СССР. Алексей Юрчак проводит анализ причин, которые привели к такому итогу. Он пишет: «В результате чтения журналов, просмотра телепередач и постоянного обсуждения прочитанного и увиденного... в общественном языке появились новые темы, сравнения, метафоры и идеи, приведшие в конце концов к глубокому изменению доминирующего дискурса и сознания. В результате к концу 1980-х — началу 1990-х годов возникло ощущение того, что Советское государство, так долго казавшееся вечным, может быть не так уж и вечно» [2, с.33–34]. Хотя данные причины более глобальны и относятся ко всей советской системе, они уместны и для школы, которая столкнулась с идентичными вызовами как часть общей структуры власти.

Популярным элементом дискурса опасности становится групповое насилие, выраженное массовыми драками. Олег Александрович вспоминает: «Года взросления, ближе к распаду Советского Союза. Начались драки, споры, какой-то групповой движ. Стенка на стенку, группа на группу, такое... групповое насилие. И всегда во дворах, как пацаны группировались, то есть бывало и драки это всё между какими-то районами». Респондент связывает рост насилия с периодом, приближавшимся к распаду Советского Союза, называя это «каким-то груп-

повым движом» — разговорное выражение указывает, что драки стали привычным явлением среди подростков. Ключевым становится то, что объединения уже не формировались по школам, а складывались по географическим признакам — «между разными районами». Повторяя фразу «стенка на стенку, группа на группу», он акцентирует, что насилие переросло в массовое явление.

Ольга Николаева дополняет дискурс групповых столкновений. «Драки между группировками по дворам регулярно проводили, после уроков. В основном за школой: пустырь, парк. Внутри были свои зоны: туалеты, раздевалка. В классе старались не шуметь, чтобы учителя не заметили». Респондентка подробнее раскрывает пространственную структуру насилия. Речь идёт не только о конкретных локациях (пустырь, парк), но и о «своих зонах» внутри школы. Фраза «старались не шуметь, чтобы учителя не заметили» свидетельствует о тактике скрытного ведения, присущей именно данному этапу. Насилие не прекратилось, а перешло в более скрытую форму, отодвинувшись на периферию школьной среды.

Драки были не единственным проявлением опасности в рамках школы. Еще одним важным инструментом давления были травли и бойкоты, которые уже упоминали предыдущие респонденты из эпохи «застоя». В период перестройки данные проявления лишь усилились, стали инструментарием давления среди учеников. Ольга Николаева описывает случай применения такого давления на новеньких. Новеньких принимали не всегда хорошо, что подтверждают респонденты, в каждый исторический можно найти пример того, как новенького не принимают. Вот один из них: «в седьмом классе новенького мальчика травили всей параллелью. Прятали одежду на физре, шапку в унитаз бросали». Здесь травля описывается как коллективное действие «всей параллелью». Конкретные детали «прятали одежду», «шапку в унитаз» указывают на изощренность методов унижения, выходящих за рамки физического насилия. В отличие от прежних времён, она не воспринимается как редкое происшествие, а выступает в виде повседневной практики.

Воспоминания респондентов расширяют понимание опасности. Они также приводят примеры употребления спиртных напитков. Это очень яркий антагонизм, так как в период перестройки велась антиалкогольная кампания. Тем не менее, воспоминания, связанные с употреблением алкоголя в школе, имеют место. Евгения Васильевна рассказывает: «У нас был случай такой интересный. У нас в пятом классе молодой человек, ну, мальчик, в общем, мой одноклассник. По-моему, как раз кого не приняли в пионеры. У него была очень богатая семья, и на 8 марта он принес ящик шампанского. Вот, они его распили в туалете». Респондентка связывает отклонение (употребление алкоголя) с социальным положением («очень богатая семья») и исключением из пионеров, что указывает на нарушение идеологических механизмов контроля. Фраза «случай такой интересный» (с лексемой «интересный», а не «плохой») указывает на смену отношения к девиации. Она превращается в объект повествовательного внимания, а не подвергается однозначной критике.

Наличие экономических проблем в позднем СССР и после его распада подтверждают многие исследователи. Ник Мэннинг пишет следующее: «Перешедшие в частный сектор экономики заметно выиграли в материальном плане, так же как и те, кто оказался способен заняться частной предпринимательской деятельностью. Те, кто продолжал практиковать традиционную занятость, будь то производство или сфера услуг, страдали от задержек заработной платы и сокращения выплат перед лицом инфляции, в корне подрывающей основы старой эгалитарной системы распределения» [1, с.144]. Что подтверждает разделение людей на две категории: бедных и богатых.

