

УДК 657

ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ МЕХАНИЗМ УПРАВЛЕНИЯ В КОНТЕКСТЕ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ

В.П. Кузнецов, В.С. Трошина, В.Е. Смирнова

Нижегородский государственный педагогический университет имени Козьмы Минина, Нижний Новгород,
email: kuznecov-vp@mail.ru

Аннотация. Настоящее исследование обосновывает необходимость трансформации традиционных организационно-экономических механизмов (ОЭМ) управления предприятием в контексте глобальных вызовов устойчивого развития (УР). Актуальность работы обусловлена разрывом между декларируемыми целями УР и реальными управленческими практиками, а также недостаточной адаптацией классических ОЭМ, ориентированных на краткосрочную экономическую эффективность и игнорирующих экологические и социальные экстерналии. Цель статьи – разработка научно обоснованной модели ОЭМ, интегрирующей триаду УР (экономика, экология, социальная сфера) в стратегическое и операционное управление. Авторы доказывают, что эффективный ОЭМ для УР требует не фрагментарных изменений, а системной перестройки, включающей целеполагание на основе ЦУР/ESG, адаптивные организационные структуры (комитеты по устойчивости, специализированные департаменты), экономические инструменты («зеленое» финансирование, ESG-инвестиции, мотивация через KPI УР), информационно-аналитическое обеспечение (нефинансовая отчетность по стандартам GRI, SASB) и формирование корпоративной культуры УР. Ключевыми принципами функционирования механизма выступают интеграция, сбалансированность триады УР, системность, адаптивность и прозрачность. Исследование выявляет барьеры внедрения (организационное сопротивление, дефицит компетенций, сложность оценки нефинансовых результатов, высокая стоимость) и подчеркивает его мультипликативный эффект: долгосрочную конкурентоспособность, снижение экоследа, укрепление репутации и социального капитала. Теоретическая значимость заключается в уточнении структуры и функций ОЭМ для УР, практическая – в предоставлении руководителям инструментария для системной ESG-трансформации.

Ключевые слова: организационно-экономический механизм (ОЭМ), устойчивое развитие (УР), ESG (Environmental, Social, Governance) – экологическое, социальное и корпоративное управление, трансформация управления, стейкхолдеры.

ORGANIZATIONAL-ECONOMIC MANAGEMENT MECHANISM IN THE CONTEXT OF CORPORATE SUSTAINABLE DEVELOPMENT

V.P. Kuznecov, V.S. Troshina, V.E. Smirnova

Minin Nizhny Novgorod State Pedagogical University, Nizhny Novgorod, email: kuznecov-vp@mail.ru

Abstract. This study substantiates the necessity of transforming traditional organizational-economic mechanisms (OEM) of enterprise management in the context of global sustainable development (SD) challenges. The relevance of the work stems from the gap between declared SD goals and actual management practices, as well as the insufficient adaptation of classical OEMs, which are focused on short-term economic efficiency and ignore environmental and social externalities. The aim of the article is to develop a scientifically grounded OEM model integrating the SD triad (economy, ecology, social sphere) into strategic and operational management. The author argues that an effective OEM for SD requires not fragmented changes but a systemic restructuring, encompassing goal-setting based on SDGs/ESG, adaptive organizational structures (sustainability committees, specialized departments), economic tools ("green" financing, ESG investments, motivation via SD KPIs), information and analytical support (non-financial reporting according to GRI, SASB standards), and the formation of a corporate SD culture. The key principles of the mechanism's functioning are integration, balance of the SD triad, systemic approach, adaptability, and transparency. The research identifies implementation barriers (organizational resistance, competence deficit, complexity of assessing non-financial results, high cost) and highlights its multiplier effect: long-term competitiveness, reduced environmental footprint, strengthened reputation, and social capital. The theoretical significance lies in refining the structure and functions of the OEM for SD, while the practical significance lies in providing managers with a toolkit for systemic ESG transformation.

Keywords: organizational-economic mechanism (OEM), sustainable development (SD), ESG (Environmental, Social, Governance), management transformation, stakeholders.

