



Официальный печатный орган Российской муниципальной академии Содержание

Ими гордится Москва, ими гордится Россия 2	0 системных государственных мерах по защите населения от нападения диких животных..... 122
Конференция общероссийской общественной организации «Российская муниципальная академия» при поддержке Комитета Государственной Думы по региональной политике и местному самоуправлению на тему: «О практике реализации Федерального закона от 20 марта 2025 года № 33-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти»: итоги первого года» 27 марта 2026 г. 3	Анфимова А.Ю., Мельниченко Н.Ф., Анасенко Е.В.
1. ГОСУДАРСТВЕННОЕ И МУНИЦИПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ	2. РЕГИОНАЛЬНАЯ И ОТРАСЛЕВАЯ ЭКОНОМИКА
Будущее местного самоуправления в Российской Федерации – путь к благополучию населения..... 8	Инвестиционно-строительный комплекс как самоорганизующаяся и самоуправляемая система, целостный живой организм региональной экономики 134
Зотов В.Б.	Дроздова И.В., Токунова Г.Ф., Любимов М.В., Переверзев А.Ф.
Совершенствование механизмов реализации местного самоуправления в Российской Федерации 21	Управление рисками тендерной деятельности при проведении государственных закупок услуг на электронных торговых площадках..... 151
Сираждинов Р.Ж.	Аракелян А.М., Воронцова Ю.В., Панфилова Е.Е.
105 лет служения науке и здоровью: исторический путь и направления развития ФБУ «Национальный медицинский исследовательский центр травматологии и ортопедии имени Н.Н. Приорова» 31	Повышение адаптивности и эффективности управления городским хозяйством Москвы: вызовы и цифровые решения 159
Орлецкий А.К., Шкуро К.В., Буткова Л. Л., Хмельченко Е.Г.	Ермилина Д.А.
Вклад Таганрогского авиационного научно-технического комплекса имени Г.М. Бериева в социально-экономическую трансформацию современного Юга России 40	3. МЕНЕДЖМЕНТ
Тихонов А.И., Чуев С.В., Поляков М.Б.	Сохранение гуманитарных смыслов в процессе цифровизации образовательной среды высшей школы..... 169
Управление искусственным интеллектом в системах государственного и муниципального управления: эффективность, вызовы и стратегии 49	Зайцева А.С., Черкасова М.А., Акимова А.О., Черкасов К.В.
Зотов В.Б.	Предпринимательский путь молодежи: социологические данные как инструмент стратегического управления развитием человеческого капитала 180
Риски интеграции искусственного интеллекта в высшее образование и пути их минимизации 56	Пушкарева Н.Н., Гуров Г.А., Лапшенков В.В.
Зайцева А.С., Черкасова М.А., Никологорский Д.Ю., Черкасов К.В.	Научно-издательская деятельность научной школы – ключевой механизм её самоорганизации, самоуправления и воспроизводства научно-педагогической деятельности 192
Трансформация моделей управления городской мобильностью в условиях цифровизации городской среды 66	Асаул А.Н., Асаул М.А.
Шушунова Т.Н., Вакуленко В.Ф., Барабанов П.А.	Формирование модели и индексов эффективности корпоративной социальной ответственности и управления устойчивым развитием организации на основе российских традиционных ценностей 206
Значение цифровой трансформации в возрождении сельской местности и малых городов 77	Рыбальченко И.В., Мизиковский И.Е., Ибрагимов Д.И., Бакалдина Е.С., Демин А.В.
Лебедева Ю.А.	Проектная деятельность в образовательной среде университета в условиях ТАС1 218
Разработка брендбука Киржачского муниципального округа Владимирской области 87	Павлюк Е.С., Павлюк Л.В., Колчин А.А.
Голованов А.А., Лагутин А.А., Хмельченко Е.Г., Кулакова С.В., Мазитов К.Р., Смирнов Н.А., Бакаев М.Ш., Шувалов А.К., Ирицын Ш.А.	Бренд современного города: структура и механизмы формирования..... 226
Кадровое обеспечение реализации нового этапа государственного строительства в Российской Федерации..... 102	Титов В.В.
Южно А.С.	О развитии молодежных некоммерческих организаций в городе Москве 238
Роль некоммерческих организаций в муниципальных образованиях России 112	Поляков М.Б., Иваненко Г.Я.
Убушаева Б.Г., Ямчук Е.В., Авачев А.В., Хачатрян К.О.	Управление проектами строительства жилья в условиях цифровой трансформации 245
	Епифанов В.А., Михеева А.Д.

Уважаемые читатели!

Журнал "Муниципальная Академия" включен в перечень рецензируемых научных изданий ВАК от 2 марта 2012 г. В этой связи на страницах журнала кроме материалов о практике и теории местного самоуправления, государственного и территориального управления будут публиковаться научные изыскания в области экономики, используемые при защите диссертаций на соискание ученой степени кандидата наук и доктора наук.

ИМИ ГОРДИТСЯ МОСКВА, ИМИ ГОРДИТСЯ РОССИЯ



АПЕРЯН МАНВЕЛ СЕРДАКОВИЧ

Указом Президента Российской Федерации от 10.02.2026 г. № 70 за заслуги в развитии местного самоуправления в РФ и многолетнюю добросовестную работу главе внутригородского муниципального образования – муниципального округа Нижегородский в г. Москве Манвелу Сердаковичу Аперяну присвоено почётное звание **«Заслуженный работник местного самоуправления» Российской Федерации**.

Манвелу Сердановичу жители района оказывают доверие, избирая своим депутатом. Он депутат совета депутатов второго (2004 г.), третьего (2008 г.), четвёртого (2012 г.), пятого (2017 г.) и шестого (2022 г.) созывов.

За время исполнения депутатских полномочий им была выстроена эффективная система работы с избирателями, направленная на решение приоритетных задач развития района. Главными направлениями его деятельности стали: содействие в развитии объектов социаль-

ной инфраструктуры, поддержка многих инициатив граждан, а также системная работа по развитию муниципального образования, направленная на повышение качества жизни населения, доступности и качества муниципальных услуг.

Присвоение заслуженного звания М. С. Аперяну подтверждает его высокий уровень профессионализма и личную ответственность как депутата, подчеркивает значимость муниципального уровня власти в реализации социально-экономической политики государства и служит примером результативного служения интересам местного сообщества.

Он кандидат медицинских наук, с 1999 г. главный врач стоматологической поликлиники №4 г. Москвы. Заслуженный врач Российской Федерации.

Женат, имеет троих взрослых людей.

Редакционный совет журнала поздравляет Манвела Сердаковича с заслуженной наградой. Желаем ему спехов на благо жителей г. Москвы.

КОНФЕРЕНЦИЯ ОБЩЕРОССИЙСКОЙ ОБЩЕСТВЕННОЙ
ОРГАНИЗАЦИИ
«РОССИЙСКАЯ МУНИЦИПАЛЬНАЯ АКАДЕМИЯ»
при поддержке КОМИТЕТА ГОСУДАРСТВЕННОЙ
ДУМЫ ПО РЕГИОНАЛЬНОЙ ПОЛИТИКЕ И МЕСТНОМУ
САМОУПРАВЛЕНИЮ
на тему:
«О практике реализации Федерального закона
от 20 марта 2025 года
№ 33-ФЗ «Об общих принципах организации местного
самоуправления в единой системе публичной власти»:
итоги первого года»
27 марта 2026 г.

Адрес: Москва пр-т Вернадского, д. 93, к. 4.
Парламентская библиотека, кинозал

27 марта 2026 года в Парламентской библиотеке Государственной Думы ФС РФ под председательством президента Российской Муниципальной Академии (РМА), председателя Комитета Государственной Думы по региональной политике и местному самоуправлению **Алексея Николаевича Диденко** прошла Конференция на тему: «О практике реализации Федерального закона от 20 марта 2025 года № 33-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти»: итоги первого года».

В Конференции приняли участие более 170 участников из 74 субъектов Российской Федерации.

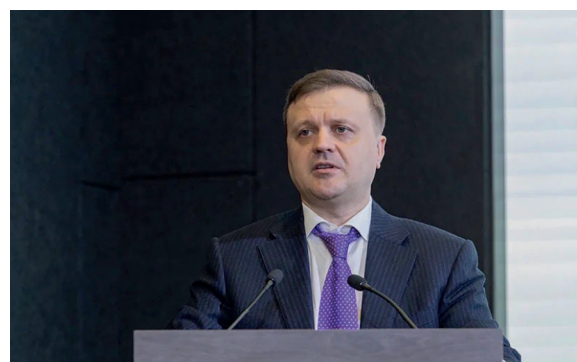
Алексей Николаевич Диденко открыл Конференцию и выступил перед ее участниками с докладом: «О развитии местного самоуправления в Российской Федерации. Итоги первого года действия Федерального закона № 33-ФЗ».

С приветствиями к участникам Конференции обратились председатель Законодательного Собрания Ростовской области **Александр Валентинович Ищенко**, председатель Воронежской областной

Думы **Юрий Иванович Матузов**, вице-президент РМА, советник мэра г. Москвы **Владимир Борисович Зотов**.

С докладами и сообщениями выступили:

Тимченко Вячеслав Степанович, сенатор Российской Федерации, координа-





тор Общественного Экспертного совета по утверждению традиционных ценностей, воспитанию гармоничной личности, здоровой семьи и солидарного общества с темой выступления: «Российская цивилизационная традиция как мировоззренческая основа формирования местных сообществ, общественного и местного самоуправления».

Бурак Петр Иосифович, президент Российской академии естественных наук с темой выступления: «О развитии региональных научных центров для целей межсекторного развития территорий и повышения их человеческого потенциала».



Баженова Ольга Ивановна, доцент кафедры конституционного и муниципального права МГУ имени М.В. Ломоносова, доктор юридических наук с темой выступления: «Конституционно-правовые аспекты закрепления компетенции муниципальных образований».



Пузанов Александр Сергеевич, генеральный директор Института экономики города, кандидат географических наук с темой выступления: «О возможных подходах к распределению полномочий по решению вопросов непосредственного обеспечения жизнедеятельности населения между органами местного самоуправления и органами государственной власти субъектов Российской Федерации».



Андреечев Игорь Сергеевич, заместитель руководителя администрации – директор правового департамента администрации Губернатора Архангельской области и Правительства Архангельской области с темой выступления: «Об опыте эволюционной трансформации территориальной организации местного самоуправления (на примере Архангельской области)».



Уханова Юлия Викторовна, старший научный сотрудник Социологического института РАН – филиала ФНИСЦ РАН с темой выступления: «Механизмы участия местных сообществ в развитии территорий и их человеческого потенциала».

Максимов Виталий Вячеславович, председатель Совета директоров Негосударственного института развития «ТРАНСПРОЕКТ» (АО), исполнительный со-

председатель Организационного комитета III Всероссийского конкурса объектов социальной инфраструктуры «МАРТ» (mart.promo) с темой выступления: «О ходе реализации проекта строительства и деятельности Семейных центров через формат ГЧП/МЧП в регионах и муниципальных образованиях как пример организации межсекторного взаимодействия для развития инфраструктуры территорий и их человеческого потенциала».

На конференции было **подписано соглашение** «О стратегическом партнёрстве» между РМА и Организационным комитетом III Всероссийского конкурса объектов социальной инфраструктуры «МАРТ» (mart.promo).

В ходе проведения Конференции вручены дипломы новым членами РМА.

Диплом **действительного члена (академика)** вручен:

- Кирсановой Валентине Николаевне;
- Коньковой Ирине Михайловне;
- Лепскому Владимиру Евгеньевичу;
- Уколову Николаю Ивановичу.

Диплом члена-корреспондента академии вручен:

- Голкову Александру Михайловичу;
- Гриценко Дмитрию Сергеевичу;
- Иксанова Лидия Геннадьевна;
- Лебедева Марина Евгеньевна;
- Лобода Александру Павловичу;
- Менщикову Алексею Анатольевичу;
- Прокопьеву Владимиру Михайловичу;
- Рудому Василию Владимировичу;
- Слонову Борису Александровичу;
- Тарakanову Антону Павловичу.

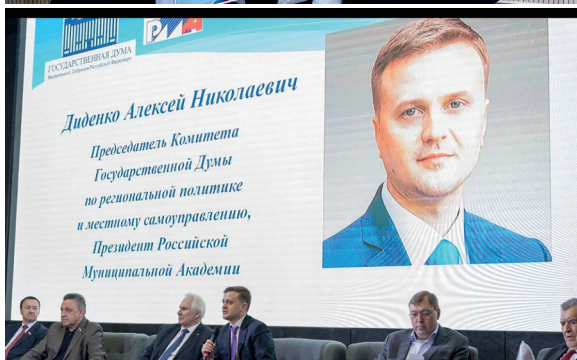
На Конференции были подведены итоги конкурсов РМА:

- XXII Всероссийского конкурса «Лучший муниципальный сайт»;
- VIII Всероссийского конкурса «Журналисты за местное самоуправление»;
- VI Всероссийского конкурса «Лучшая муниципальная пресс-служба».

Алексей Николаевич Диденко вручил дипломы и памятные призы победителям и лауреатам конкурсов.

Провели награждение - главный редактор журнала «Вопросы местного самоуправления», член Президиума РМА





Рустам Хусаинович Хансверов, секретарь Союза журналистов России **Наталья Александровна Чернышова**, Управляющий делами РМА **Станислав Геннадьевич Волковский**.

Уколов Николай Иванович, академик РМА, заслуженный художник РФ, видный отечественный специалист по геральдике представил проект наградной системы РМА.

На Конференции рассмотрены вопросы, связанные с организацией деятельности Академии и ее региональных отделений.

Так, единогласным решением делегатов Конференции утвержден Устав Академии в новой редакции, увеличено количество членов Президиума РМА. В состав Президиума РМА вошел Лепский Владимир Евгеньевич, главный научный сотрудник Института философии РАН, академик РАН и академик РМА.

Бабичев Игорь Викторович, исполнительный вице-президент РМА, отметил в своем выступлении основные направления деятельности Академии на 2026 год, а также вопросы, связанные с развитием ее региональных отделений.

Представленные Основные направления деятельности РМА на 2026 год были единогласно утверждены Конференцией.