Ключевым элементом данного периода становится ослабление официальных институтов власти, а именно пионерии и комсомола, да и в целом всей системы власти СССР. Алексей Юрчак пишет следующее: «Это был действительно процесс дискурсивной деконструкции позднесоветской системы, деконструкции ее символического порядка, которая произошла еще до того, как в стране начались значительные экономические проблемы или этнические конфликты» [2, с.577]. Комсомол и пионерия, будучи частью этой системы, не могли не потерять свое влияние.

Дискурс ослабления властного инструментария нашел свое отражение и в воспоминаниях современников. Ольга Николаевна говорит следующее: «В конце 80х работали через коллектив пионеров. В 90х идеология рухнула, остались только административные меры. Психологи появились, но к ним относились с недоверием». Респондентка отмечает смену форм управления девиацией. С идеологического (коллектив, пионерия) на административный. Выражение «идеология рухнула» применяет образ краха, подчёркивая неожиданность и масштаб перестройки. Упоминание же психологов говорит о попытке гуманизации, которую мы подробно описывали в рамках первого параграфа, но отметим, что им не доверяли, то есть психологи не получили должного признания в обществе.

Значительным изменением в дискурсе социально-опасного поведение во времена перестройки стало наличие и признание системных проблем школы. Ранее было не принято говорить об этом, даже респонденты почти не упоминали об таких ситуациях. К ним мы можем отнести: беспомощность учителей, протестные настроения, материальное расслоение, кризис методов коррекции.

Дискурс некоего хаоса всей школьной системы, где учителя потеряли авторитет и стали беспомощны, отражается в воспоминаниях респондентов. Ольга Николаевна поведала следующее: «в младших классах все было строго, но доброжелательно. С 5–6 класса в перестройку всё посыпалось. Учителя растерялись, стало много формализма». Использование метафоры «все посыпалось» свидетельствует о крахе старых устоев, но и говорит при этом об отсутствии новых. Эта фраза наводит на мысль о хаусе, который был на тот момент в школьной системе, все были представлены сами себе. Фраза «учителя растерялись» также иллюстрирует факт изменения положения учителя. Из авторитета, на которого нужно равняться, он становится простым человеком, при этом потерявшим свою агентность и субъектность. Фраза «много формализма» подчеркивает бесперспективность выхода из ситуации, когда вместо реального решения проблемы создается видимость ее наличия.

Евгения Васильевна подтверждает нарратив ослабления системы. В ее воспоминаниях учителя также решили отстраниться от ситуации, когда это было возможно. Они занимали позицию невмешательства. «Ну, учителя знали, но особо никаких действий не предпринимали против вот именно таких вот массовых драк». Фраза «никаких действий не предпринимали» иллюстрирует факт отстранения учителей от проблем учеников, что является симптомом для всей системы в целом. Учителя теряют свою агентность, многие из них попросту отстраняются, оставляя учеников один на один с проблемами.

Период перестройки открыл пространство для дискурсов о свободе благодаря политике гласности, инициированной М. С. Горбачёвым. Она смягчила партийную цензуру и позволила открыто указывать на изъяны системы. Эта мера стала ответом на необходимость реформирования застойного социализма и привлечения общественной поддержки в процессе преобразований, в том числе и в школьной системе. Это приводит к формированию дискурса свободы и среди учеников. Руслан Анатольевич описал ситуацию так: «это 1985 год. И естественно, что когда мы многое узнали... И музыка, и культура поменялась, и отношения к жизни стало меняться, и своего рода как бы краны открылись, занавес упал... вот эти все новые дыхания, мы прям при дыхании все это переживали». Ключевое значение имеет то, что респондент выражает свою позицию от первого лица множественного числа, формируя общий опыт поколения. Использование таких метафор: «краны открылись» и «занавес упал» создают эффект растущих изменений в обществе. Перечисление аспектов, подвергнутых изменениям,

также важен, ведь отражает многогранность самого процесса, который захватывает все сферы общества.

Атмосфера свободы, в свою очередь, породила и протестные настроения. Школьная система не стала исключением. Ольга Николаевна вспоминает: «да, подростковый протест против старой пионерской системы, против лицемерия. Показывали, что живут по своим правилам. Это было главным». Респондентка вводит новую терминологию, а именно «подростковый протест» которая отсутствовала в предыдущие периоды.

Эпоха перестройки ознаменовалась крахом прежней идеологической базы школьного воспитания и коррекции. Образовательные учреждения лишились ясных ориентиров и инструментов поддержания порядка, тогда как новые гуманистические принципы ещё не успели оформиться. Это привело к тому, что школа больше не могла поддерживать прежний уровень контроля.