Дата поступления статьи в редакцию: 16.10.2025

Дата принятия статьи в печать: 17.11.2025

Введение

Современная парадигма ведения бизнеса претерпевает фундаментальные изменения, смещаясь от исключительно экономических показателей к комплексной модели устойчивого развития. Это требует глубокой перестройки систем управления предприятием. Актуальность исследования обусловлена совокупностью глобальных вызовов, включая климатические изменения, ресурсные ограничения и социальное неравенство. Одновременно усиливается давление стейкхолдеров — инвесторов, потребителей, регуляторов и общества — на предприятия в сфере устойчивого развития (УР), что сопровождается возникновением новых возможностей, таких как «зеленый» рост, инновации, укрепление репутации и доступ к устойчивому финансированию [3]. Ключевой тезис заключается в необходимости трансформации систем управления предприятием, где организационно-экономический механизм (ОЭМ) выступает основным драйвером перехода к УР. Проблема исследования выявлена в существовании значительного разрыва между декларируемыми целями устойчивого развития и реальными механизмами оперативного и стратегического управления, а также в недостаточной проработанности и адаптации традиционных организационно-экономических механизмов к комплексным задачам УР, охватывающим экономическую, экологическую и социальную сферы.

Цель исследования

Целью статьи является научное обоснование сущности, структуры и принципов функционирования организационно-экономического механизма управления, ориентированного на обеспечение устойчивого развития предприятия.

Результаты исследования

Классический организационно-экономический механизм (ОЭМ) управления предприятием традиционно понимается как комплексная система, интегрирующая организационные элементы (структуры, процессы, регламенты, методы координации) и экономические инструменты (ценообразование, стимулирование, ресурсное обеспечение, оценка эффективности), функционирующая с целью достижения установленных экономических результатов, преимущественно в кратко- и среднесрочной перспективе. Однако глобальные вызовы, связанные с деградацией окружающей среды, социальным неравенством и усилением регуляторного давления в этих сферах, выявили онтологическую ограниченность такой традиционной модели. Ее фундаментальный недостаток заключается в доминировании узкоэкономических показателей эффективности при игнорировании или недостаточном учете экстерналий — негативных последствий хозяйственной деятельности для экосистем и общества, а также в преобладании краткосрочной финансовой ориентации над стратегической устойчивостью [4].

Парадигма устойчивого развития (УР), получившая консенсусное признание на международном уровне, постулирует триединую цель для любого экономического субъекта: обеспечение долгосрочной экономической эффективности и конкурентоспособности, минимизацию экологического воздействия (ресурсоемкость, эмиссии, отходы, сохранение биоразнообразия) и соблюдение принципов социальной справедливости как внутри организации (безопасные условия труда, достойная оплата, развитие персонала, недискриминация), так и во внешней среде (ответственность перед местными сообществами, защита прав потребителей, этика цепочек поставок). Эта триада не является простой суммой компонентов; она представляет собой систему взаимосвязанных и взаимозависимых элементов, где достижение баланса и синергии между ними становится критическим фактором долгосрочного выживания и успеха предприятия в условиях ужесточающихся экологических норм, растущих социальных ожиданий и трансформации рынков капитала.

Следовательно, возникает объективная необходимость фундаментальной адаптации организационно-экономического механизма предприятия для реализации принципов устойчивого развития. Это не означает механического добавления экологических или социальных метрик к существующим системам управления; требуется их глубокая и всесторонняя интеграция во все без исключения элементы и подсистемы ОЭМ. Экологические и социальные факторы должны трансформироваться из внешних ограничений или рисков в стратегические детерминанты принятия управленческих решений, встроенные в саму ДНК системы управления. Ключевые направления такой трансформации находят

отражение в современных концептуальных подходах. Управление, ориентированное на достижение Целей устойчивого развития (ЦУР) ООН, предоставляет глобальную систему координат и конкретных целевых показателей, которые предприятия могут адаптировать для определения стратегических приоритетов и оценки прогресса [2]. Концепция ESG (Environmental, Social, Governance) оформилась как доминирующий стандарт для оценки нефинансовых результатов деятельности компании, оказывая прямое влияние на ее инвестиционную привлекательность, стоимость капитала и репутацию, что требует отражения соответствующих критериев в системах корпоративной отчетности и управления рисками. Принципы цикличности управления, воплощенные в модели PDCA (Plan-Do-Check-Act), адаптируются для целей устойчивого развития путем включения экологических и социальных аспектов на каждом этапе цикла: планирование целей УР, реализация соответствующих программ, мониторинг экологических и социальных показателей, корректирующие действия на основе анализа достигнутых результатов. Важнейшим элементом становится развитие стоимостного учета экологических и социальных факторов, включая методы оценки природного капитала, расчеты полной стоимости жизненного цикла продукции (Life Cycle Costing – LCC), оценку социального воздействия и интеграцию этих данных в управленческий учет и финансовые модели для обоснования инвестиций в устойчивые практики [5].