Участники Конференции продолжили выступления в рамках подведения итогов годовщины реализации Федерального закона от 20 марта 2025 года № 33-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти»:

Юркова Светлана Николаевна, профессор кафедры управления Корпоративного университета развития образования, профессор кафедры государственного и муниципального управления Московского экономического института предложила направления совершенствования федерального закона о местном самоуправлении.

Щербаков Алексей Юрьевич, начальник управления развития местного самоуправления министерства внутренней и информационной политики Хабаровского края, рассказал о практических аспектах реализации в Хабаровском крае Федерального закона от 20 марта 2025 г. № 33-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти».

Ворошилов Николай Владимирович, старший научный сотрудник ФГБУН «Вологодский научный центр Российской академии наук», кандидат экономических наук, академик Российской муниципальной академии определил ключе-

вые вопросы трансформации института местного самоуправления в России в соответствии с новым законом.

Вышкварцев Виталий Владиславович, заместитель председателя, руководитель фракции ЛДПР Совета депутатов г. о. Краснознаменск Московской области, рассказал о проблемах оптимизации полномочий представительных органов местного самоуправления.

Белых-Силаев Дмитрий Владимирович, старший научный сотрудник ВНИИ МВД России выступил с концепцией применения искусственного интеллекта в местном самоуправлении.

Чуб Надежда Вячеславовна, доцент кафедры конституционного права Юго-Западного государственного университета, кандидат юридических наук поделилась мнением о дуализме должности главы муниципального образования.

Конференция подвела итоги предыдущего этапа работы РМА, прошедшего со времени Конференции РМА 31 октября 2025 года, и утвердила ключевые решения, призванные усилить роль Российской муниципальной академии как центра научно-методических, аналитических, консультационных, организационных и учебно-просветительских компетенций в области местного и общественного самоуправления, развития территорий, их инфраструктуры и повышения их человеческого потенциала, в том числе по механизму межсекторного взаимодействия и ГЧП/МЧП, развития солидарных местных сообществ на основе традиционных российских ценностей.

Мероприятие собрало ведущих экспертов в сфере муниципального управления, представителей федеральной и региональной власти, науки и общественности для определения стратегических направлений деятельности Академии на ближайшие годы.

Развитие Российской Муниципальной Академии продолжается и набирает обороты.

- Информационную поддержку проведения Конференции РМА оказали:

- Журнал «Муниципальная академия»;
- Журнал «Местное право»;

- Журнал «Вопросы местного самоуправления»;

- Газета «Аргументы недели»;

- Журнал «Муниципалитет»;

- Журнал «Бюджет».

Фото материалы:

Выступления и участники в зале <https://disk.yandex.ru/d/lef1TmKOGJX5PQ>

Награждение <https://disk.yandex.ru/d/ldNH9kr0J-FNCA>



УДК 352.075
DOI: 10.52176/2304831X_2026_02_8
EDN: <https://elibrary.ru/xbiytb>

Будущее местного самоуправления в Российской Федерации — путь к благополучию населения

Local self-government future in the Russian Federation is the path to public welfare



Владимир Борисович Зотов

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», профессор кафедры государственного и муниципального управления, доктор экономических наук, профессор, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6509-5344>, Web of Science Researcher ID: <https://www.researcherid.com/rid/C-9997-2019>, SPIN-код: 2655-8236, AuthorID: 328108
109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99.
e-mail: zotov-vladimir@yandex.ru

Vladimir B. Zotov

FSBEI HE "State University of Management", Professor of the Department of State and Municipal Administration, Doctor of Economics, Professor, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6509-5344>, Web of Science Researcher ID: <https://www.researcherid.com/rid/C-9997-2019>, SPIN: 2655-8236, AuthorID: 328108.
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542.
e-mail: zotov-vladimir@yandex.ru

Аннотация.

В статье рассматривается эволюция российской модели местного самоуправления от советского исторического опыта через либеральный этап 1990–2000-х годов к современной конституционной модели, интегрированной в единую систему публичной власти. На основе анализа Федерального закона № 33-ФЗ и завершающих конституционных преобразований обосновывается логическая завершенность формирования новой модели МСУ. Особое внимание уделяется повышению качества жизни населения как системообразующему ориентиру, вариативности территориальной организации, цифровой трансформации компетенций, усилению контрольных функций представительных органов, а также гибкости модели и ответственности регионов. В статье предложены практические рекомендации по согласованию законодательства, распространению успешных практик, внедрению цифровых инструментов контроля за обращениями граждан и совершенствованию образовательных программ.

Ключевые слова.

Местное самоуправление, единство публичной власти, Федеральный закон № 33-ФЗ, качество жизни, цифровизация, муниципальные практики, контрольная функция депутатов.

Введение

Конституционная завершенность реформы МСУ. Принятие Федерального закона от 16 февраля 2025 года № 33-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти»¹ стало логическим завершением масштабной конституционной трансформации, начало которой было положено поправками к Конституции Российской Федерации², одобренными в 2020 году. Эти изменения закрепили принципиально новую концепцию: местное самоуправление перестало рассматриваться как обособленный от государственной власти институт, а было включено в единую систему публичной власти, функционирующую в интересах населения.

Новый закон представляет собой не просто очередную редакцию законодатель-

Abstract.

This article examines the evolution of the Russian local self-government model from the Soviet historical experience through the liberal period of the 1990s and 2000s to the modern constitutional model integrated into a unified system of public authority. Based on an analysis of Federal Law No. 33-FZ and the final constitutional reforms, the logical completion of the new local self-government model is substantiated. Particular attention is paid to improving the quality of life of the population as a system-forming benchmark, variability of territorial organization, digital transformation of competencies, strengthening the oversight functions of representative bodies, as well as the flexibility of the model and regional accountability. The article offers practical recommendations for harmonizing legislation, disseminating successful practices, implementing digital tools for monitoring citizen appeals, and improving educational programs.

Keywords.

Local government, unity of public authority, Federal Law No. 33-FZ, quality of life, digitalization, municipal practices, control function of deputies.

ства о МСУ, а качественно иной подход к организации власти на местах. В отличие от предшествующего Федерального закона № 131-ФЗ 2003 года³, который формировался под влиянием либеральных представлений о полной автономии местного самоуправления от государства, закон 2025 года исходит из принципа единства публичной власти, что предполагает согласованное функционирование всех её уровней, общую ответственность перед населением и единые стандарты качества управления.

Основная часть

Актуальность исследования обусловлена необходимостью осмысления произошедших изменений, выявления закономерностей становления новой модели и определения практических задач по её эффективной реализации. Как справед-

¹ Федеральный закон от 20.03.2025 N 33-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти» // URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_501319/ (дата обращения 26.03.2026)

² Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020) // URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/ (дата обращения 26.03.2026)

³ Федеральный закон от 06.10.2003 N 131-ФЗ (ред. от 20.03.2025) «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» // URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_44571/ (дата обращения 26.03.2026)

ливо отмечается в программных выступлениях руководства страны, конечным ориентиром всех преобразований является повышение качества жизни населения — именно этот критерий становится главным измерителем эффективности местного самоуправления в обновлённой системе публичной власти.

1. Советский период как исторический прообраз единства публичной власти

Советская система организации власти на местах представляет собой важный исторический прообраз, осмысление которого необходимо для понимания генезиса современной модели. В советский период была реализована концепция, при которой местные Советы рассматривались как составная часть единой системы государственной власти, функционирующей на принципе демократического централизма. Эта система имела как неоспоримые достижения, так и принципиальные недостатки, которые следует учитывать при оценке современной модели.

1.1. Плюсы советской модели: системность и ресурсное обеспечение

К числу безусловных преимуществ советской организации местной власти можно отнести, во-первых, системный характер управления. Местные Советы не были предоставлены сами себе — они действовали в рамках единой государственной политики, имели чёткую вертикаль взаимодействия с вышестоящими органами власти, что обеспечивало реализацию даже сложных инфраструктурных и социальных проектов на всей территории страны.

Во-вторых, советская модель гарантировала ресурсное обеспечение местного развития. Бюджеты местных Советов формировались в рамках единой бюджетной системы, и вопросы финансового обеспечения решались на вышестоящем уровне с учётом общегосударственных приоритетов. Это позволяло даже небольшим населённым пунктам получать средства на развитие инженерной инфраструктуры, строительство школ и больниц.

В-третьих, советская система обеспечивала единство стандартов качества жизни вне зависимости от места проживания. Государственные стандарты строитель-

ства, социального обслуживания, образования и здравоохранения были едины для всей страны, что создавало равные стартовые возможности для граждан независимо от того, проживали ли они в столице или отдалённом районе. В-четвёртых, советская модель отличалась высокой степенью идеологической и профессиональной подготовки кадров, что обеспечивало преемственность управленческих решений и понимание местными руководителями общегосударственных задач.

1.2. Минусы советской модели: отсутствие подлинной самостоятельности

Вместе с тем советская система имела фундаментальные недостатки. Главный из них — отсутствие реальной самостоятельности местных органов власти. В условиях жёсткого централизованного планирования местные Советы выступали скорее проводниками решений центральных органов, нежели самостоятельными субъектами управления, отражающими интересы локальных сообществ. Местное самоуправление в подлинном смысле этого слова как право населения самостоятельно решать вопросы местного значения отсутствовало.

Вторым существенным недостатком была слабая обратная связь с населением. Формально существовавшая система наказов избирателей и отчётности депутатов зачастую носила декларативный характер, а реальное влияние граждан на принятие решений было ограниченным. Третьим недостатком следует назвать отсутствие механизмов защиты прав местных сообществ в случае конфликта с вышестоящими органами власти. В условиях партийно-государственной вертикали любые попытки отстаивания локальных интересов в ущерб общегосударственным приоритетам пресекались.

Таким образом, советский опыт демонстрирует как преимущества системности и ресурсной обеспеченности местного развития, так и опасность чрезмерной централизации, подавляющей локальную инициативу. Современная российская модель, как будет показано далее, стремится синтезировать позитивные элементы этого опыта с принципами демократического участия граждан.

2. Этап следования Европейской хартии и кризис либеральной модели

Период 1990–2010-х годов в развитии российского местного самоуправления характеризуется стремлением к имплементации стандартов Европейской хартии местного самоуправления, ратифицированной Россией в 1998 году. Этот этап стал временем экспериментов с либеральной моделью, предполагавшей максимальную автономию муниципальных образований от государственной власти.

2.1. Основные принципы либеральной модели

Либеральная модель МСУ, закреплённая в Федеральном законе № 131-ФЗ 2003 года⁴, исходила из следующих базовых принципов: организационная обособленность местного самоуправления от системы органов государственной власти; наличие собственных полномочий по решению вопросов местного значения; самостоятельность муниципальных бюджетов; невмешательство государственных органов в деятельность муниципальных образований. Данная модель строилась на постулатах европейской муниципальной традиции, сформировавшейся в иных исторических и политических условиях.

2.2. Кризисные явления и негативные последствия

К середине 2010-х годов стало очевидным, что либеральная модель не только не привела к ожидаемому расцвету местного самоуправления, но и породила ряд системных кризисных явлений. Прежде всего, это выразилось в необеспеченности полномочий МСУ финансовыми ресурсами. Провозглашённая самостоятельность муниципальных бюджетов на практике обернулась их хронической дотационностью, когда собственные доходы муниципалитетов покрывали лишь незначительную часть расходных обязательств, а основная масса средств поступала в виде межбюджетных трансфертов, распределение которых создавало зависимость муниципалитетов от региональных властей.

Вторым кризисным фактором стал разрыв единого управленческого про-

странства. Система, в которой муниципальные образования рассматривались как автономные единицы, а региональные власти не имели эффективных рычагов влияния на качество управления на местах, привела к дифференциации муниципальных практик, порой достигавшей критического уровня. В одних муниципалитетах создавались эффективные системы управления, в других — нарастали проблемы вплоть до банкротства территорий.

Третьим негативным последствием стало снижение качества жизни населения в значительной части муниципальных образований. Отсутствие системной ответственности региональных и федеральных органов за положение дел на местах, размытость управленческих функций между различными уровнями власти приводили к тому, что многие вопросы местного значения, от благоустройства до содержания дорог и обеспечения жильём, решались неудовлетворительно. Удалённые и малонаселённые территории оказались в особенно сложном положении, там формировались оппозиционные отношения к власти.

Четвёртый аспект кризиса связан с неэффективностью контрольных механизмов. Либеральная модель предполагала, что контроль за деятельностью муниципальных образований осуществляется преимущественно населением через институты прямой демократии. Однако практика показала, что эти механизмы в большинстве случаев работают слабо, а отсутствие эффективного внешнего контроля создаёт условия для злоупотреблений и неэффективного расходования средств к коррупции.

3. Новая модель: ориентация на повышение качества жизни населения населения через единство публичной власти

Конституционная реформа 2020 года и принятие Федерального закона № 33-ФЗ ознаменовали переход к принципиально иной модели местного самоуправления, ключевой характеристикой которой стало включение МСУ в единую систему публичной власти.

⁴ Федеральный закон от 06.10.2003 N 131-ФЗ (ред. от 20.03.2025) «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации»// URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_44571/ (дата обращения 26.03.2026)

3.1. Конституционно-правовая основа единства публичной власти

Статья 132 Конституции Российской Федерации⁵ в обновлённой редакции устанавливает, что органы местного самоуправления входят в единую систему публичной власти в Российской Федерации и осуществляют взаимодействие с органами государственной власти. Эта конституционная норма имеет фундаментальное значение, поскольку она:

- легитимизирует вертикальное взаимодействие между уровнями власти, исключая их искусственное противопоставление;

- устанавливает принцип общей ответственности всех уровней публичной власти перед населением;

создаёт правовую основу для перераспределения полномочий и ресурсов между уровнями власти в интересах повышения качества управления. Федеральный закон № 33-ФЗ⁶ развивает конституционные положения, вводя механизмы, обеспечивающие реальное единство публичной власти. К числу ключевых новаций относятся:

1. Уточнение принципов организации МСУ, среди которых закрепляются не только самостоятельность, но и взаимодействие с органами государственной власти, а также ответственность перед населением и государством.