Ольга Николаева вспоминает: «В младших классах ещё работало. В старших нет. Шефство часто сводилось к тому, что старшие «опускали» младших. Очень сильная была зависимость от статуса семьи. Если родители помогали школе

деньгами, детям прощалось всё. Если семья бедная или неблагополучная, то отношение было такое, будто их и нет». Важно отметить изменение статуса шефства в глазах учеников. Если раньше это был инструмент помощи и поддержки, то теперь при описании его работы используется термин «опускали» имеющий негативный смысл. Респондентка впервые прямо обозначает дискурс коррупции в школе («родители помогали деньгами, всё прощалось»). Выражение «будто их и нет» иллюстрирует ощущение социального незаметности у детей из малообеспеченных семей.

Период перестройки стал для школы точкой бифуркации. Разрушив старые механизмы управления, государство не предложило адекватной замены, что привело к делегитимации учительской власти и атомизации учащихся. Школьная повседневность того времени — это история выживания в условиях, где границы дозволенного определялись уже не кодексом пионера, а силой двора, толщиной кошелька и способностью не попадаться на глаза растравшемуся учителю. Этот опыт хаоса во многом предопределил социальную структуру и школьные практики уже постсоветской России 1990-х годов.

Литература:

1. Мэннинг Н. Неравенство в России: последствия 1990х годов // Мир России. Социология. Этнология. — 2007. — № 3. — С. 132–146.
2. Юрчак А. Это было навсегда, пока не кончилось: последнее советское поколение / пер. с англ.; предисл. А. Беляева. — Москва: Новое литературное обозрение, 2014. — 664 с.

Конструирование социальной нормы и дисциплинарного пространства в советской школе (вторая половина 1940-х — начало 1950-х гг.)

Шумаков Александр Романович, студент магистратуры
Омский государственный педагогический университет

Статья посвящена анализу дискурсивных практик формирования социально опасного поведения учащихся в СССР в конце 1940-х — начале 1950-х годов. На основе нормативно-правовых актов, материалов центральной и региональной прессы, а также педагогической публицистики рассматривается взаимодействие государства и педагогического сообщества как ключевых акторов конструирования дисциплинарной нормы. Автор показывает, что опыт войны и послевоенной разрухи актуализировал такие феномены, как беспризорность, неуспеваемость и хулиганство, которые осмысливались не только как педагогические трудности, но и как угроза идеологической лояльности. Особое внимание уделяется роли «Правил для учащихся» 1943 года и трудов А. С. Макаренко в создании запретительно-воспитательной модели, направленной на преодоление «тяжелых последствий войны» через усиление контроля и вовлечение в коллектив. Делается вывод, что послевоенный дискурс эволюционировал от констатации чрезвычайной ситуации к выработке алгоритмов адаптации и ресоциализации детей, что обеспечило самоподдержание властной системы.

Ключевые слова: советская школа, послевоенное общество, дискурс власти, социально опасное поведение, дисциплина, педагогика, А. С. Макаренко, нормативно-правовое регулирование, 1940–1950-е гг.

Основным фактором, формирующим дискурс в конце 1940-х-начале 1950-х гг., является опыт войны и послевоенного восстановления. Советское общество столкнулось с массой вызовов: сиротство, распространение беспри-

зорников, разрушение семей. Все эти факторы были частью объективной реальности, с которой работала школа.

На помощь школе в решении данных проблем пришло государство. Оно как ведущий субъект конструировало

дискурс через издание нормативно-правовых актов, регулирующих производство нормы. В 1946 году был принят четвертый пятилетний план, он ставил задачи восстановления всех сфер жизни общества, в том числе и школьной системы.

В свою очередь педагогическое сообщество осознавало проблему школы, в том числе и социально-опасное поведение. Оно стало еще одним актором, который формировал дискурсивную практику послевоенного времени. В большей степени находясь в подчиненном положении к официальной позиции. В педагогической периодике и методических разработках признавалось наличие проблемы. Значительная часть «трудных учащихся» является продуктом чрезвычайных условий военного времени, что и стало пространством формирования дискурса, внешние условия диктовали то, как государство и школа сформируют понимание опасности, находясь в непростых социальных реалиях. Так, в публикации журнала «Правда» от 1 сентября 1947 года отмечалось, что «пора покончить с тяжелыми последствиями войны, с отсевом детей из школы» [4]. Цитата в своем роде конструирует дискурс послевоенного времени. Фраза «пора покончить» является призывом к действию, который открывает ресурсы для борьбы с негативными явлениями. Выбор фразы «тяжелые последствия» также не случайность, а осознанный сигнал о бедственном положении, требующий преодоления. «Отсев детей» свидетельствует о массовости явления. Легитимность произнесенному дает государство, так как «Правда» является федеральной прессой, тем самым транслирует нарратив, выгодный государству, в массы. Дискурс сводится к административному вызову для системы, требующий незамедлительного решения.