Анализ эволюции подходов к организационно-экономическим механизмам в контексте устойчивого развития позволяет сделать категоричный вывод: эффективное управление устойчивым развитием предприятия не может основываться на модификации традиционных механизмов путем простого добавления экологических или социальных компонентов. Требуется целенаправленное проектирование и внедрение специализированного ОЭМ, в котором цели устойчивого развития выступают не как периферийные дополнения, а как системообразующий стержень, определяющий архитектуру всей управленческой конструкции. Такой механизм должен обеспечивать неразрывную связь между стратегическим целеполаганием в области экономики, экологии и социальной сферы и операционной деятельностью всех подразделений предприятия через соответствующие организационные структуры (включая, например, комитеты по устойчивости, эко-офисы), регламентированные процессы (экологический менеджмент, управление социальными рисками, интегрированная отчетность), экономические стимулы (KPI менеджмента, связанные с УР, «зеленое» бюджетирование, системы внутреннего ценообразования на углерод) и методы контроля [7].

Предлагаемая система организационно-экономического механизма управления устойчивым развитием представляет собой комплексную и взаимосвязанную структуру, ориентированную на глубокую интеграцию принципов экологической ответственности, социальной справедливости и экономической жизнеспособности в стратегическое ядро и операционную деятельность организации. Фундаментальным элементом данной системы выступает система целеполагания и стратегия УР, требующая не декларативного, а сущностного включения целей устойчивого развития, включая детализированные ESG-аспекты (экологические, социальные, управленческие), в базовые стратегические документы компании – ее миссию, видение долгосрочного развития и корпоративную стратегию. Критически важным является трансформация общих принципов устойчивого развития в конкретные, измеримые, достижимые, релевантные контексту деятельности компании и ограниченные четкими временными рамками (SMART) целевые показатели, охватывающие все три измерения устойчивости (экономическое, экологическое, социальное), что обеспечивает операционализацию стратегии и создает основу для последующего контроля [5].

Эффективная реализация стратегических установок УР невозможна без формирования адаптивной организационной подсистемы. Это предполагает не просто формальное назначение ответственных лиц, а структурное закрепление ответственности за устойчивое развитие через создание специализированных подразделений (департаменты устойчивого развития), наделенных соответствующими полномочиями и ресурсами, а также институционализацию надзора на высшем уровне управления – например, через профильные комитеты при Совете директоров. Более того, адаптивность подсистемы проявляется в необходимости реинжиниринга ключевых бизнес-процессов с целью их оптимизации с учетом экологических и социальных критериев. Это включает переход к моделям «зеленых» цепочек поставок, основанных на оценке ESG-рисков поставщиков и минимизации негативного экологического следа логистики, внедрение принципов ответственного производства, направленных на ресурсоэффективность и снижение вредных выбросов, а также четкое распределение ролей, ответственности и подотчетности за достижение конкретных целей УР на всех уровнях организационной иерархии, обеспечивая тем самым вертикальную и горизонтальную согласованность действий.

Специфическим ядром организационно-экономического механизма, обеспечивающим ресурсную базу и экономические стимулы для реализации стратегии устойчивого развития, является экономическая подсистема, ориентированная на устойчивость. Ее функциональность реализуется через комплекс финансово-экономических инструментов и механизмов мотивации. К инструментам относятся: привлечение «зеленого» финансирования (зеленые облигации, ESG-кредиты) и осуществление инвестиционных решений на основе строгих ESG-критериев; внедрение экологического ценообразования, учитывающего стоимость экологической сертификации продукции или услуг и реальные экстерналии; применение методологий учета полной стоимости (Total Cost Accounting – TCA), интегрирующих в анализ экономической эффективности как традиционные финансовые издержки, так и скрытые или отложенные экологические и социальные издержки, а также потенциальные долгосрочные выгоды от устойчивых практик; разработка и реализация специализированных бюджетов, предназначенных исключительно для финансирования проектов в области УР. Параллельно система мотивации строится на увязке ключевых показателей эффективности (KPI) и переменной части вознаграждения топ-менеджмента и сотрудников с конкретными, измеримыми результатами в области устойчивого развития, такими как достижение целевых показателей по снижению удельного энергопотребления, сокращению выбросов парниковых газов, уровню производственного травматизма, индексу вовлеченности персонала или объему социальных инвестиций.