2. Интеграция системы муниципальных правовых актов в единую систему правового регулирования публичных отношений, что предполагает приоритет федерального и регионального законодательства при сохранении нормотворческой инициативы муниципалитетов.

3. Создание механизмов согласования стратегий развития муниципальных образований с государственными программами и национальными проектами.

3.2. Повышение качества жизни как системообразующий ориентир

Новая модель МСУ принципиально ориентирована на достижение измери-

мых результатов в качестве жизни населения. Это целеполагание находит выражение в нескольких аспектах.

Во-первых, в новом законе усиливается ответственность региональных органов власти за обеспечение муниципальных образований ресурсами, необходимыми для выполнения полномочий. Если ранее регионы могли формально ссылаться на автономию муниципалитетов и их самостоятельность в решении собственных вопросов, то теперь в рамках единой системы публичной власти региональные органы обязаны оказывать содействие муниципальным образованиям в достижении показателей качества жизни.

Во-вторых, вводится система единых стандартов качества предоставления муниципальных услуг на всей территории страны. Гражданин, где бы он ни проживал — в крупном городе или отдалённом селе, — должен иметь доступ к определённому минимальному набору качественных публичных услуг. Этот подход, перекликающийся с позитивными элементами советской модели, становится основой социальной справедливости и равенства граждан независимо от места проживания.

В-третьих, вводится институт муниципального нормирования — установление минимальных стандартов и правил, обеспечивающих безопасность и комфорт проживания на территории муниципальных образований. Данный инструмент позволяет упорядочить практику управления и создать единые критерии оценки эффективности деятельности муниципальных органов.

4. Вариативность выбора уровней МСУ: обоснованность особенностями территорий

Одним из принципиальных нововведений Федерального закона № 33-ФЗ является отказ от жёсткой двухуровневой системы организации местного самоуправления, которая была характерна для предшествующего законодательства, и переход к вариативной модели, учитывающей спец-

⁵ Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020) // URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/ (дата обращения 26.03.2026)

⁶ Федеральный закон от 20.03.2025 N 33-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти» // URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_501319/ (дата обращения 26.03.2026)

ифику территорий, а также, ресурсные возможности регионов.

4.1. Отказ от универсальной двухуровневой модели

Федеральный закон № 131-ФЗ⁷ предписывал на всей территории страны создание двухуровневой системы МСУ, включающей муниципальные районы (верхний уровень) и поселения (нижний уровень). Этот универсальный подход не учитывал существенные различия между регионами, типы расселения, плотность населения, транспортную доступность и многие другие факторы. В результате в ряде регионов искусственно создавались муниципальные образования, не обладавшие достаточной экономической базой и кадровым потенциалом для эффективного решения вопросов местного значения.

Новый закон предоставляет субъектам Российской Федерации право самостоятельно определять модель организации местного самоуправления с учётом региональных и местных особенностей. Возможны следующие варианты:

- одноуровневая модель, при которой все вопросы местного значения решаются на уровне городского округа или муниципального округа, что целесообразно для территорий с высокой плотностью населения и развитой инфраструктурой;

- двухуровневая модель, сохраняющая разделение на район и поселения, что оправдано для обширных территорий со сложной системой расселения;

- смешанные модели, предполагающие комбинацию различных подходов в рамках одного региона.

4.2. Обоснованность вариативности

Вариативность выбора уровней МСУ основывается на необходимости учёта объективных факторов, определяющих эффективность управления. К таким факторам относятся:

- плотность и характер расселения — для густонаселённых территорий с компактным проживанием более эффективна одноуровневая модель, для разреженного расселения и удалённых территорий может потребоваться двухуровневая система;

- транспортная доступность — в регионах со сложной транспортной схемой и низкой связностью территорий наличие промежуточного уровня управления может быть критически важным;

- экономическая база — муниципальные образования, обладающие достаточным налоговым потенциалом и инвестиционной привлекательностью, могут успешно функционировать в рамках одноуровневой модели, тогда как экономически слабые территории нуждаются в поддержке вышестоящего уровня;

- кадровый потенциал — обеспеченность квалифицированными управленческими кадрами также является фактором, определяющим выбор модели организации МСУ.

Важно подчеркнуть, что вариативность не означает произвольности — выбор конкретной модели должен быть обоснован объективными показателями и сопровождаться переходным периодом, обеспечивающим преемственность в решении вопросов местного значения.

5. Цифровые технологии как основа перераспределения компетенций

Цифровая трансформация является одним из ключевых факторов, определяющих эффективность реализации новой модели местного самоуправления. Внедрение современных технологий позволяет не только оптимизировать управленческие процессы, но и пересмотреть сложившееся распределение компетенций между уровнями публичной власти.

5.1. Перераспределение компетенций на основе цифровых решений

Цифровизация создаёт принципиально новые возможности для перераспределения полномочий между уровнями публичной власти. Если ранее многие вопросы местного значения требовали присутствия уполномоченных лиц непосредственно на территории, то современные технологии позволяют осуществлять управленческие функции удалённо.

Ключевые направления перераспределения компетенций включают:

⁷ Федеральный закон от 06.10.2003 N 131-ФЗ (ред. от 20.03.2025) «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации»// URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_44571/ (дата обращения 26.03.2026)

- централизацию информационных систем — создание единых региональных и федеральных платформ для ведения учёта, отчётности и документооборота, что позволяет освободить муниципальные органы от рутинных функций и сосредоточить их усилия на решении конкретных проблем населения;

- удалённое предоставление услуг — перевод значительной части муниципальных услуг в электронный формат, что не только повышает удобство для граждан, но и снижает нагрузку на местные администрации;

- автоматизацию контрольных функций — внедрение систем автоматизированного мониторинга состояния инфраструктуры, исполнения бюджетов, реализации программ развития, что позволяет выявлять проблемы на ранней стадии и оперативно реагировать.

5.2. Быстрота и эффективность цифрового управления

Цифровые технологии принципиально меняют скорость и качество управленческих решений в системе МСУ. Современные информационные системы позволяют:

- сократить сроки рассмотрения обращений граждан с нескольких недель до нескольких дней, а в ряде случаев — до часов;

- обеспечить прозрачность бюджетного процесса на всех этапах — от формирования до исполнения, что создаёт условия для общественного контроля;

- реализовать принцип «одного окна» для взаимодействия граждан и бизнеса с органами власти, минимизируя административные барьеры;

- осуществлять мониторинг реализации программ и проектов в режиме реального времени, что позволяет своевременно корректировать управленческие решения.

Особое значение цифровые технологии приобретают в контексте решения проблемы удалённости территорий. Для жителей отдалённых населённых пунктов доступ к цифровым сервисам становится возможностью получения качественных публичных услуг без необходимости преодолевать значительные расстояния. В этом

аспекте цифровизация выступает как фактор выравнивания качества жизни на различных территориях.

5.3. Соответствие национальным целям цифровизации

Развитие цифровых инструментов в системе местного самоуправления полностью соответствует национальным целям, установленным в сфере цифровой трансформации. Внедрение платформенных решений, создание единых информационных пространств, переход к электронному взаимодействию между органами власти всех уровней — всё это способствует достижению показателей, определённых национальными проектами.

Кроме того, цифровизация МСУ создаёт условия для формирования единого цифрового контура публичной власти, в рамках которого информация о проблемах граждан, состоянии инфраструктуры и реализации программ доступна на всех уровнях управления. Это позволяет избежать дублирования функций, сократить издержки и повысить эффективность использования бюджетных средств.

6. Новые функции и роль депутатов в обеспечении эффективного контроля

Важным направлением реформы местного самоуправления является переосмысление роли представительных органов и расширение их контрольных функций. В рамках новой модели депутаты становятся ключевым звеном в системе обеспечения обратной связи между властью и населением, а также контроля за деятельностью исполнительных органов.

6.1. Расширение контрольных полномочий представительных органов

Федеральный закон № 33-ФЗ⁸ существенно расширяет контрольные полномочия представительных органов муниципальных образований. Ключевые новации включают:

- усиление контроля за исполнением бюджета — депутаты получают расширенные возможности по проверке обоснованности расходов, эффективности использования бюджетных средств и достижения запланированных результатов;

⁸ Федеральный закон от 20.03.2025 N 33-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти» // URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_501319/ (дата обращения 26.03.2026)

- расширение полномочий по контролю за деятельностью главы муниципального образования и местной администрации, включая право запрашивать информацию, проводить депутатские расследования и выражать недоверие;

- участие в оценке эффективности реализации муниципальных программ с правом внесения предложений по их корректировке;

- контроль за соблюдением прав граждан при принятии решений, затрагивающих интересы населения.

6.2. Депутат как связующее звено между властью и населением

В новой модели особое внимание уделяется роли депутата как посредника между населением и органами публичной власти. Эта функция предполагает:

- систематическую работу с обращениями граждан, включая не только их рассмотрение, но и мониторинг фактического решения обозначенных проблем;

- участие в работе общественных советов и иных консультативных органов, обеспечивающих вовлечение граждан в процесс принятия решений;

- регулярную отчётность перед избирателями с представлением информации о результатах депутатской деятельности и мерах, принятых по итогам рассмотрения обращений;

- содействие развитию территориально-общественного самоуправления и иных форм непосредственного участия граждан в решении вопросов местного значения.

Важным нововведением становится внедрение цифровых инструментов контроля за деятельностью депутатов. Создание публичных платформ, на которых отражаются результаты рассмотрения обращений, участие депутатов в заседаниях, их голосование по ключевым вопросам, позволяет повысить прозрачность представительной власти и создать условия для реальной подотчётности депутатов населению.

7. Гибкость новой модели и ответственность регионов

Федеральный закон № 33-ФЗ устанавливает принципиально новый характер взаимоотношений между региональными органами власти и муниципальными обра-

зованиями. Ключевыми характеристиками этих отношений становятся гибкость регулирования и повышенная ответственность регионов за состояние местного самоуправления.

7.1. Гибкость как принцип организации МСУ

Гибкость новой модели выражается в нескольких аспектах. Во-первых, это право регионов на выбор конкретной организационной структуры МСУ с учётом местных особенностей, о чём говорилось выше. Во-вторых, это возможность адаптации перечня вопросов местного значения к специфике территорий — закон допускает дифференциацию полномочий в зависимости от типа муниципального образования и его особенностей. В-третьих, это гибкость бюджетного регулирования, позволяющая перераспределять ресурсы между уровнями публичной власти в зависимости от реальных потребностей и приоритетов развития.

7.2. Повышенная ответственность регионов

Обратной стороной предоставленной регионам гибкости является их повышенная ответственность за результаты функционирования системы МСУ. Федеральный закон № 33-ФЗ устанавливает:

- ответственность региональных органов власти за обеспечение муниципальных образований необходимыми финансовыми и материальными ресурсами для выполнения полномочий;

- обязанность регионов по методическому и организационному сопровождению деятельности муниципальных образований, включая оказание содействия в повышении квалификации муниципальных служащих;

- полномочия регионов по временному осуществлению полномочий МСУ в случае выявления системных проблем или невозможности их решения муниципальными органами;

- контроль за соблюдением муниципальными образованиями федеральных и региональных стандартов качества предоставления публичных услуг.

Важным элементом ответственности регионов становится введение механизмов оценки эффективности деятельности муниципальных образований с публикацией рейтингов и применением мер стимули-

рования или ответственности в зависимости от достигнутых результатов.

8. О важности изучения и распространения успешного опыта

Эффективность новой модели местного самоуправления во многом зависит от способности системы к самообучению и распространению успешных практик. В этой связи особое значение приобретают механизмы выявления, изучения и тиражирования позитивного опыта.

8.1. Конкурс «Лучшая муниципальная практика» как инструмент распространения опыта

Всероссийский конкурс «Лучшая муниципальная практика», проводимый Правительством Российской Федерации с 2017 года⁹, является важнейшим инструментом выявления и распространения успешных муниципальных практик.

В 2025 году постановлением Правительства РФ в положение о конкурсе были внесены существенные изменения, направленные на стимулирование применения новых инструментов социально-экономического развития муниципалитетов.

Конкурсный отбор 2025 года проводится по пяти номинациям: «Градостроительная политика, благоустройство и ЖКХ», «Умный город», «Укрепление межнационального мира и согласия на муниципальном уровне», «Повышение эффективности управления территорией», «Повышение узнаваемости муниципальных образований (бренд территории)». Призовой фонд конкурса составляет 1 млрд рублей, который распределяется между 50 муниципальными образованиями-победителями.

Как отмечает заместитель Председателя Правительства РФ Марат Хуснуллин, всероссийский конкурс является одним из эффективных инструментов по поддержке лучших муниципальных практик, направленных на повышение качества жизни граждан. Принятое постановление о преобразовании двух действующих номинаций в новые будет стимулировать применение новых инструментов для социально-экономического развития муниципалитетов, способствовать созданию новых точек притяжения и привлекательно-

го образа территорий.

8.2. Практика формирования сборников лучших решений

По итогам конкурса Минэкономразвития, Минстрой и ФАДН России готовят специальные тематические сборники, в которые включаются самые эффективные решения в сфере управления, благоустройства и национальной политики. Как отмечается в информации администрации Семилукского района, эти материалы направляются в муниципалитеты и служат методическим пособием для подготовки качественных заявок на участие в конкурсе.

Практика показывает, что муниципалитеты, изучающие и внедряющие опыт победителей, демонстрируют более высокие результаты. Воронежская область, например, традиционно показывает высокие результаты: в период с 2023 по 2025 годы представители региона ежегодно входили в число победителей федерального этапа. Среди успешных практик — внедрение программного модуля «Цифровое теплоснабжение», практика «соучаствующего проектирования» общественных пространств, а также практики по укреплению межнационального мира и согласия.

8.3. Цифровые платформы для обмена опытом

Важную роль в распространении успешных практик играют цифровые платформы. Создание порталов лучших муниципальных практик, проведение онлайн-консультаций и вебинаров, размещение обучающих материалов в открытом доступе позволяет расширить круг муниципальных образований, имеющих доступ к передовым решениям.

Опыт организации подобных платформ демонстрирует свою эффективность. Как показывает практика, онлайн-голосование за лучшие практики с верификацией личности позволяет привлекать к оценке широкий круг заинтересованных лиц и обеспечивать объективность отбора. Создание специальных групп для авторов практик, проведение консультаций в формате видеоконференций способствуют повышению качества заявок и вовлечению новых участников.