Центральной категорией дискурса периода выступает дисциплина. Она понималась не просто как соблюдение правил, но и как проявление сознательной лояльности социалистическому строю. Это было особо важно, так как формировало бы лояльную позицию среди общест-венности, что было крайне важно в данный период времени. Основным текстом, задававшим тон всей воспитательной работе, оставались «Правила для учащихся», принятые еще в 1943 году, но обретшие особую актуальность в послевоенное время. Это был ключевой документ, прямо задававший поведенческие нормы и создавший дисциплинарный каркас школьной жизни. Все двадцать правил в совокупности направлены на противодействие социально-опасному поведению. Например, «не употреблять бранных слов и грубых выражений, не курить» [6]. Правила построены через запретительную норму с употреблением частицы «не». Это создает модель ученика послевоенного периода. Такой ученик не должен совершать определенные вещи. Модель же ученика, который может, совсем не укладывается в данный нарратив. Это определяет субъектность власти, которая выступает создателем норм, ученики же, а также и их родители, хоть они напрямую и не упоминаются, выступают в роли объекта воздействия. Правила определяют территорию запретного,

делая любое нарушение правил не простым проступком, а фактом идеологической ненадежности. Школа и государство здесь занимают активную позицию, создают дисциплинарное пространство для всех других участников школьной системы.

В рамках данного подхода проступок ученика оценивался как двойная угроза: школьной дисциплине и общественной безопасности. Основными паттернами социально-опасного поведения в этот период времени являлись: массовая беспризорность, хулиганство, идеологические отклонения, учебная дезадаптация. Данная терминология появилась не на пустом месте, а отражала реалии времени, показывая всю сложность социальной ситуации. Подобная риторика позволяла расширительно интерпретировать круг социально-опасных проявлений, включая в него как правонарушения, так и менее радикальные формы несоответствия норме, что усиливало пространство контроля, формируемое школой.

Учебная дезадаптация была яркой чертой послевоенного периода, борьба с ней стала одной из основных задач для школьной системы. Дезадаптация проявлялась в нескольких аспектах: 1) пропуски или полное игнорирование учебного процесса; 2) номинальное нахождение в школах без самого процесса обучения, что вело к второгодничеству. Оба проявления для советской системы несли социальную опасность.

Всеобщее обучение столкнулось с вопросами по повышению успеваемости учеников, которых удалось сохранить в школе. Актуальными будут борьба с неуспеваемостью и феноменом второгодничества. Ярким примером может служить следующее: «в 1950/51 учебном году в школах РСФСР более 2,3 млн учащихся (13,7 %) остались на второй год, в 1952/53 учебном году - более 2,2 млн человек (14,5 %)» [3, с.26].

Те дети и подростки, которых не удалось интегрировать в школу, были частью другой проблемы, такой как беспризорность и безнадзорность, что в рамках послевоенных лет считалось проявлением социально-опасного поведения. Терминология, применяемая для маркировки таких детей, расширяет поле социальной опасности. Она выходит за пределы школы, но не покидает ее, тем самым создает новый вызов, с которым придется работать. В 1946 году была принята директива народного комиссара внутренних дел СССР № 37 «Об улучшении работы отделов НКВД/ УНКВД по борьбе с детской беспризорностью, безнадзорностью и преступностью» [1, с. 451–452]. Директива отражает попытку центральной власти реформировать карательную по сути систему в более педагогическую и воспитательную, перейдя от простого содержания детей к их реабилитации и обучению, что было критически важно в условиях послевоенной разрухи и массовой детской преступности.

Еще одной формой социально-опасного поведения были неформальные организации в рамках школьной системы, вокруг которых выстроился дискурс. «Деятельность неформальных школьных организаций носила ло-

кальный характер и, как правило, не выходила за рамки школы. Они были малочисленны, каждая из них не превышала двух десятков человек» [8, с.55]. Неформальные организации, несмотря на свою схожую деятельность с официальными комсомольскими и пионерскими отрядами, вызывали резкий негатив со стороны партии и были распущены. Дела о создании неформальных объединений в дальнейшем обсуждались на общешкольном уровне, порой доходили до обсуждения на уровне области или даже Москвы. Создание таких объединений порицалось. В школах, где они были обнаружены, проводили воспитательную работу.

Любой отход от линии партии мог быть воспринят как социально-опасное поведение, будь то увлечение западной культурой или нежелание выполнять поручение пионерии. Пример из журнала «Советская Абхазия»: «Валерий вынужден признаться отцу, что он исключен из пионерских отрядов за отказ от общественной работы, но считает себя правым» [9]. Фраза «считает себя правым» вводит элемент сопротивления официальной позиции. Допускать такое, естественно, было нельзя, ведь это ставило под угрозу эффективность всей системы. Преодолеть неповиновение возможно через фигуру отца, которому нужно перевоспитать своего нерадивого сына. Здесь показан и авторитет пионерии, которая не готова терпеть непослушание. Пример важен и тем, что показывает механизм работы с несогласными. Так, Валерий был «исключен из пионерских отрядов». Это подчеркивает факт «силы» власти, ведь исключение из пионерии закрывало дальнейший путь в комсомол, а из него — в партию. Пример показателен тем, что школа создает запретительное пространство через применение стратегии исключения неудобного.