Неотъемлемой обеспечивающей компонентой ОЭМ выступает информационно-аналитическое обеспечение УР, выполняющее функции обратной связи и контроля. Данная подсистема требует разработки и внедрения комплексных систем управленческого учета, расширяющих традиционный финансовый учет за счет включения широкого спектра нефинансовых показателей. Это предполагает регулярный сбор, верификацию, консолидацию и анализ данных об экологическом следе организации (углеродный след, водопотребление, образование отходов), объемах и эффективности социальных инвестиций, показателях разнообразия и инклюзивности, этике цепочки поставок и других релевантных метрик УР. На этой основе строятся системы оперативного мониторинга и контроля достижения установленных SMART-целей, обеспечивающие своевременное выявление отклонений и принятие корректирующих мер. Важнейшим итоговым элементом является подготовка и публикация всесторонней, достоверной и сопоставимой отчетности в области устойчивого развития в соответствии с признанными международными стандартами (такими как GRI Standards, SASB Standards, рекомендации TCFD), что повышает прозрачность и подотчетность организации перед стейкхолдерами.

Кульминационным и сквозным элементом всего организационно-экономического механизма является формирование культуры устойчивого развития и системы вовлечения стейкхолдеров. Успех механизма в долгосрочной перспективе принципиально зависит от трансформации корпоративной культуры, которая должна эволюционировать в сторону глубокого принятия ценностей устойчивости, этики, социальной ответственности и экологической осознанности на всех уровнях организации. Это достигается через непрерывное развитие внутренних коммуникационных каналов, систематическое обучение и повышение осведомленности сотрудников о принципах УР и их практическом применении в повседневной деятельности, а также создание среды, поощряющей инициативу и инновации в этой области. Параллельно организация должна выстраивать стратегический, основанный на взаимном доверии и прозрачности диалог и партнерские отношения с ключевыми стейкхолдерами. Активное взаимодействие с инвесторами, заинтересованными в долгосрочных ESG-рисках и возможностях, с поставщиками для совместного повышения устойчивости цепочек создания стоимости, с местными сообществами для учета их потребностей и минимизации негативных социальных последствий деятельности, а также с неправительственными организациями (НКО) как источниками экспертизы и обратной связи – все это формирует легитимность действий компании в области УР и способствует созданию совместной ценности [6].

Принципы функционирования ОЭМ обеспечивают его целостность, эффективность и адаптивность:

1. Принцип интеграции требует системного и гармоничного включения целей УР во все функции управления (стратегическое планирование, маркетинг, НИОКР, производство, HR, финансы, закупки) и на всех организационных уровнях, исключая фрагментарность.

2. Принцип сбалансированности триады УР подчеркивает необходимость одновременного учета и поиска синергии между экономическими, экологическими и социальными аспектами, исключая достижение локальных оптимумов в одной сфере за счет деградации других.

3. Принцип системности отражает взаимосвязь и взаимообусловленность всех компонентов ОЭМ: стратегия определяет структуру, структура требует адекватных экономических инструментов и информационного обеспечения, а культура и стейкхолдерский диалог создают среду для их применения.

4. Принцип адаптивности наделяет ОЭМ способностью к эволюции и гибкому реагированию на динамичные изменения внешней среды (законодательство, технологии, ожидания стейкхолдеров, кризисы) и внутренних условий (реструктуризация, смена стратегии).

5. Принцип прозрачности и подотчетности обязывает к открытому и достоверному раскрытию информации о деятельности в области УР (достижения и проблемы) и систематической отчетности перед стейкхолдерами, обеспечивая легитимность и доверие.