⁹ Постановление Правительства РФ от 21.05.2025 № 789 «О внесении изменений в положение о Всероссийском конкурсе «Лучшая муниципальная практика» // URL: <http://static.government.ru/media/files/K3A53cqwOf1t8GCKoNEEoaMhRCamXIP2.pdf> (дата обращения 26.03.2026)

9. Внедрение цифровых инструментов контроля за обращениями граждан и выполнением программ МСУ

Особого внимания заслуживает вопрос о внедрении цифровых инструментов контроля за двумя ключевыми направлениями деятельности МСУ: работой с обращениями граждан и реализацией муниципальных программ. Эти направления находятся в фокусе новой модели, поскольку непосредственно связаны с качеством жизни населения и доверием граждан к органам власти.

9.1. Цифровизация работы с обращениями граждан

Современные информационные технологии позволяют создать систему управления обращениями граждан, обеспечивающую:

- единый портал приёма обращений, исключающий возможность потери или игнорирования обращений граждан;
- сквозную нумерацию и автоматическое отслеживание статуса рассмотрения каждого обращения;
- регламентированные сроки рассмотрения с автоматическим напоминанием ответственным лицам о приближении дедлайнов;
- публичную отчётность о результатах рассмотрения обращений с возможностью оценки гражданами качества предоставленного ответа;
- аналитическую обработку массива обращений для выявления системных проблем и принятия управленческих решений.

Внедрение таких систем позволяет не только повысить оперативность и качество работы с обращениями, но и создать условия для реального участия граждан в контроле за деятельностью органов власти. Когда каждый гражданин видит статус своего обращения, сроки его рассмотрения и принятые меры, это создаёт действенный механизм общественного контроля.

9.2. Цифровой мониторинг выполнения муниципальных программ

Вторым важным направлением является внедрение цифровых инструментов мониторинга реализации муниципальных программ и проектов. Современные

платформенные решения позволяют:

- отслеживать в реальном времени ход реализации мероприятий программ, включая освоение бюджетных средств и достижение запланированных показателей;
- осуществлять пространственный мониторинг объектов инфраструктуры с использованием геоинформационных систем;
- вовлекать граждан в оценку результатов реализованных проектов через механизмы электронного опроса и рейтингования;
- создавать публичные паспорта программ и проектов, содержащие всю необходимую информацию о сроках, объёмах финансирования, ответственных лицах и результатах.

Примером успешного внедрения подобных решений является проект «Умный город», в рамках которого реализуются цифровые решения в сфере городского хозяйства. Как отмечается в информации о конкурсе «Лучшая муниципальная практика», номинация «Умный город» предусматривает оценку практик по модернизации городского хозяйства через внедрение цифровых технологий и платформенных решений.

10. Выводы и рекомендации

Проведённый анализ позволяет сформулировать следующие выводы и практические рекомендации.

10.1. Новая модель как логическая система развития общества и цифровизации

Новая российская модель местного самоуправления, закреплённая Федеральным законом № 33-ФЗ¹⁰, представляет собой логический этап развития системы публичной власти, учитывающий как исторический опыт, включая позитивные элементы советской модели (системность, ресурсное обеспечение, единые стандарты), так и современные вызовы, связанные с необходимостью повышения эффективности управления и качества жизни населения.

Модель органично интегрирует принципы единства публичной власти, вариативности территориальной организации и цифровой трансформации управлен-

¹⁰ Федеральный закон от 20.03.2025 N 33-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти» // URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_501319/ (дата обращения 26.03.2026)

ческих процессов. Включение местного самоуправления в единую систему публичной власти не означает утраты самостоятельности муниципальных образований, но предполагает их ответственную интеграцию в общую систему управления страной с распределением ресурсов и полномочий в интересах населения.

Цифровизация выступает как сквозной фактор, обеспечивающий реализацию всех элементов новой модели — от перераспределения компетенций до контроля за обращениями граждан. В этом смысле новая модель МСУ является не просто административной, но и технологической системой, соответствующей современным требованиям к публичному управлению.

10.2. Приведение законодательства в согласованное соответствие с законом 33-ФЗ

Реализация Федерального закона № 33-ФЗ требует масштабной работы по приведению в соответствие с ним иных федеральных законов, кодексов и подзаконных нормативных актов. Необходимо:

1. Внести изменения в Бюджетный кодекс РФ, закрепив механизмы межбюджетного регулирования, соответствующие принципам единства публичной власти и обеспечивающие гарантированное финансирование переданных полномочий.

2. Адаптировать отраслевое законодательство (градостроительное, жилищное, земельное, транспортное и др.) к новой системе распределения полномочий между уровнями публичной власти.

3. Разработать и утвердить единые стандарты качества предоставления муниципальных услуг, установив минимальные требования к их объёму, доступности и качеству на всей территории страны.

4. Создать правовую основу для функционирования цифровых платформ в системе МСУ, включая вопросы защиты персональных данных, межведомственного электронного взаимодействия и использования геоинформационных систем.

10.3. Организация обучающих семинаров и конференций

Успешная реализация новой модели МСУ требует системной работы по повышению квалификации муниципальных служащих, депутатов и иных лиц, участву-

ющих в осуществлении местного самоуправления. Целесообразно:

1. Организовать на федеральном и региональном уровнях серию обучающих семинаров по вопросам применения Федерального закона № 33-ФЗ с привлечением разработчиков законодательства и ведущих экспертов.

2. Провести всероссийскую конференцию, посвящённую вопросам реализации новой модели МСУ, с участием представителей федеральных органов власти, регионов, муниципальных образований и научного сообщества.

3. Создать постоянно действующие образовательные площадки на базе Всероссийской ассоциации развития местного самоуправления, а также региональных советов муниципальных образований.

4. Обеспечить доступность обучающих материалов в цифровом формате, включая видеозаписи семинаров, методические рекомендации и аналитические обзоры.

10.4. Совершенствование конкурсной системы

В целях стимулирования внедрения новой модели МСУ и распространения успешных практик предлагается:

1. Предложить Правительству РФ, Министерству экономического развития РФ и Министерству строительства и жилищно-коммунального хозяйства РФ включить в ежегодные всероссийские конкурсы «Лучшая муниципальная практика» отдельные номинации, посвящённые лучшим практикам эффективного внедрения положений новой модели МСУ по улучшению качества взаимодействия власти и жителей.

2. В рамках существующих номинаций предусмотреть специальные критерии оценки, отражающие успешность перехода к единой системе публичной власти, внедрение цифровых инструментов взаимодействия с населением и повышение качества жизни граждан.

3. Обеспечить системное распространение опыта победителей через публикацию сборников лучших практик, проведение стажировок и мастер-классов с участием представителей муниципальных образований-победителей.

10.5. Включение тематики новой российской модели МСУ в образовательные

программы

Подготовка квалифицированных кадров для работы в системе местного самоуправления является важнейшим условием успешной реализации новой модели. В этой связи предлагается:

1. Предложить Министерству науки и высшего образования РФ ввести в высших учебных заведениях профильные практико-ориентированные курсы дисциплин по изучению новой российской модели МСУ для направлений подготовки «Государственное и муниципальное управление».

2. Разработать типовую программу таких курсов, включающую изучение конституционных основ единой системы публичной власти, положений Федерального закона № 33-ФЗ, практики применения вариативных моделей организации МСУ, цифровых инструментов управления и контроля.

3. Создать систему повышения квалификации для действующих муниципальных служащих и депутатов по вопросам реализации новой модели МСУ с использованием как очных, так и дистанционных форматов обучения.

4. Организовать стажировки для студентов и муниципальных служащих в муниципальных образованиях, демонстрирующих лучшие практики внедрения новой модели.

10.6. Дополнительные рекомендации

Помимо указанных выше, представляется целесообразным реализовать следующие меры:

1. Создать при Министерстве экономического развития РФ постоянно действующую экспертную площадку по мониторингу реализации Федерального закона № 33-ФЗ, обеспечивающую сбор и анализ информации о ходе реформы, выявление проблемных точек и выработку предложений по корректировке правоприменительной практики.

2. Разработать систему показателей оценки эффективности деятельности муниципальных образований, интегрированную с показателями национальных проектов и государственных программ, обеспечивающую единые подходы к оценке качества управления на местах.

3. Обеспечить формирование цифрового профиля муниципального образова-

ния, включающего ключевые показатели социально-экономического развития, состояния инфраструктуры, уровня удовлетворённости граждан деятельностью органов власти.

4. Создать механизмы стимулирования межмуниципального сотрудничества, включая предоставление дополнительных ресурсов для реализации совместных проектов, особенно в сферах, где эффект масштаба позволяет повысить качество услуг при оптимизации затрат.

Заключение

Новая российская модель местного самоуправления, формирование которой завершилось принятием Федерального закона № 33-ФЗ, представляет собой закономерный этап развития системы публичной власти в России. Опираясь на позитивный исторический опыт, преодолевая кризисные явления либерального этапа, интегрируя современные цифровые технологии, новая модель создаёт условия для повышения качества жизни населения как главного ориентира деятельности всех уровней публичной власти.

Успешность реализации новой модели зависит от слаженной работы всех участников процесса — федеральных и региональных органов власти, муниципальных образований, институтов гражданского общества. Ключевыми условиями эффективности выступают согласованное правовое регулирование, распространение успешных практик, профессиональная подготовка кадров и активное внедрение цифровых инструментов управления и контроля.

Только при выполнении этих условий новая модель местного самоуправления сможет реализовать свой потенциал, обеспечив достойное качество жизни для каждого гражданина независимо от места его проживания, и укрепив тем самым доверие населения к единой системе публичной власти в Российской Федерации.

Список источников:

1. Абрамова П. Е., Кузнецов С.П. Реформа местного самоуправления в связи с применением Федерального закона №33-ФЗ от 2025г. // Проблемы права. 2025. №4 (100). С. 31-37.
2. Зотов В. Б. Будущее местного самоуправления в России // Муниципальная академия. 2025. №3. С. 6-12.
3. Кискин Е.В. Новый закон о местном самоуправлении в России: тактика или стратегия (опыт факторного анализа) // Федерализм. 2025. №30(1). С. 32-51.
4. Новый муниципальный закон. Постстатейный комментарий к Федеральному закону «Об общих принципах организаций местного самоуправления в единой системе публичной власти» под редакцией П. З. Крашениникова. – Москва: Экспо, 2026. – 592 с.

References:

1. Abramova P. E., Kuznetsov S. P. Local Government Reform in Connection with the Application of Federal Law No. 33-FZ of 2025 // Problems of Law. 2025. No. 4 (100). Pp. 31-37.
2. Zotov V. B. The Future of Local Government in Russia // Municipal Academy. 2025. No. 3. Pp. 6-12.
3. Kiskin E. V. New Law on Local Government in Russia: Tactics or Strategy (An Experiment with Factor Analysis) // Federalism. 2025. No. 30 (1). Pp. 32-51.
4. New Municipal Law. Post-Article Commentary to the Federal Law "On the General Principles of Local Government Organizations in a Unified System of Public Authority" edited by P. Z. Krashennikov. – Moscow: Expo, 2026. – 592 p.



УДК 338.222
DOI: 10.52176/2304831X_2026_02_21
EDN: <https://elibrary.ru/zptoeu>

Совершенствование механизмов реализации местного самоуправления в Российской Федерации

Improvement up mechanisms for the implementation of local self-government in the Russian Federation



Рифат Жамалетдинович Сираждинов

НОЧУ ВО «Московский экономический институт», доцент кафедры, кандидат экономических наук, старший научный сотрудник, доцент, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0063-1430>, Web of Science Researcher ID: <http://www.researcherid.com/rid/2012> SPIN-код: 5339-6657, AuthorID: 683334
109390, Россия, Москва, Артюхиной ул. 6, корп. 1
e-mail: rifsir@yandex.ru

Rifat Z. Sirazhdinov

NOCHU HE "Moscow Economic Institute," Associate Professor, Candidate of Economic Sciences, Senior Researcher, Associate Professor, of ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0063-1430>, Web of Science Researcher ID: <http://www.researcherid.com/rid/2012>, SPIN-code: 5339-6657, AuthorID: 683334
Artyukhina st. 6, bldg. 1, Moscow, Russia, 109390
e-mail: rifsir@yandex.ru

Аннотация.

Человеческая цивилизация за период своего существования проходила разные формы исторической общности, начиная с первобытнообщинных до многонациональных государств. При этом, как показывают исторические исследования, в процессе преобразований из одних форм в другие всегда выявляются противоречия в содержании процессов, происходящих в человеческих сообществах, связанных с реализацией задач по обеспечению жизнедеятельности, как отдельно взятых людей, так и групп. При этом интересы местных сообществ населения далеко не всегда совпадают с интересами крупных человеческих сообществ. Эти противоречия призвана разрешить система нормативных актов, которая должна иметь динамичную структуру, учитывающую социальные, финансовые, исторические и национальные особенности развития территорий. В работе анализируются особенности развития местного самоуправления в современной России и факторы, влияющие на его (самоуправление) проявление в разные периоды социально-экономического развития.

Ключевые слова.

Местное самоуправление, властные полномочия, государство, органы местного самоуправления, местный бюджет, финансовая система.

Введение

Цивилизации во всем мире, за редкими исключениями, развивались по весьма схожим сценариям и переходили от родоплеменной организации к территориальной. Это выражалось в том, что первоначальные поселения, образуемые по родственным признакам, то в дальнейшем от этого принципа во всем мире отказались по объективным причинам.

Определяющим фактором общественного развития даже на самых ранних этапах развития человеческого общества становится угроза физического существования как отдельных индивидуумов, так и групп в целом. За счет расширения численности населения происходило расширение контактов между различными группами людей, имеющих различные представления о формах и методах решения конфликтов.

Кроме того, необходимо учесть, что на первоначальном этапе производство любой продукции ориентировалось на личное или групповое потребление в рамках замкнутого круга потребителей. В дальнейшем в результате повышение обще-

Abstract.