Устанавливались меры по вовлечению наиболее активных учеников в пионерские и комсомольские организации. Было принято постановление «Об улучшении работы пионерской организации», которое неоднократно обновлялось, выполняло функцию борьбы с инакомыслием. Основная направленность включала в себя: «усилить работу по вовлечению лучших пионеров старших возрастов в ряды ВЛКСМ, считать необходимым, чтобы пионеры, принятые в ряды ВЛКСМ, привлекались к активной работе в пионерской организации школы» [2, с.86]. Данное усиление помогало создавать идеализированный образ светлого будущего через включение «лучших пионеров». Это, в свою очередь, могло создать превентивную меру, способную уберечь учеников от искушения встать на путь девиации, что для системы было бы успехом. Пример примечателен и тем, что показывает то, как дискурс властных отношений поддерживал сам себя. Вовлекая лучших, государство делает их частью системы, а они уже, в свою очередь, привлекают новых «лучших» что делает систему самообеспечивающей.

Ярким элементом конструирования дискурсивных практик были рассуждения о хулиганстве и их различных проявлениях в рамках школьной системы. На нарушение дисциплины реагировало педагогическое сообщество, ко-

торое совместно с родителями вырабатывало тактику по противодействию такому поведению. Одно из таких обсуждений изложено на страницах журнала «Правда севера»: «В ряде школ еще не изжиты такие отрицательные факты в поведении учащихся, как пропуски уроков без уважительных причин, невыполнения домашних заданий, нарушение норм поведения в школе, в семье, на улице, в общественных местах» [5]. Используется язык бюрократии «отрицательные факты», что превращает поведение школьников в статистические единицы. В отрывке перечисляются места влияния дискурсивного контроля. Теперь нет места, где поведение не подлежало бы оценке и контролю со стороны официальной власти. Важен и факт того, как педагогическое сообщество формирует образ опасности, через какие смысловые единицы: «пропуски уроков без уважительных причин, невыполнения домашних заданий, нарушение норм поведения». Отметим здесь, что педагогическое сообщество, являясь актором, конструирующим практику, выделяет для себя факты опасности, которые волнуют именно ее, отходя в этом от официальной позиции, хоть и не противоречит ей, а скорее дополняет, раскрывая глубже фактор опасности. Сходной же чертой власти и школы как акторов, создающих дискурс на данном этапе является то, что они единоличны в создании дисциплинарного пространства. Во многих примерах они обращаются к родителю, но последний не имеет голоса, а выполняет роль ведомого, которым управляют для его же блага.

Значительное влияние на формирование педагогического дискурса оказали труды А. С. Макаренко, чья концепция коллективного воспитания стала идеологической и методологической основой советской педагогики. Важно отметить то, что именно педагогическое сообщество формировало непосредственный дискурс помощи ученикам, вырабатывало практики адаптации учеников в сложных социальных реалиях, стараясь при этом закрыть потребности и учеников, и решить проблемы власти. Так, Макаренко рассматривал коллектив как главный инструмент формирования личности, подчёркивая, что именно через коллектив осуществляется коррекция поведения. Его тезис о том, что воспитывает коллектив, активно транслировался в педагогической литературе. В рамках данной логики социально-опасным признавалось поведение, нарушающее целостность и дисциплину коллектива, а публичное обсуждение проступков было наиболее эффективным способом коррекции поведения, которое активно применялось в педагогической практике. Таким образом, педагогическое сообщество ввело в социальную практику алгоритм перевоспитания, который будет применяться вплоть до конца СССР, тем самым наполняя дискурс не только феноменом опасности, но и вооружая его ответными мерами.

Идеи Макаренко нашли свое развитие в дальнейшей педагогической практике. В книге «Воспитание воли школьника» [7, с.208]. Селиванов дает методические рекомендации, направленные на воспитание учеников.

Важен для нас вопрос о социально-опасном поведении, который нашел свое отражение в работе. Автор представляет свою типологию опасных явлений: дисциплинарные нарушения, асоциальные поступки, саморазрушительное поведение, пассивно-деструктивные формы поведения. Селиванов видит решение проблемы через дисциплину, трудовое воспитание, идеологическую работу и активное вовлечение семей в работу. Ключевым методом становится профилактика через развитие волевых качеств и создание устойчивой воспитательной среды, что вновь наполняет педагогический дискурс категориями перевоспитания и адаптации детей, а не только констатирует факт

наличия проблемы, тем самым предлагает алгоритмы решения проблемы, с которой столкнулось общество.