Следовательно, эффективный организационно-экономический механизм УР представляет собой динамичную систему, где стратегическое целеполагание, организационная структура, экономические инструменты, информационно-аналитическая база и культура, функционируя в соответствии с ключевыми принципами (интеграция, сбалансированность, системность, адаптивность, прозрачность), обеспечивают достижение целей устойчивого развития как неотъемлемой части корпоративной стратегии и операционной деятельности [9].

Внедрение структурированной системы экологического менеджмента (СЭМ) на предприятии генерирует комплекс взаимосвязанных результатов, затрагивающих экономическую, экологическую и социальную сферы его деятельности, а также способствует достижению целей устойчивого развития. С экономической точки зрения, ключевым ожидаемым эффектом является достижение долгосрочного повышения операционной эффективности и усиления конкурентных позиций на рынке. Этот эффект реализуется преимущественно через механизмы ресурсосбережения, ведущие к значимому сокращению операционных издержек за счет оптимизации потребления энергии, воды, сырья и материалов, а также минимизации затрат, связанных с обращением с отходами и выбросами. Параллельно формируются предпосылки для доступа к новым рыночным сегментам, чувствительным к экологическим аспектам продукции и процессов, и привлечения «зеленого» финансирования на более выгодных условиях, что обусловлено снижением воспринимаемых кредиторами экологических рисков. Существенно уменьшаются регуляторные риски, связанные с несоответствием ужесточающимся экологическим нормам, и репутационные риски, возникающие вследствие экологических инцидентов или негативного общественного восприятия.

В экологической плоскости интеграция СЭМ направлена на системное снижение антропогенной нагрузки на окружающую среду. Это проявляется в объективно измеряемом уменьшении объема и токсичности выбросов загрязняющих веществ в атмосферный воздух, сбросов в водные объекты, образования отходов производства и потребления, а также в снижении интенсивности потребления невозобновляемых природных ресурсов. Повышение экологической эффективности достигается за счет внедрения наилучших доступных технологий (НДТ), оптимизации технологических процессов, применения принципов циркулярной экономики (повторное использование, рециклинг) и реализации целевых природоохранных программ, что в совокупности ведет к минимизации экологического следа предприятия на единицу выпускаемой продукции или оказываемой услуги.

Социально-ориентированные результаты внедрения СЭМ включают в себя повышение уровня безопасности труда за счет идентификации и контроля экологических факторов профессионального риска (шум, вибрация, запыленность, химические агенты), что непосредственно снижает вероятность профессиональных заболеваний и травматизма. Улучшение социального климата в коллективе и рост лояльности персонала обусловлены демонстрацией руководством приверженности принципам устойчивого развития и заботы о здоровье сотрудников и местного населения, что повышает привлекательность компании как работодателя. Формирование позитивного экологического имиджа компании укрепляет доверие потребителей и других стейкхолдеров, включая органы власти и общественные организации. Дополнительным социальным эффектом является позитивный вклад в развитие местных сообществ через реализацию экологических инициатив, спонсорство, создание рабочих мест и развитие локальной инфраструктуры.

Конкретизация вклада СЭМ в достижение корпоративных целей устойчивого развития осуществляется через их операционализацию в рамках системы менеджмента. Для экономического измерения УР это выражается в интеграции экологических KPI (Key Performance Indicators), таких как удельное потребление ресурсов, затраты на экологию на единицу продукции, доходы от «зеленых» продуктов, в систему финансового планирования и оценки эффективности подразделений. Экологические цели УР реализуются через инвестиционные программы в НДТ, проекты по очистке, рекультивации, внедрению систем мониторинга эмиссий и ресурсопотребления, а также через управление цепочкой поставок на основе экологических критериев. Социальное измерение устойчивого развития поддерживается посредством развития корпоративной культуры, программ обучения и вовлечения персонала в экологические инициативы, внедрения процедур экологического просвещения и диалога с местными сообществами, а также обеспечения прозрачности экологической отчетности.