Human civilization, throughout its existence, has gone through various forms of historical communities, ranging from primitive communal societies to multinational states. At the same time, as historical research shows, in the process of transformations from one form to another, contradictions always emerge in the nature of processes occurring within human communities, related to the fulfillment of tasks for ensuring the livelihood of both individual people and groups. Moreover, the interests of local population communities do not always coincide with the interests of larger human communities. These contradictions are intended to be resolved by a system of regulatory acts, which should have a dynamic structure that takes into account the social, financial, historical, and national characteristics of territorial development. The paper analyzes the features of local self-government development in modern Russia and the factors influencing its (self-government) manifestation during different periods of socio-economic development.

Keywords.

Local self-government, powers of authority, state, local self-government bodies, local budget, financial system.

ственной производительности труда привело к образованию некоторых объемов излишков, которые могли обмениваться на другие. Такому способу производства материальных благ должна были соответствовать формы и методы организации власти и соответствующая ему (способу производства и распределения результатов труда) система правил и норм поведения, как правило нигде не зафиксированных. Такую власть и форму ее организации принято называть первобытной демократией, первобытным самоуправлением.

Однако дальнейшее развитие цивилизации привело к созданию государств в той или иной форме. Исследование этапов перехода от первобытной формы самоуправления к государственной системе организации общества проводилось многими авторами, результаты которых достаточно хорошо характеризует в одном из основополагающих труде Ф. Энгельс [14].

В условиях формирования государственной системы управления естественно возникают некоторые противоречия

между местными сообществами и государственными органами управления по поводу разграничения полномочий по решению вопросов обеспечения жизнедеятельности населения на отдельно взятых территориях и страны в целом, которые могли решаться в зависимости от формы организации и правления по-разному.

Эти этапы достаточно часто проявлялись в массовых восстаниях в целом ряде стран, например Франция, Англия и другие.

Как показал анализ формирования государственности на территории Российской Федерации все этапы ее формирования повторяют европейские, причем чаще всего в те же сроки.

Последние более чем 30 лет, Российская Федерация значительную часть научных и общественных усилий направлена на настройку системы публичной власти, которая предполагает изменение полномочий и взаимоотношений между всеми институтами государства.

Это выражается, прежде всего, в значительном изменении основополагающих принципов управления всей собственностью в России через ее разгосударствление, приватизацию, переходу к другой экономической парадигме в социально-экономическом развитии страны и целый ряд других глобальных.

Необходимость перехода к новому этапу развития Российской Федерации вызвана целым рядом причин и условий.

Теоретические исследования

Теоретические исследования вопросов организации местного самоуправления в работе базируются на работах в области истории Российской Федерации, государства и права. Кроме того, в работе были исследованы нормативные акты, касающиеся регулирования системы организации публичной власти.

В процессе исследования использовались труды Соловьева С.М., Ключевского В.О. учебное пособие под редакцией д.ю.н., проф. А.А. Клишаса [4; 12; 13].

Реализация принципов организации местного самоуправления в условиях реализации социалистического способа

производства была проанализирована в трудах одного из авторов базового учебника по муниципальному управлению доктора экономических наук, профессора Зотова В.Б. [2; 3].

В процессе исследования были использованы диалектические методы, исследующие движение и развитие природы, общества и мышления. В частности, нами был использован этот метод для изучения законов и норм формирования и функционирования человеческих сообществ.

Проведенный анализ исторического развития различных стран, несмотря на существенные различия в содержании и продолжительности исторических и социальных процессов, имеются закономерности, отражающие объективность этих процессов.

В процессе исторического развития человечество в разные времена проходило через различные формы общественного устройства. Как показывает развитие этих форм, несмотря на культурные различия и традиции в разных странах, все они проходили через определенные периоды и этапы. Теория государственного управления является одним из важных и перспективных направлений политической мысли. Еще Аристотель (384 – 322 гг. до н.э.) придавал учению о государственном управлении доминирующее значение. Вся общественная жизнь, по его мнению, должна ставиться на службу государству. Он утверждал: «поскольку наука о государстве пользуется остальными науками как средствами, кроме того, законодательно определяет, какие поступки следует совершать и от каких воздерживаться, то ее цель включает, видимо, цели других наук, следовательно, эта цель и будет высшим благом для людей». Аристотель впервые предложил следующую гипотезу: вначале люди объединились в семьи, затем несколько семей образовали селение, а на завершающей стадии этого процесса возникло государство как форма общежития граждан, использующих политическое устройство и подчиняющихся власти закона. Для каждого этапа формирования исторической общности людей характерна своя социально-экономическая система, для которой свой-

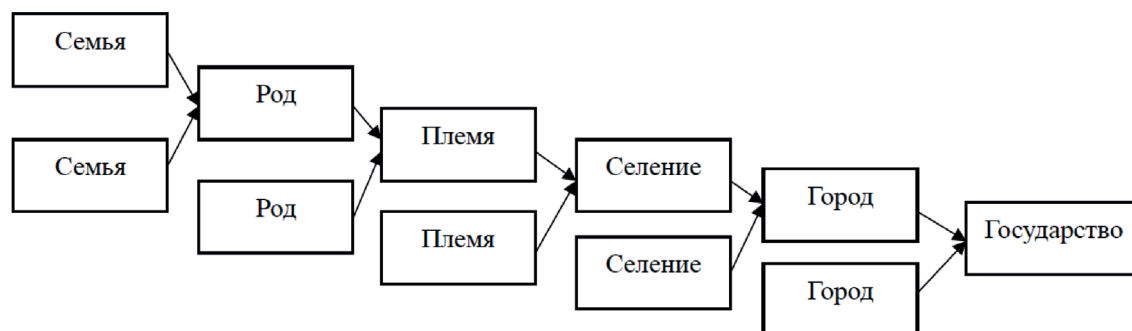


Рисунок 1. Формирование социально-экономических систем разного уровня

ственны специфические отношения собственности к средствам производства и результатам труда [13].

На рисунке 1 представлена смена различных форм социальной организации людей, приводящих к созданию социально-экономических систем разного уровня.

Цивилизации почти во всех странах с небольшими вариациями проходили от родственных взаимоотношений между группами людей к соседским - не связанным кровными отношениями. Эти закономерности исследовались различными авторами, но по-нашему мнению одним из наиболее полных отражены в работе одного из основоположников марксизма - Ф.Энгельса [14]. В процессе исследования было выявлено, что в эволюции существовали различные формы общности и социальных групп.

На одном из этапов была сформирована одна из групп - местное сообщество, реализующее хозяйственные функции по обеспечению населения различными бытовыми и социальными услугами для повседневного комфортного проживания на определенной территории и наиболее развитой формой является муниципальная социально-экономическая система.

В современных условиях социальной формой общности людей, не связанных с родственными узами, стало государство и государственные образования.

В процессе исторического развития вопросы, решаемые на достаточно узкой территории, обычно относятся к компетенции остаточного узкого круга людей, который принято называть местным сообществом. А система, позволяющая решать вопросы

местного значения, принято обозначать как «систему местного самоуправления». В большинстве стран в независимости от формы и системы государственного устройства она, как правило, достаточно самостоятельна.

Исследование исторических процессов формирования российской государственности руководители государства в независимости от их звания на различных этапах развития России предпринимали попытки изменения форм и методов взаимоотношений местных сообществ и государства.

Основная часть

Если на первых этапах формирования Руси основной формой взаимоотношений между великими киевскими и владимирскими князьями являлись лишь принцип кормления - удельный князь лишь выплачивал некую сумму средств в виде налогов за определенные действия по военной защите при внешней опасности.

При формировании национального государства при Иване III и в дальнейшем при последующих царях необходимо было провести размежевание полномочий по обеспечению жизнедеятельности населения между централизованным государством и местными сообществами. Достаточно часто эти процессы сопровождались массовыми волнениями, которые в конечном счете привели к гражданской войне в виде «смутного времени».

В процессе исторического развития вопросы, решаемые на достаточно узкой территории, обычно относятся к компетенции остаточного узкого круга людей, который

принято называть местным сообществом. А система, позволяющая решать вопросы местного значения, принято обозначать как «систему местного самоуправления». В большинстве стран в независимости от формы и системы государственного устройства она, как правило, достаточно самостоятельна.

В современной России, начиная с 1993 года, вопрос реализации полномочий органами местного самоуправления, которые были сформулированы в Конституции 1993 года. Однако после этого были предприняты значительные усилия по обоснованию объема этих полномочий, как со стороны научно-технического сообщества, так и со стороны практиков.

На первых порах объем полномочий предусматривался весьма широким. Но ограничения на этот объем возникли естественным образом - через систему их финансирования через местные бюджеты. Однако именно в это же время происходил процесс формирования бюджетной системы в Российской Федерации.

В Российской Федерации местное самоуправление с момента принятия Конституции в 1993 году не входило в систему государственного управления. Однако некоторая двойственность местного самоуправления в системе публичной власти могла привести к некоторому непониманию его роли и места. В 2003 году был принят один из основополагающих нормативных актов, регулирующих деятельность органов местного самоуправления который, однако, в процессе его реализации были приняты значительные изменения, которые фактически полностью выхолостили первоначальные подходы к организации его (местного самоуправления) в субъектах Федерации.¹

Активность законодателей по изменению положений закона от 06.10.2003 № 131-ФЗ в конечном счете вылилась в огромное количество изменений. В частности, в текст были приняты более 1500 изменений, приведших к изменению первоначальных положений закона. Значительное количе-

ство изменений было принято после 2014 года [1].

По сравнению с первоначальной редакцией закона полномочия по уточнению полномочий органов местного самоуправления были переданы субъектам Федерации, которые своими нормативными актами могли передавать часть государственных полномочий органам местного самоуправления. Эти полномочия передавались практически ежегодно, причем достаточно часто безо всякого финансового обеспечения. Это привело к тому, что большая часть муниципальных бюджетов органов местного самоуправления являющимися дефицитными до этой передачи государственных полномочий стали окончательно ими (дефицитными).

Значительные изменения по сравнению с первоначальной редакцией закона претерпел и перечень типов муниципальных образований, полномочия которых достаточно часто дублировались, что приводило к неразберихе в системе местного самоуправления и перерасходу и без того достаточно скудных финансовых ресурсов органов местного самоуправления.

Именно эти проблемы финансирования деятельности органов местного самоуправления привели к тому, что в рамках бюджетной системы потребовалось создавать механизмы субсидирования местных расходов.

Как показал анализ периодической печати в наибольшей степени из-за отсутствия достаточных финансовых ресурсов для финансирования муниципальных обязательств по реализации муниципальных обязательств, зафиксированных в уставах, пострадали сельские и малые поселения. Это отмечалось многими авторами [6; 8].

Наиболее распространенным способом выхода из сложившейся ситуации в рамках функционирования системы местного самоуправления многие субъекты Федерации нашли в укрупнении муниципальных образований через их «добровольные» решения выборных органов местного самоуправления.

¹ Федеральный закон от 6 октября 2003 г. N 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» // URL.: <https://ivo.garant.ru/#/document/186367/paragraph/3555106:0> (дата обращения 25.12.2025)

Основными критериями, которыми руководствовались субъекты Федерации, явились экономия бюджетных средств и повышение управляемости при решении вопросов местного значения, особенно характерных для целой группы муниципальных образований. В некоторых субъектах Федерации пошли еще дальше и реформировали организацию местного самоуправления до одноуровневой.

В результате проводимых реформ в Российской Федерации уже к 1 января 2025 года в 14 субъектах Федерации перешли на одноуровневую модель функционирования местного самоуправления.

В таблице 1 представлены некоторые характеристики организации местного самоуправления субъектов Федерации, в которых перешли на одноуровневую модель.

Таблица 1

Показатели системы местного самоуправления субъектов Федерации, перешедших на одноуровневую модель на 01.01.2025 г.

Наименование субъекта Федерации	Территории, тыс. кв. км	Население, тыс. чел	Плотность населения, чел/ кв. км	Доходы консолидированных бюджетов, млн. руб.	Бюджетные доходы на 1 чел., тыс. руб
Российская Федерация в целом	17 234,00	146 150,80	8,48	14901200	101,96
Московская область	44,3	8 651,30	195,29	805479,8	93,11
Смоленская область	49,8	864	17,35	64383,4	74,52
Тамбовская область	34,5	956,3	27,72	64058,8	66,99
Калининградская область	15,1	1 033,90	68,47	11165,2	10,80
Ставропольский край	66,2	2 886,10	43,60	16395,6	5,68
Удмуртская Республика	42,1	1 434,60	34,08	97610	68,04
Чувашская Республика	18,3	1 167,10	63,78	76614,1	65,64
Пермский край	160,2	2 495,30	15,58	189436,3	75,92
Нижегородская область	76,6	3 060,30	39,95	250380,4	81,82
Курганская область	71,5	753	10,53	60214,1	79,97
Ямало-Ненецкий автономный округ	769,3	516	0,67	226720,8	439,38
Магаданская область	462,5	133,4	0,29	53118,6	398,19
Сахалинская область	87,1	457,6	5,25	184002,8	402,10

*Источник: составлено автором с использованием данных сайта Росстат²

² Регионы России // URL.: <https://rosstat.gov.ru/dbscripts/munst/munst46/DBInet.cgi> (дата обращения 21.01.2025 г.).

Как следует из анализа приведенных в таблице диапазон разброса показателей весьма широк. Так в числе регионов, перешедших на одноуровневую модель, можно отметить Курганскую область, плотность населения едва превышает средний по России. Однако, как требует Бюджетный Кодекс России при передаче государственных полномочий субъект Федерации обязан финансировать их из бюджета субъекта Федерации. При этом бюджетная обеспеченность регионального бюджета ниже среднероссийского, что заранее ставит органы местного самоуправления в неравные условия по сравнению с двухуровневой системой. В условиях одноуровневой системы, как правило, доступность населения к государственным и муниципальным услугам снижается в среднем в 2-2,5 раза [10; 11]. Другой особенностью прошедшего перехода к одноуровневой модели организации местного самоуправления пострадали, прежде всего, сельские и городские поселения [7; 9].

Особенно интересным при анализе данных таблицы является, то, что во всех субъектах Федерации, перешедших на одноуровневую модель местного самоуправления, бюджетная обеспеченность ниже среднероссийской. Таким образом, цели, заявленные при переходе на одноуровневую модель по сокращению бюджетных расходов, не были достигнуты.