Таким образом, послевоенный дискурс создается через введение в оборот таких номинаций, как «беспризорность», «отсев», «последствия войны». Эти слова конструируют девиацию как следствие внешних обстоятельств, а значит, временное и преодолимое. Государство в большей степени создало запретительно-дисциплинарное пространство, наполнило его ранее указанными терминами. Педагогическое сообщество, используя данную терминологию, выработало систему преодоления трудностей через диалог с официальными структурами.

Литература:

1. Дети ГУЛАГа, 1918–1956** / Международный фонд «Демократия»; составители С. С. Виленский и др. — Москва: МФД, 2002.
2. Директивы и документы по вопросам пионерского движения** / Академия педагогических наук РСФСР. — Москва: Изд-во Академии педагогических наук РСФСР, 1959.
3. Иванова Г. М. Советская школа в 1950–1960е годы. — Москва: Фонд «Московское время», 2018. — 432 с.
4. Правда. — 1947. — № 229 (10620).
5. Правда Севера. — 1952. — № 5 (6 января).
6. Правила для учащихся: приложение к постановлению СНК РСФСР № 692 от 2 августа 1943 г. // Центральный государственный архив Москвы. Ф. Р-150. Оп. 24. Д. 15. Л. 94–96.
7. Селиванов В. И. Воспитание воли школьника. — 2-е изд., перераб. — Москва: Учпедгиз, 1954. — 208 с.
8. Смирницкий А. Е. Развитие советской общеобразовательной школы в первые послевоенные годы (1946–1952): монография. — Москва: ИНФРА-М, 2025.
9. Советская Абхазия. — 1948. — № 114 (7836), 11 июня.

«Крах всего, чему поклонялись»: дискурс школьной опасности в публицистике позднего СССР (1986–1991)

Шумаков Александр Романович, студент магистратуры
Омский государственный педагогический университет

На материале публицистики периода перестройки анализируется трансформация дискурса школьной опасности в условиях системного кризиса СССР. Прослеживается эволюция от критики формализма и процентомании к констатации полного краха системы, а также изменение статуса ученика — от пассивного объекта к субъекту, требующему справедливости. Особое внимание уделено попыткам гуманизации через педагогику сотрудничества и смене идеологических ориентиров («строитель коммунизма» — «предприниматель»). Автор приходит к выводу, что публицистика не только фиксировала кризис, но и активно участвовала в деконструкции прежних установок, создавая язык для описания новых реалий и маркеров опасности.

Ключевые слова: история СССР, перестройка, публицистика, школьная система, дискурс опасности, педагогика сотрудничества, формализм, процентомания, социальная история образования, кризис идеологии, неформальные молодежные движения, историческая психология, 1980-е годы, Соловейчик, «Переделкинский манифест», деконструкция.

Публицистика позднего СССР стала альтернативным рупором, который открыл общественности проблемы школьной системы. Если власть по-прежнему использовала тактику замалчивания, то публицистика открывала многие тайны. Ключевыми категориями, характеризующими состояние системы, стали «форма-

лизм», «процентомания», «авторитаризм». Они отразили ключевое расхождение обозначенных ценностей школы с их реализацией в реальности. Возможность открыто высказывать мнение породили дискурсивный раскол, в рамках которого власть потеряла монополию на информацию.

Формализм затронул все сферы школьной жизни, в том числе и комсомол с пионерией. Все происходящие процессы на себе ощущали непосредственные участники данных организаций. Свое мнение об этом ученики выражали в письмах в газету «Пионерская правда». Ученица 8-го класса г. Шадринска возмущалась: «Решила я вступить в комсомол. Собрали нас всех, кто хочет, и начали проводить занятия. И вот на третьем «уроке» нам объявляют, что если кто-то не сдаст 30 кг макулатуры в определенный день, то его в комсомол не примут. Ведь из-за этих кг и достоинств у ребят пропадает охота ко всему. Я хочу знать, в каком таком документе написано, что вступающий в комсомол должен сдать 30 кг макулатуры?» [5, с.151].

Фрагмент иллюстрирует изменение позиции ученика, который становится субъектом. Возможность задавать вопросы говорит о высокой степени рефлексивности, что ставит ученицу в позицию актора, требующую справедливости и легитимности от системы.

Процентомания также являлась проблемой, представляя собой погоню за количественными показателями в отчетах. Она нарушала учебный процесс, мешала объективному взгляду на оценку ситуации в системе образования. В публикациях данная проблема активно обсуждалась: «ведь что такое процентомания в народном образовании, если не реакция борющегося организма школы на чиновничью агрессию?» [3]. Во фрагменте школа показана в качестве жертвы власти и ее неумелого управления. Фраза «чиновничью агрессию» свидетельствует о глубоком кризисе в школьном управлении. Фраза «реакция организма» иллюстрирует необратимость процесса для школы, где она заложница глубинных процессов власти. Перенос ответственности на властную структуру сильный ход, который в очередной раз подтверждает наличие двух дискурсов в школьной системе.