Несмотря на потенциально высокую отдачу, процесс внедрения СЭМ сопряжен с существенными барьерами. Организационное сопротивление изменениям, обусловленное инерцией существующих управленческих практик и непониманием долгосрочных выгод, требует целенаправленных усилий по внутреннему маркетингу СЭМ и вовлечению топ-менеджмента. Недостаток внутренних компетенций в области экологического менеджмента, аудита, оценки жизненного цикла продукции и применения соответствующих международных стандартов (ISO 14001, EMAS) создает потребность в масштабных программах обучения и привлечении внешних экспертов. Методологическая сложность количественной оценки и верификации нефинансовых результатов, особенно социальных эффектов и долгосрочных экологических выгод, требует разработки и валидации адекватных систем показателей и методик измерения. Финансовым ограничителем выступают высокие первоначальные капитальные затраты, необходимые для модернизации оборудования, внедрения систем мониторинга и проведения сертификации. Наконец, краткосрочная ориентация инвесторов, фокусирующихся на немедленной финансовой отдаче в ущерб долгосрочным инвестициям в устойчивость, создает дополнительные сложности для обоснования и финансирования проектов в рамках СЭМ. Преодоление этих барьеров требует комплексного подхода, включающего стратегическое лидерство, инвестиции в человеческий капитал, развитие методологической базы и эффективную коммуникацию с инвесторами о долгосрочной ценности экологического менеджмента [8].

Выводы

Настоящее исследование подтверждает, что организационно-экономический механизм (ОЭМ) для устойчивого развития (УР) представляет собой интегрированную систему управления, сущность которой заключается в синтезе ключевых компонентов: стратегического целеполагания, адаптированной организационной структуры, специализированных экономических инструментов, системы информационного обеспечения и формируемой организационной культуры. Функционирование данного механизма базируется на фундаментальных принципах интеграции, сбалансированности экономических, экологических и социальных аспектов, системного подхода, адаптивности к изменениям внешней и внутренней среды, а также прозрачности деятельности. Результаты исследования обосновывают специфику, структуру и принципы построения ОЭМ, необходимого для эффективного перехода предприятий на траекторию устойчивого развития. Теоретическая значимость работы заключается в уточнении понятийного аппарата и структурных элементов ОЭМ в контексте УР, что вносит вклад в развитие теорий устойчивого менеджмента. Одновременно, для практики управления предложен конкретный инструментарий, позволяющий руководителям предприятий системно интегрировать принципы УР в свою деятельность для достижения долгосрочной конкурентоспособности и получения сопутствующих экономических, экологических и социальных выгод. Для успешной реализации и дальнейшего развития концепции ОЭМ требуются последующие исследования, направленные на эмпирическую верификацию эффективности предложенной структуры, разработку методик оценки уровня зрелости ОЭМ на предприятиях, углубленный анализ отраслевой специфики его внедрения, а также детальное исследование экономических инструментов мотивации, стимулирующих переход к устойчивым практикам.

Литература

1. Ануфриев В.П., Гудим Ю.В., Каминов А.А. Устойчивое развитие. Энергоэффективность. Зеленая экономика. 2021. 201 с.
2. Бабкин А.В., Фортунуова У. В. Организационно-экономический механизм управления конкурентным устойчивым развитием промышленного предприятия // Экономика и управление. 2020. Т. 26. № 10 (180). С. 1118-1127.
3. Васькова Т.В. Устойчивое развитие. 2021. 186 с.
4. Ибрагимов И.У., Наримонов Н. Н. Организационно-экономический механизм // Экономика и социум. 2021. № 12-1 (91). С. 1047-1050.
5. Ильин А.Б., Сизова Ю.С. ESG-принципы публичного и корпоративного управления // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2023. № 2. С. 8-19.
6. Пархоменко О.В. Роль организационно-экономического механизма и его влияние на инновационное развитие предпринимательства // Вестник Донецкого национального университета. Серия В. Экономика и право Учредители: Донецкий национальный университет. 2021. № 1. С. 202-211.
7. Саматов Р.А., Холбоев Б.М. Организационно-экономический механизм управления промышленным предприятием // Качество продукции: контроль, управление, повышение, планирование. 2021. С. 282-284.
8. Святохо Н.В., Тимаев Р. А. Система экологического менеджмента промышленного предприятия: сущность, стандарты, этапы внедрения // Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. 2020. № 1 (50). С. 178-186.
9. Такун А.П. и др. Исследование организационно-экономического механизма корпоративного управления в крупных кооперативно-интеграционных структурах // Совершенствование организационно-экономических механизмов управления в АПК: вопросы теории и методологии. 2023. С. 99-108.