Изменения, принятые в 2020 году в Конституции Российской Федерации, призваны были устранить эти двусмысленности в системе государственного и муниципального управления в стране.

Принятые изменения позволили уточнить место и роль местного самоуправления, входящего в систему публичной власти, но не входящей в систему государственной власти.

В настоящее время система публичной власти в Российской Федерации включает три уровня власти:

- федеральный;
- субъект Федерации;
- местное самоуправление.

Согласно этой классификации в Российской Федерации для каждого из уровней публичной власти разработана система нормативных актов (законов), определяющих и регулирующих функционирование каждой из них.

Ведущую роль в организации публичной власти в Российской Федерации, согласно Конституции, играют федеральные органы управления, которые должны обеспечить нормативную базу ее функционирования.³

Следующим нормативным актом, регулирующим функционирование единой системы публичной власти в субъектах Российской Федерации, является федеральный закон «Об общих принципах организации публичной власти в субъектах Российской Федерации»⁴.

В свою очередь организация публичной власти в субъектах Федерации, в рамках которой, впервые, как мы уже отметили ранее, функционирует местное самоуправление, регулируется принятым федеральным законом «Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти».⁵

Федеральный закон от 20.03.2025 г. ФЗ-33, по нашему мнению, достаточно четко определил субъектность полномочий различным органам управления, входящих в систему единой публичной власти, по решению вопросов обеспечения жизнедеятельности населения на территориях муниципальных образований [5].

В принятом законе полномочия органов государственного и муниципального управления достаточно определенно привязаны к соответствующему уровню управления. Это позволяет конкретизировать источник финансирования расходов.

Согласно закону, органы местного самоуправления наделены собственными

³ Конституция Российской Федерации // URL.: <https://ivo.garant.ru/#/document/10103000/paragraph/52419:0> (дата обращения 21.01.2025 г.).

⁴ Федеральный закон от 21 декабря 2021 г. N 414-ФЗ «Об общих принципах организации публичной власти в субъектах Российской Федерации» // URL.: <https://ivo.garant.ru/#/document/403266160/paragraph/1:0> (дата обращения 25.12.2025)

⁵ Федеральный закон от 20.03.2025 г. № 33-ФЗ Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти. // URL.: <http://kremlin.ru/acts/bank/51732/page/20> (дата обращения 25.12.2025)

(закрепленными) полномочиям, реализация которых осуществляется из средств муниципального бюджета.

Другая группа полномочий является перераспределёнными от муниципальных образований в пользу субъектов Федерации. Источником финансирования могут являться средства муниципальных бюджетов, не переданных в бюджет субъекта Федерации. Другим источником финансирования муниципальных полномочий, перераспределённых в пользу субъектов Федерации могут являться средства регионального бюджета переданные и муниципальных бюджетов. Перечень этих полномочий утверждается законом субъекта Федерации.

Третья группа перераспределённых полномочий по решению вопросов местного значения, которые финансируются из средств муниципального бюджета, образуемых за счет увеличения финансовых нормативов на ресурсы в доходной части. Другим источником финансирования этих расходов могут являться межбюджетные трансферты. Перечень этих полномочий также утверждается законом субъекта Федерации.

К четвертой группе полномочий, согласно принятому закону, могут быть отнесены государственные вопросы, решение которых передано в компетенцию органов местного самоуправления, финансирование этих полномочий осуществляется через субвенции передаваемых законами субъекта Федерации.

Перечень следующих полномочий формируется самостоятельно органами местного самоуправления. Их можно определить как факультативные, которые могут финансироваться исключительно из средств местных бюджетов при действующем ограничении на величину дотаций в доходной части, которая не может выше 20 процентов.

Однако для эффективного решения вопросов местного значения, особенно при перераспределении между уровнями управления, необходимо учитывать финансовые возможности «донора». Поэтому считаем необходимым при передаче полномочий необходимо учитывать финансо-

вые возможности субъектов Федерации в виде бюджетной обеспеченности.

Другим существенным изменением в системе местного самоуправления является изменения в методах реализации населением своих полномочий в системе публичной власти.

Согласно главе 8 статьи 130 Конституции в Российской Федерации реализуется гражданами в полной мере местное самоуправление путем референдума, выборов, других форм прямого волеизъявления, через выборные и другие органы местного самоуправления.

Как следует из упомянутого перечня форм волеизъявления населением по вопросам реализации вопросов местного значения далеко не полный, но расширение его предусмотрено в системе нормативных актов, регулирующих организацию систему публичной власти в Российской Федерации. Путем реализации населением своих полномочий в конечном счете приобретала конфигурацию муниципальная социально-экономическая система.

Согласно принятому федеральному закону № 33 в рамках единой системы публичной власти население осуществляет непосредственное участие в местном самоуправлении в следующих формах:

- местный референдум;
- публичные слушания, общественные обсуждения;
- муниципальные выборы;
- инициативные проекты;
- сход граждан;
- староста сельского населенного пункта.

Кроме того, в рамках этого закона предусмотрено формы непосредственного осуществления местного самоуправления:

- опрос;
- собрание граждан;
- территориальное общественное самоуправление (ТОС).

По сравнению с предыдущим вариантом реализации полномочий населением в новой редакции исключены такие формы, как: голосование по отзыву депутата; сход граждан, осуществляющий полномочия представительного органа муниципаль-

ного образования; правотворческая инициатива граждан; конференция граждан (собрание делегатов), обращения граждан в органы местного самоуправления.

В свою очередь даже имеющиеся формы реализации своих полномочий населением по осуществлению местного самоуправления также фактически могут быть осуществлены при наличии положительного заключения органа государственного управления субъекта Федерации.

Так в качестве иллюстрации этого тезиса можно привести новую редакцию по выбору главы исполнительной власти органа местного самоуправления, в которую была добавлен вариант по предложению органа государственного управления субъекта Федерации.

Необходимо отметить, что в условиях перехода в некоторых субъектах Федерации к одноуровневой модели местного самоуправления резко сократилась доступность населения органам представительной власти в муниципальных образованиях.

По отдельным субъектам Федерации число муниципальных образований за период перехода к одноуровневой модели начиная с 2018 года сократилось более чем в 2 раза. при сохранившихся территориях. То есть после реформы население имеет меньше возможностей доступа к муниципальным услугам и значительно сократились возможности осуществления муниципального контроля за их качеством и комфортным состоянием окружающей среды [5].

Проведенный анализ организации системы местного самоуправления в новых условиях показал, что проведенные изменения, связанные с организацией системы публичной власти в Российской Федерации, приводят к сокращению роли местных сообществ в формировании муниципальной социально-экономической системы.

Заключение

Как показывает проведенный исторический и контекстный анализ публичная власть обладает особенными характеристиками, которые фактически выделяет ее из совокупности почти всех входящих в нее элементов.

Реализация всех изменений, предусмотренных Федеральным Законом ФЗ-33, в полной мере возможна лишь при финансовой обеспеченности предлагаемых решений.

То есть передача полномочий по обеспечению жизнедеятельности населения и инженерной и социальной инфраструктуры должна обосновываться достаточностью бюджетных средств. Это условие позволит обосновать целесообразность и возможность передачи этих полномочий на другой уровень управления.

Список источников:

1. Агаева М.Ж., Ямчук Е.В. Местное самоуправление: актуальные вопросы и перспективы развития // Муниципальная академия. 2023. № 2. С. 54-58.
2. Зотов В.Б., Исаева М.И. Вопросы местного самоуправления в современных российских и иностранных исследованиях // Муниципальная академия. 2023. № 3. С. 11-16.
3. Зотов В.Б., Чувев С.В., Уколов В.Ф. История становления и развития местного самоуправления в России // Муниципальная академия. 2025. № 2. С. 17-26.
4. Ключевский В. О. Русская история. Полный курс в 4 ч. Часть 1: учебник для вузов / В. О. Ключевский. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 396 с.
5. Леонов С.Н. Оценка влияния институциональных трансформаций на эффективность муниципального управления // Известия Байкальского государственного университета. 2025. Т. 35, № 3. С. 446–460.
6. Леонов С.Н. Финансовые и структурные аспекты реформы местного самоуправления в России: монография // отв. ред. Н.Н. Михеева; Институт экономических исследований ДВО РАН. — Хабаровск: ИЭИ ДВО РАН, 2023. — 232 с.
7. Мусинова Н.Н. Об организации местного самоуправления в единой системе публичной власти // Вестник университета. 2022. № 2. С. 77-84
8. Рой О.М. Судьба муниципальной реформы в сельской местности: от местного самоуправления к местному управлению? // Муниципальная академия. 2023. № 4. С. 51–58.
9. Рой О.М. Территориальное самоуправление: от локальных сообществ к самоуправляемой общности // Управленческие науки = Management Sciences. 2025. № 15(1). С.138-148.
10. Сираждинов Р.Ж. Анализ изменений полномочий органов местного самоуправления в России в рамках проводимой реформы системы местного самоуправления // Муниципальная академия. 2024. № 2. С. 556-562.
11. Сираждинов Р.Ж. Некоторые итоги реформы местного самоуправления в Российской Федерации в 2024 году // Муниципальная академия. 2025. № 2. С. 8-16.
12. Соловьев С.М. Сочинения: История России с древнейших времен: В 18 кн.: Кн.1: Т.1-2/ С.М.Соловьев.- М.: Голос, 1993. — 700 с.
13. Теория государства и права: учебник / Российский университет дружбы народов, Юридический институт; под ред. д.ю.н., проф. А.А. Клишаса. — М.: Статут, 2019. — 512 с.
14. Энгельс Фридрих. Происхождение семьи, частной собственности и государства. В связи с исследованиями Льюиса Г. Моргана 1985 / Энгельс. — М.: Политиздат, 1985. — 366 с.

References:

1. Agaeva M.Zh., Yamchuk E.V. Local self-government: current issues and development prospects // Municipal Academy. 2023. No. 2. pp. 54-58.
2. Zotov V.B., Isaeva M.I. Local self-government issues in modern Russian and foreign studies // Municipal Academy. 2023. No. 3. pp. 11-16.
3. Zotov V.B., Chuev S.V., Ukolov V.F. History of the formation and development of local self-government in Russia // Municipal Academy. 2025. No. 2. pp. 17-26.
4. Klyuchevsky V.O. Russian history. Complete course in 4 parts. Part 1: textbook for universities / V.O. Klyuchevsky. — Moscow: Yurait Publishing House, 2025. — 396 p.
5. Leonov S. N. Assessing the Impact of Institutional Transformations on the Efficiency of Municipal Governance // Bulletin of the Baikal State University. 2025. Vol. 35, No. 3. pp. 446–460.
6. Leonov S. N. Financial and Structural Aspects of Local Self-Government Reform in Russia: Monograph // Ed. N. N. Mikheeva; Economic Research Institute, Far Eastern Branch of the Russian Academy of Sciences. — Khabarovsk: Economic Research Institute, Far Eastern Branch of the Russian Academy of Sciences, 2023. — 232 p.
7. Musinova N. N. On the Organization of Local Self-Government in a Unified System of Public Authority // Bulletin of the University. 2022. No. 2. pp. 77–84
8. Roy O. M. The Fate of Municipal Reform in Rural Areas: From Local Self-Government to Local Management? // Municipal Academy. 2023. No. 4. Pp. 51–58.
9. Roy, O.M. Territorial Self-Government: From Local Communities to Self-Governing Community // Management Sciences. 2025. No. 15(1). Pp. 138–148.
10. Sirazhdinov, R.Zh. Analysis of Changes in the Powers of Local Self-Government Bodies in Russia within the Framework of the Ongoing Reform of the Local Self-Government System // Municipal Academy. 2024. No. 2. Pp. 556–562.
11. Sirazhdinov, R.Zh. Some Results of the Local Self-Government Reform in the Russian Federation in 2024 // Municipal Academy. 2025. No. 2. Pp. 8–16.
12. Soloviev, S.M. Works: History of Russia from Ancient Times: In 18 Books: Book 1: Vol. 1-2 / S. M. Solovyov. - Moscow: Golos, 1993. - 700 p.
13. Theory of State and Law: Textbook / Peoples' Friendship University of Russia, Law Institute; edited by Doctor of Law, Professor A. A. Klishas. - Moscow: Statut, 2019. - 512 p.
14. Engels, Friedrich. The Origin of the Family, Private Property, and the State. In Connection with the Research of Lewis G. Morgan 1985 / Engels. - Moscow: Politizdat, 1985. - 366 p.