Публицистический дискурс периода перестройки легитимизировал проблемы, но делал это так, чтобы не разрушить базовые институты советской власти. Инициатива была направлена на реформацию через взаимодействие с властью, чем на радикальный пересмотр имеющихся устоев.

Деятельность в рамках педагогики-сотрудничества стала площадкой деконструкции привычных практик. Голосом ее идей стала статья, названная «Перedelкинским манифестом». Педагоги-новаторы пересмотрели стандартные подходы к пониманию учеников. Выход они видели в признании субъектности ученика и сотрудничестве с ним. Как писал один из педагогов С. Л. Соловейчик: «воспитание — это научение свободе, научение самоосвобождению» [8, с.10]. Данная фраза означала радикальный сдвиг в дискурсе опасности. Теперь угроза исходит не от ученика, а от условий, в которых он находится. Если дать возможность для «самоосвобождения» то это ликвидирует опасность. При получении свободы у ученика не будет конфликтов с внешней средой, а как следствие и не будет агрессии. Задача педагога в такой ситуации: не пе-

ревоспитывать», а «помочь ребенку создать такойнутренний мир, наделить его такой душой... чтобы он не бежал от свободы, а стремился к ней и умел управлять собой на свободе» [8, с.12]. В новом положении ученик обретает свой голос и возможность выражать свое мнение. Дискурс помощи замещает дискурс исправления.

Новым в рамках педагогики-сотрудничества стало обращение к личности ученика. Как отмечал В. Б. Помелов: «педагоги-новаторы отвергают деление детей по способностям... поскольку они в принципе против дополнительных занятий, особенно с маленькими детьми; против всего того, что может вызвать у ребенка подозрение в том, не считают ли его второсортным» [7, с.77]. Эта фраза деконструирует всю привычную практику социально-опасного поведения. Отказ от маркировки учеников на «сильных» и «слабых»; «нормальных» и «ненормальных» приводит к ликвидации опасности, так как все находится в равных условиях.

Изменяет положение «трудного ученика». Он теперь не враг, а жертва семейного или системного неблагополучия. Появляется аналитическая оптика, направленная на поиск причин поступков. Такие обсуждения о сущности проблем учеников захлестнули все периодику. В ней изменилась маркировка учеников, на смену хулигану приходит трудный ученик, что говорит о психологизации и гуманизации процесса образования. Сам характер публикаций поменялся. От обвинительной риторики приходят к пониманию учеников.

Публицистический дискурс ввел в оборот язык психологии, гуманизма и сотрудничества. Ученик в такой ситуации перестал быть инициатором опасности, а стал вынужденной жертвой несвободы и формализма. Изменение дискурса опасности имело положительный эффект. Однако его реальное влияние на систему было ограничено. Тем не менее это создало своего рода подготовительный этап для реформирования в последующий период.

Многие публикации конца 1980-х годов выражают обеспокоенность, так как общество переживало за наркоманию в школе. Среднестатистический наркоман молодедел с каждым годом. В старших классах для части «трудных подростков» наркотики стали обыденной вещью. Государство и общественность разрабатывали меры борьбы и профилактики данного явления. Одним из способов борьбы стали регулярные публикации в журналах. «Острую тревогу вызывает наркомания, особенно то, что наркотики находят дорогу в школы» [3]. — выражали свое мнение в публикациях равнодушные люди. Обозначение границ проблемы стало одним из основных средств борьбы с ней.

Особую озабоченность общественности вызывали неформальные молодежные движения. Любой отход от официального курса являлся идеологической угрозой, как следствие, политические движения молодежи вызывали огромное опасение. Но гласность и демократизация стали почвой, на которой появление таких движений стало закономерным. Как пишет Е. Ю. Ещенко: «в условиях «пе-

рестройки» были заложены основы современного студенческого самоуправления... параллельно заметно усиливается интерес учащейся молодежи к политической жизни. С конца 1980-х гг. наметилось устойчивое стремление активной части учащейся молодежи к объединению вне рамок ВЛКСМ» [2, с.7]. Такие движения вызвали неоднозначную реакцию общественности. Либеральная пресса видела в этих движениях будущее страны. Консервативная публицистика считала их «антисоветскими». Сам термин «неформалы» стал полем дискурсивной битвы двух противоположных направлений.