УДК 061.62:616-001
DOI: 10.52176/2304831X_2026_02_31
EDN: <https://elibrary.ru/ujgbpp>

105 лет служения науке и здоровью: исторический путь и направления развития ФГБУ «Национальный медицинский исследовательский центр травматологии и ортопедии имени Н.Н. Приорова»

105 years of service to science and health: historical path and traditions N.N. Priorov national medical research center of traumatology and orthopedics



Анатолий Корнеевич Орлецкий

ФГБУ «Национальный медицинский исследовательский центр травматологии и ортопедии имени Н.Н. Приорова», доктор медицинских наук, профессор, заслуженный врач Российской Федерации, заведующий отделением травматологии и ортопедии, ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-1461-4802>, AuthorID: 400950
127299, Россия, Москва, ул. Приорова 10. Новоспасский переулок, 9.
e-mail: nova495@mail.ru

Anatoliy K. Orletsy

N.N. Priorov National Medical Research Center of traumatology and orthopedics, Doctor of Medical Sciences, Professor, Honored Doctor of the Russian Federation, Head of the Department of Traumatology and Orthopedics, ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-1461-4802>, AuthorID: 400950
127299, Russia, Moscow, ul. Priorova 10. Novospassky lane, 9.
e-mail: nova495@mail.ru

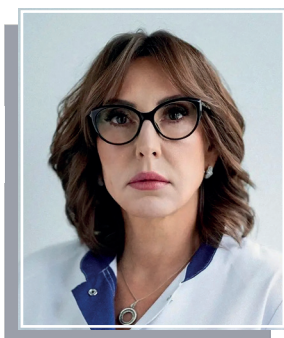


Константин Викторович Шкуро

ФГБУ «Национальный медицинский исследовательский центр травматологии и ортопедии имени Н.Н. Приорова», врач травматолог ортопед, ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-8259-7994>, SPIN-код: 3442-1306, AuthorID: 1200891. 127299, Россия, Москва, ул. Приорова 10. Новоспасский переулок, 9. ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», магистрант 109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99. e-mail: dr.shkuro@mail.ru

Konstantin V. Shkuro

N.N. Priorov National Medical Research Center of traumatology and orthopedics, traumatologist-orthopedist, ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-8259-7994>, SPIN-code: 3442-1306, AuthorID: 1200891. 127299, Russia, Moscow, st. Priorova 10. Novospassky Lane, 9 FSBEI HE "State University of Management", Master's student 99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542 e-mail: dr.shkuro@mail.ru



Людмила Леонидовна Буткова

ФГБУ «Национальный медицинский исследовательский центр травматологии и ортопедии имени Н.Н. Приорова», кандидат медицинских наук, врач травматолог ортопед, SPIN-код: 9952-2559, AuthorID: 705911. 127299, Россия, Москва, ул. Приорова 10. Новоспасский переулок, 9. e-mail: butkova.98@mail.ru

Lyudmila L. Butkova

N.N. Priorov National Medical Research Center of Traumatology and Orthopedics, MD, PhD, traumatologist and orthopedist, SPIN: 9952-2559, AuthorID: 705911. 127299, Russia, Moscow, Priorova St. 10, Novospassky Lane, 9. e-mail: butkova.98@mail.ru



Елена Геннадьевна Хмельченко

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», доцент, доцент кафедры государственного и муниципального управления, кандидат биологических наук, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3772-6094>, Web of Science Researcher ID: <https://www.researcherid.com/rid/D-2770-2019>, SPIN-код: 1737-6581, AuthorID: 699279. 109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99. e-mail: eg_khmelchenko@guu.ru

Elena G. Khmelchenko

FSBEI HE "State University of Management", Associate Professor, Associate Professor of the Department of State and Municipal Management, Candidate of Biological Sciences, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3772-6094>, Web of Science Researcher ID: <https://www.researcherid.com/rid/D-2770-2019>, SPIN code: 1737-6581, AuthorID: 699279. 99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542 e-mail: eg_khmelchenko@guu.ru

Аннотация.

Статья посвящена 105-летию ФГБУ «НМИЦ ТО им. Н.Н. Приорова» Минздрава России. На основе архивных данных и исторических материалов рассматривается эволюция учреждения от Лечебно-протезного института до головного научно-клинического центра страны. Анализируется вклад выдающихся ученых в развитие отечественной травматологии и ортопедии, прослеживается преемственность научных школ и традиций. Особое внимание уделяется роли Центра в годы войн и чрезвычайных ситуаций, разработке прорывных технологий — от эндопротезирования до микрохирургии, а также современным достижениям и перспективам развития. В статье подчеркивается уникальная роль ЦИТО как интегратора науки, клинической практики и образования на протяжении более чем вековой истории.

Ключевые слова.

ЦИТО, травматология, ортопедия, эндопротезирование, история медицины, научные школы, микрохирургия, спортивная травма, реабилитация, 105-летие.

Введение

22 апреля 2026 года исполняется 105 лет со дня основания учреждения, ставшего одним из ключевых центров отечественного здравоохранения. Федеральное государственное бюджетное учреждение «Национальный медицинский исследовательский центр травматологии и ортопедии имени Н.Н. Приорова» Министерства здравоохранения Российской Федерации — так сегодня официально именуется знаменитый ЦИТО — прошел путь длиной более века, аккумулируя исторический опыт, научные достижения и профессиональные традиции нескольких поколений врачей и исследователей.

105-летний юбилей представляет собой значимую веху, позволяющую осмыслить пройденный путь, оценить вклад основателя — академика Николая Николаевича Приорова и его последователей, а также определить традиции, лежащие в основе современных достижений Центра. История ЦИТО неразрывно связана с формированием отечественной травматологии и ортопедии как самостоятельных научно-практических дисциплин [4]. От первых протезов для инвалидов войн до высоко-

Abstract.

This article is dedicated to the 105th anniversary of the N.N. Priorov National Medical Research Center of Traumatology and Orthopedics (NMIC TO) of the Russian Ministry of Health. Using archival data and historical materials, this article examines the institution's evolution from a Prosthetic and Therapeutic Institute to the country's leading scientific and clinical center. The contributions of outstanding scientists to the development of Russian traumatology and orthopedics are analyzed, and the continuity of scientific schools and traditions is traced. Particular attention is given to the Center's role during wars and emergency situations, the development of breakthrough technologies—from endoprosthesis to microsurgery—as well as current achievements and development prospects. The article emphasizes the Center's unique role as an integrator of science, clinical practice, and education for more than a century.

Keywords.

CIО, traumatology, orthopedics, endoprosthesis, history of medicine, scientific schools, microsurgery, sports injury, rehabilitation, 105th anniversary.

технологичных операций с применением роботизированных систем и 3D-печати — такова траектория развития учреждения, сохраняющего лидирующие позиции в российской медицине.¹

Настоящая статья представляет собой научно-историческую реконструкцию пути ЦИТО, анализа его вклада в отечественную и мировую науку, а также определение роли Центра в современной системе здравоохранения России.

1. У ИСТОКОВ: СОЗДАНИЕ И ПЕРВЫЕ ДЕСЯТИЛЕТИЯ (1921–1940)

Дата 22 апреля 1921 года стала отправной точкой в истории ЦИТО. В Москве по инициативе выдающегося хирурга и организатора здравоохранения Николая Николаевича Приорова и его учителя профессора В.Н. Розанова был открыт Лечебно-протезный институт Московского отдела здравоохранения. Страна оправлялась от последствий Первой мировой и Гражданской войн. Тысячи ветеранов, потерявшие конечности нуждались не только в протезировании, но в комплексной медицинской помощи: лечении, реабилитации и социальной адаптации.

¹ Федеральное государственное бюджетное учреждение «Центральный научно-исследовательский институт травматологии и ортопедии им. Н.Н. Приорова». Путеводители по российским архивам // URL: <https://guides.rusarchives.ru/print/funds/147/federalnoe-gosudarstvennoe-byudzhetnoe-uchrezhdenie-centralnyy-nauchno-issledovatel'skiy> (дата обращения: 19.03.2026).



Рисунок 1. ФГБУ «Национальный медицинский исследовательский центр травматологии и ортопедии имени Н.Н. Приорова»

Николай Николаевич Приоров, выпускник медицинского факультета Томского университета 1912 года, к тому времени имел опыт хирургической работы в лечении как гражданского населения, так и инвалидов войны. Его задача состояла не только в создании протезов, но и в разработке методов хирургического лечения последствий травм, подготовке специалистов и формировании новой медицинской специальности [1; 2; 3].

Первоначально институт размещался на окраине Москвы, в районе Тимирязевского лесопарка, в приспособленных помещениях. Благодаря организаторским усилиям Н.Н. Приорова и его единомышленников работа быстро набирала обороты. Уже в 1930 году произошла реорганизация: институт стал называться Московским областным институтом травматологии, ортопедии и протезирования. В его структуре был создан протезный отдел, занимавшийся обеспечением инвалидов бандажами и протезами конечностей.

Этот период характеризовался накоплением клинического опыта и формированием научных принципов. Н.Н. Приоров настаивал на неразрывной связи трех компонентов: хирургического лечения, протезирования и последующей реабилитации. Впоследствии этот триединый подход сформировал визитную карточку ЦИТО.

Создание на базе института кафедры ортопедии и травматологии Центрального института усовершенствования врачей (ЦИУВ) заложило основы системной подготовки кадров высшей квалификации.²

Конец 1930-х годов стал периодом проверки готовности коллектива к работе в экстремальных условиях. В 1939–1940 годах институт оказывал медицинскую помощь раненым в ходе боевых действий у озера Хасан и во время советско-финляндской войны. Этот опыт потребовал мобильности, четкой организации лечебного процесса и разработки новых методик лечения огнестрельных повреждений опорно-двигательного аппарата. За успешное выполнение этих задач Н.Н. Приоров был награжден орденом Красной Звезды. В 1940 году институт получил всесоюзный статус и был переименован в Центральный научно-исследовательский институт травматологии и ортопедии (ЦИТО), став головным учреждением страны в этой области.

2. ЦИТО В ГОДЫ ВЕЛИКОЙ ОТЕЧЕСТВЕННОЙ ВОЙНЫ (1941–1945)

С началом Великой Отечественной войны деятельность ЦИТО приобрела особое значение. Николай Николаевич Приоров был назначен главным хирургом Управления эвакуационных госпиталей Наркомздрава СССР, а ЦИТО стал центральным методическим и

² История ЦИТО. ФГБУ «НМИЦ ТО им. Н.Н. Приорова» Минздрава России // URL: <https://www.cito-priorov.ru/history/> (дата обращения: 19.03.2026).

клиническим базисом для системы специализированной помощи раненым.

В первые месяцы войны, особенно в период обороны Москвы, институт перестроил работу на военный лад, развернув до 600 коек для приема раненых с фронта и пострадавших от воздушных налетов. ЦИТО функционировал как научно-клиническая база, где на значительном клиническом материале разрабатывались оптимальные методы лечения огнестрельных переломов, ранений крупных суставов, ампутаций и реконструктивных операций [5].

Коллектив института под руководством Н.Н. Приорова разработал и внедрил в практику эвакуогоспиталей единые принципы этапного лечения раненых с повреждениями опорно-двигательного аппарата. Значительное внимание уделялось не только хирургической технике, но и восстановительному лечению, лечебной физкультуре и трудотерапии. В годы войны окончательно сформировалась концепция реабилитации как неотъемлемой части лечебного процесса.

Результаты этой работы нашли отражение в статистике: благодаря внедрению разработанных методик в строй было возвращено 72,3% раненых. 47 сотрудников ЦИТО были ветеранами войны, многие ушли на фронт добровольцами, четверо — П.Г. Жирнов, А.Г. Жохова, С.П. Белявин, И.Н. Детинкин — погибли. Их имена вошли в историю института.

3. ЭПОХА СТАНОВЛЕНИЯ И РАСЦВЕТА: ВТОРАЯ ПОЛОВИНА XX ВЕКА

В 1945–1946 годах, с использованием опыта войны и базы эвакуогоспиталей, в крупных городах СССР начали создаваться институты восстановительной хирургии, травматологии и ортопедии. ЦИТО выступил в роли координирующего и методического центра, выполняя функции головного института страны. Этот период характеризовался активным развитием специальности: проводились всесоюзные съезды, открывались новые кафедры, формировались научные школы.

Новый этап в жизни ЦИТО связан с именем академика Мстислава Васильевича Волкова, возглавлявшего институт с 1961 по

1984 год. В это время институт превратился в крупный научно-клинический комплекс, определявший направления развития отечественной и мировой травматологии.

В структуре института были выделены новые самостоятельные подразделения: отделение микрохирургии и травмы кисти, отделение детской костной патологии и подростковой ортопедии, отделение анестезиологии и реанимации. Результаты научных исследований внедрялись в клиническую практику. В 1963 году состоялся первый съезд травматологов-ортопедов СССР.

Одним из ключевых достижений этого периода стало создание профессором Константином Митрофановичем Сивашем тотального эндопротеза тазобедренного сустава. Эта разработка получила международное признание и определила пути развития эндопротезирования на многие годы. В 1971 году за достижения в развитии здравоохранения и медицинской науки ЦИТО был награжден орденом Трудового Красного Знамени. Институту и улице, на которой он расположен, было присвоено имя — Н.Н. Приорова.

Период 1960–1980-х годов ознаменовался открытием в ЦИТО направлений, определивших развитие современной травматологии. В 1952 году было создано первое в Европе отделение спортивной, балетной и цирковой травмы, которое возглавила профессор Зоя Сергеевна Миронова. Здесь проходили лечение известные спортсмены и артисты балета, а разработанные методы лечения и реабилитации стали классическими.

Профессор Владимир Николаевич Блохин открыл первое в стране (и второе в мире) отделение хирургии кисти, заложив основы системного подхода к лечению патологии этой сложной области. Позднее академик М.В. Волков и профессор И.Г. Гришин развили направление микрохирургии в травматологии и ортопедии, позволившее выполнять сложные реконструктивные операции по пересадке конечностей и тканей.

С 1985 по 1998 год институт возглавлял член-корреспондент РАН, профессор, генерал-майор медицинской службы Юлий Георгиевич Шапошников. Афганская война и техногенные катастрофы потребовали

нового подхода к лечению огнестрельных повреждений и массового поражения. Под руководством Ю.Г. Шапошникова в ЦИТО были созданы научные группы по изучению раневой баллистики и лечению огнестрельных ранений, разработаны и применены иммунокорректоры.

По его инициативе были сформированы медицинские бригады быстрого реагирования для работы в чрезвычайных ситуациях и зонах военных конфликтов. За организацию помощи в Афганистане ЦИТО был награжден орденом Дружбы народов. В 1994 году был основан журнал «Вестник травматологии и ортопедии им. Н.Н. Приорова», бессменным главным редактором которого до конца жизни оставался Ю.Г. Шапошников.

4. СОВРЕМЕННАЯ ИСТОРИЯ: ИНТЕГРАЦИЯ НАУКИ И ПРАКТИКИ (1999–2026)

С 1999 года и до 2019-го институтом руководил академик РАН, профессор Сергей Павлович Миронов. Этот период стал временем системных преобразований. Институт получил статус Национального медицинского исследовательского центра (НМИЦ), что закрепило его роль как головного экспертного учреждения страны по профилю «травматология и ортопедия».

Под руководством С.П. Миронова была усовершенствована научно-организационная деятельность, разработаны и утверждены: «Порядок оказания медицинской помощи населению по профилю травматология и ортопедия» (2012) и «Профессиональный стандарт «Врач-травматолог-ортопед» (2018). Развивались исследования в области патогенеза травматической болезни, артроскопии и малоинвазивной хирургии. ЦИТО принял участие в создании и кадровом обеспечении трех федеральных центров высоких медицинских технологий в Чебоксарах, Смоленске и Барнауле, открытых в 2014 году.