К концу 1980-х в школьном дискурсе все острее назревал вопрос системного кризиса. Публицистика от критики отдельных элементов переходила к констатации полного краха. Точкой невозврата становится I Съезд народных депутатов СССР (1989), который зафиксировал сдвиг в системе. После съезда активизировались массовые политические движения, участниками которых стали учителя и ученики. Общественность была участником множества событий, на фоне которых дискурс школьной опасности ушел на второй план. Старые механизмы перестали работать, а вот новые все еще не были введены в практику. Все это породило в публицистическом дискурсе метафоры разрушения: разруха, крах, вакуум.

Примечательной становится смена дискурса трудового воспитания. Если раньше это было главным постулатом, который транслировали как факт идеологической устойчивости ученика, то далее он утратил это значение. После краха реформы 1984, в которой ставка делалась на профессиональную трудовую подготовку, пришлось искать что-то новое. Старая реформа сильно «пробуксовывала». В дискурсивном значении это означает заимствование из лексики автомобилистов. Сам термин символизирует застревание на месте, с которого невозможно вырваться, несмотря на приложенные усилия. Это привело к поиску новых идей, например, обучение предпринимательству. В период 1989–1990-х годов спонтанно сформировалось образовательное движение, которое первоначально выражалось в виде курсов дополнительного образования. Программы этих школ включали изучение «социально-психологических методов руководства», «культуры делового общения», а обязательным чтением были книги Дейла Карнеги [1, с.91–92]. На смену строителю коммунизма приходит предприниматель. Это в свою очередь меняет

действующий нарратив. Успех, деньги и связи становятся мерилами социальной успешности, а девиацией выступает невозможность вписаться в измененные условия.

Финальным аккордом смены дискурса опасности становится ликвидация КПСС и падение СССР. Прежняя система, на которой держалась школа, рушится, а с ней меняется и нарратив опасности. Как констатацию факта проблем можно привести слова из газеты «Известия»: «Ибо наследство нашего поколения — это Чернобыль и взрывы газопроводов, карточная система и организованная преступность, крах всего, чему поклонялись, и страшное прозрение» [4]. Символичным является перечисление всех проблем позднего СССР и подтверждение своего бессилия. Фраза «крах всего» отражает реалии проблем школы как части общей системы государства. На фоне всех событий дискурс опасности меняется. Опасность из девиации переходит в обыденную форму выживания в новых условиях, где не определены границы «нормы» и «опасности».

В дискурс входят принципы: психологизация, гуманизация и демократизация. Он обретает новые голоса, которыми становятся школьники и педагоги-новаторы. «Переделкинский манифест» провозгласил отказ от стигматизации и объявил переход к пониманию учеников и их потребностей. Так период «перестройки» стал эпохой включения новых паттернов опасности. Это подростковая наркомания, неформальные молодежные движения, смена идеологических ориентиров и появления «двойной идентичности». На смену «строителю коммунизма» пришел «предприниматель».

Публицистический дискурс школьной опасности периода краха социалистической системы прошел длинный путь: от критики системы до полного коллапса. На начальном этапе критиковались формализм и авторитаризм. Ответом на это стала педагогика сотрудничества, которая в реальных условиях не смогла прижиться. На фоне безуспешных поисков обрушились и традиционные элементы школы: авторитет учителя, пионерия и комсомол. Новое в этом вакууме не было создано. Политические проблемы страны затмили собой школьные. Публицистика на это остро реагировала, создавая метафоры «пустоты» и «разрушения». Таким образом, публицистика стала не только зеркалом дискурса опасности в школе, но и приняла активное участие в его деконструкции.

Литература:

1. Абрамов Р. Вытесняя советское: особенности воспитания деловых людей из «подростков перестройки» // INTER. — 2019. — № 18. С. 80–103.
2. Ещенко Ю. Г. Политика государства по отношению к учащейся молодежи в 1985–1991 гг. (на материалах Нижнего Поволжья) // Историческая и социально-образовательная мысль. — 2020. — Т. 12. — № 3. С. 154–162.
3. Национальная электронная библиотека, Известия, 1987, № 325 (газета «Известия»).
4. Национальная электронная библиотека, Известия, 1990, № 282(23185) (газета «Известия»).
5. Ляшок А. С. «Дети перестройки»: жизненные миры школьников 1980-х — 1990-х годов // История. — 2013. — Вып. 2 (22).
6. Национальная электронная библиотека, Московская правда, 1988, № 227 (газета «Московская правда»).

7. Помелов В. Б. Движение педагогов-новаторов 1980-х годов: к 30-летию педагогики сотрудничества // Вестник Вятского государственного университета. — 2016. — С. 74–89.
8. Соловейчик С. Л. Педагогика для всех. — М., 1987. — 365 с.

Молодой ученый

Международный научный журнал

№ 29 (632) / 2026

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

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

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

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

ISSN-L 2072-0297

ISSN 2077-8295 (Online)

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

Номер подписан в печать 29.07.2026. Дата выхода в свет: 05.08.2026.

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

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

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

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

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