С 2022 года директором Центра является Член-корреспондент РАН, доктор медицинских наук, профессор РАН Антон Герасимович Назаренко. На сегодняшний день НМИЦ ТО им. Н.Н. Приорова — это огромный медицинский комплекс, клиника которого располагает 407 койками, 22

операционными, в том числе экстренная операционная и травмпункт. Ежегодно здесь получают помощь более 20 000 пациентов, из них свыше 2500 — с острой травмой.

В структуре Центра функционируют 15 научно-клинических отделений, 3 лаборатории, два консультативных поликлинических отделения. Среди них: отделения эндопротезирования, микрохирургии и травмы кисти, спортивной и балетной травмы, костной патологии, патологии позвоночника, детские отделения, а также отделение медицинской реабилитации и биомеханики. Научная работа ведется в лабораториях соединительной ткани, функциональной диагностики, консервации тканей с костным банком. В 2023 году журнал «Вестник травматологии и ортопедии им. Н.Н. Приорова», вошел в международную базу SCOPUS и получив высшую категорию «К1» в российском индексе научного цитирования.

Говоря о современной истории, необходимо отметить, что в 1963 году на базе протезного отдела института было создано Опытно-экспериментальное предприятие «ЦИТО», в дальнейшем трансформировалось в АО «ЦИТО». Сегодня АО «ЦИТО» (с 2024 года входит в Госкорпорацию Ростех) и ФГБУ «НМИЦ ТО им. Н.Н. Приорова» Минздрава России являются разными организациями, их связывают общие исторические корни и научно-практическое сотрудничество, в рамках которого реализуются программы разработки и производства протезно-ортопедических изделий.

Клинический Центр им. Н.Н. Приорова сохраняет функции главного методического и научного ядра, где разрабатываются новые методики и проходят подготовку кадры для системы здравоохранения.

5. НАУЧНЫЕ ШКОЛЫ И ТРАДИЦИИ: ПРЕЕМСТВЕННОСТЬ ПОКОЛЕНИЙ

История ЦИТО — это история специалистов, создавших отечественную травматологию и ортопедию. Среди них: Н.Н. Приоров, А.Э. Рауэр, В.В. Гориневская, К.М. Сиваш, М.В. Волков, В.Н. Блохин, З.С. Миронова, А.Ф. Каптелин, А.И. Казь-

мин, А.В. Каплан, В.Н. Гурьев, Ю.Г. Шапошников, С.П. Миронов. Каждый из них создал собственное научное направление и воспитал учеников.

Одной из ключевых традиций ЦИТО является передача знаний и клинического опыта от учителя к ученику, что позволяет институту на протяжении века сохранять лидирующие позиции.

Перечень разработок, впервые выполненных в стенах института, свидетельствует о его вкладе в развитие специальности: тотальный эндопротез тазобедренного сустава К.М. Сиваша; создание первого в стране отделения хирургии кисти (В.Н. Блохин) и внедрение микрохирургических технологий (М.В. Волков, И.Г. Гришин, В.Г. Голубев); открытие первого в Европе отделения спортивной, балетной и цирковой травмы (З.С. Миронова); внедрение методов транспедикулярной фиксации при заболеваниях позвоночника (А.И. Казьмин); разработка концепции лечения огнестрельных ранений и применение иммуноректоров (Ю.Г. Шапошников); создание внутренних ортопедических устройств (А.И. Блискунов); развитие отечественной артроскопии (С.П. Миронов).

В настоящее время эти традиции находят продолжение в разработках клеточных технологий, биоматериалов для регенерации костной ткани, использовании систем 3D-моделирования и навигации в хирургии.

6. МИССИЯ СЛУЖЕНИЯ: 105 ЛЕТ НА СТРАЖЕ ЗДОРОВЬЯ

На протяжении 105 лет ЦИТО выполняет функцию интегратор научного поиска и клинической практики. Результаты лабораторных исследований внедряются в клиническую работу, обеспечивая непрерывность цикла «наука-практика».

Образовательная функция Центра также имеет большое значение. Через кафедры, работающие на базе Центра, клиническую ординатуру, аспирантуру, курсы повышения квалификации прошли подготовку десятки тысяч врачей из России и зарубежных стран. ЦИТО остается центром подготовки кадров для системы здравоохранения.

Современные задачи Центра включают развитие персонализированной медицины, внедрение технологий искусственного интеллекта в диагностику и планирование операций, совершенствование регенеративных методов лечения, создание новых поколений имплантатов с биоактивными покрытиями. Решение этих задач осуществляется в кооперации с фундаментальной наукой, инженерными школами (МАИ, МГУ), высокотехнологичными производствами. Открытие региональных центров компетенций, развитие телемедицинских консультаций, активное участие в программах лечения и реабилитации участников боевых действий — все это звенья одной цепи, продолжающей дело, начатое Н.Н. Приоровым в 1921 году.

Основные научно-клинические направления развития НМИЦ ТО им. Н.Н. Приорова (ЦИТО)

Современный ЦИТО представляет собой научно-клинический комплекс, в котором на протяжении 105 лет сформировались и получили развитие ключевые направления травматологии и ортопедии.

1. Эндопротезирование крупных суставов

Направление эндопротезирования является одним из приоритетных ЦИТО. В институте профессором Константином Митрофановичем Сивашем был создан первый в мире цельнометаллический эндопротез тазобедренного сустава, который применялся в 70 странах мира. В настоящее время направление развивается в нескольких аспектах: эндопротезирование тазобедренного, коленного и плечевого суставов, включая ревизионные конструкции; мегапротезирование при онкологических заболеваниях; применение роботизированных технологий для первичного и ревизионного эндопротезирования.

2. Хирургия позвоночника (вертебрология)

Основателем направления вертебрологии в ЦИТО является профессор Аркадий Иванович Казьмин, разработавший метод коррекции и фиксации пояснич-

ного отдела позвоночника (дистрактором Казьмина). В структуре Центра функционируют три отделения хирургии позвоночника, где осуществляется лечение деформаций позвоночника у детей и взрослых, дегенеративных заболеваний, онкологической патологии, а также производится разработка и внедрение отечественных имплантатов.

3. Спортивная и балетная травма

Первое в Европе отделение спортивной и балетной травмы было создано в ЦИТО в 1952 году. Долгие годы отделением руководила профессор Зоя Сергеевна Миронова, в дальнейшем – академик РАН С.П. Миронов. В настоящее время отделение возглавляет профессор Анатолий Корневич Орлецкий. Отделение располагается в отдельном здании, в Новоспасском переулке, располагает стационаром на 40 коек, операционными залами, отделением лучевой диагностики, отделением медицинской и восстановительной реабилитации с бассейном.

4. Детская травматология и ортопедия

Особенностью ЦИТО является возможность лечить пациентов на протяжении всей жизни: от детства до старческого возраста. В Центре функционирует отделение детской травматологии (лечение детей и подростков, занимающихся спортом), отделение детской ортопедии (лечение врожденных вывихов бедра и костно-мышечной патологии), отделение детской костной патологии (онкологические заболевания), отделение ортопедической коррекции при ДЦП — специализированное направление для детей с детским церебральным параличом.

5. Отделение микрохирургии и травмы кисти

Направление хирургии кисти было основано профессором Владимиром Николаевичем Блохиным, создавшим первое в стране отделение хирургии кисти. В дальнейшем академик М.В. Волков и профессор И.Г. Гришин развили микрохирургическое направление. Сегодня в отделении ежедневно выполняются сложные реконструктивные операции на верхней и нижней конечности, с использованием микрохирургической техники.

6. Отделение последствий травм опорно-двигательной системы и костно-суставной инфекции, и отделение костной патологии взрослых, опухолей опорно-двигательного аппарата

Данные направления приобретают актуальность в связи с ростом числа эндопротезирований и риском имплантат-ассоциированной инфекции. Отделение взрослой костной патологии специализируется на лечении онкологических заболеваний с применением мегаэндопротезов, позволяющих сохранить конечность при большой площади резекции.

7. Образовательное и методическое направление

ЦИТО осуществляет функции Национального медицинского исследовательского центра по организационно-методическому руководству профильными организациями в регионах. С 2026 года вводятся изменения в законодательство, касающиеся целевого обучения и преподавания; НМИЦ ТО им. Н.Н. Приорова выступает методологическим куратором, разрабатывающим программы адаптации молодых специалистов. В 2026 году ЦИТО им. Н.Н. Приорова стал базовой организацией стран СНГ по взрослой травматологии и ортопедии.

Заключение

105 летняя история ФГБУ «НМИЦ ТО им. Н.Н. Приорова» Минздрава России представляет собой процесс развития от Лечебно-протезного института до Национального медицинского исследовательского центра. Этот путь стал результатом коллективного труда, сохранения традиций и внедрения научных достижений. Традиции, заложенные Н.Н. Приоровым и его последователями — единство лечения, протезирования и реабилитации, приоритет научного поиска. Высокий профессионализм и человечность сохраняются в деятельности Центра в настоящее время.

Вглядываясь в прошлое, ЦИТО уверенно смотрит в будущее. И нет сомнений, что следующие поколения врачей и ученых приумножат славу института, продолжая его великую миссию служения науке и здоровью.

Список источников:

1. Андреева А.В., Исупова И.Г., Кобелев И.М., Самбуров Г.О., Чецкая Г.Б. Академик Николай Николаевич Приоров как один из основоположников отечественной травматологии и ортопедии (в честь 140-летия со дня рождения) // Вестник травматологии и ортопедии им. Н.Н. Приорова. 2025. Т. 32. № 3. С. 728-735.
2. Кнопов М.Ш., Тарануха В.К. Николай Николаевич Приоров - жизнь, посвященная травматологии и ортопедии (к 130-летию со дня рождения) // Вестник травматологии и ортопедии им. Н.Н. Приорова. 2015. № 2. С. 90-92.
3. Кнопов М.Ш., Тарануха В.К. Николай Николаевич Приоров - один из основоположников отечественной травматологии и ортопедии // Хирургия. Журнал им. Н.И. Пирогова. 2011. № 4. С. 78-81.
4. Поздравление ФГБУ "Национальный медицинский исследовательский центр травматологии и ортопедии имени Н.Н. Приорова" Минздрава России // Вестник восстановительной медицины. 2021. Т. 20. № 2. С. 126.
5. Сотрудники национального медицинского исследовательского центра травматологии и ортопедии имени Н.Н. Приорова (ЦИТО) в годы великой отечественной войны // Вестник травматологии и ортопедии им. Н.Н. Приорова. 2025. Т. 32. № 2. С. 543-550.

References:

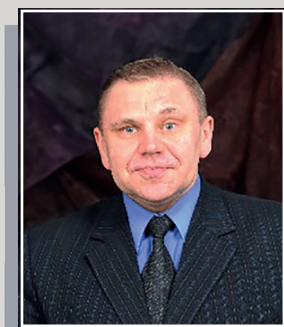
1. Andreeva A.V., Isupova I.G., Kobelev I.M., Samburov G.O., Chet-skaya G.B. Academician Nikolai Nikolaevich Priorov as one of the founders of domestic traumatology and orthopedics (in honor of the 140th anniversary of his birth) // Bulletin of Traumatology and Orthopedics named after. N.N. Priorova. 2025. T. 32. No. 3. P. 728-735.
2. Knopov M.Sh., Taranukha V.K. Nikolai Nikolaevich Priorov - a life dedicated to traumatology and orthopedics (to the 130th anniversary of his birth) // Bulletin of Traumatology and Orthopedics named after. N.N. Priorova. 2015. No. 2. P. 90-92.
3. Knopov M.Sh., Taranukha V.K. Nikolay Nikolaevich Priorov - one of the founders of domestic traumatology and orthopedics // Surgery. Journal named after N.I. Pirogov. 2011. No. 4. Pp. 78-81.
4. Congratulations from the Federal State Budgetary Institution "N.N. Priorov National Medical Research Center of Traumatology and Orthopedics" of the Ministry of Health of the Russian Federation // Bulletin of Restorative Medicine. 2021. Vol. 20. No. 2. P. 126.
5. Employees of the N.N. Priorov National Medical Research Center of Traumatology and Orthopedics (CIOT) during the Great Patriotic War // Bulletin of Traumatology and Orthopedics named after N.N. Priorov. 2025. T. 32. No. 2. P. 543-550.



УДК 332.02
DOI: 10.52176/2304831X_2026_02_40
EDN: <https://elibrary.ru/vcghim>

Вклад Таганрогского авиационного научно-технического комплекса имени Г.М. Бериева в социально-экономическую трансформацию современного Юга России

The contribution of the Taganrog Aviation Scientific and Technical Complex named after G.M. Beriev to the socioeconomic transformation of modern Southern Russia



Алексей Иванович Тихонов

ФГБОУ ВО Государственный университет управления, доцент кафедры государственного и муниципального управления, кандидат технических наук, доцент, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6095-1620>; Web of Science Researcher ID: ABF-3870-2020, SPIN-код: 3167-2814, AuthorID: 808636 109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99
e-mail: mai512hr@mail.ru

Alexey I. Tikhonov

FSBEI HE "State University of Management", Associate Professor of the Department of State and Municipal Administration, Candidate of Technical Sciences, Associate Professor, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6095-1620>; Web of Science Researcher ID: ABF-3870-2020, SPIN code: 3167-2814, AuthorID: 808636. 99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542
e-mail: mai512hr@mail.ru



Сергей Владимирович Чуев

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», заведующий кафедрой государственного и муниципального управления, кандидат исторических наук, доцент, ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-6785-8722>, SPIN-код: 9202-8559, AuthorID: 877636. 109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99.
e-mail: sv_chuev@guu.ru

Sergey V. Chuev

FSBEI HE "State University of Management", Head of the Department of State and Municipal Administration, Candidate of Historical sciences, Associate professor, ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-6785-8722>, SPIN: 9202-8559, AuthorID: 877636. 99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542.
e-mail: sv_chuev@guu.ru



Михаил Борисович Поляков

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»,
доцент кафедры государственного и муниципального
управления, кандидат экономических наук, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8907-7298>, SPIN-код: 9188-8882, AuthorID: 944394.

109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99.

e-mail: polyakov-mb@mail.ru

Mikhail B. Polyakov

FSBEI HE "State University of Management", Associate Professor of
the Department of Public and Municipal Administration, PhD in
Economics, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8907-7298>,

SPIN-code: 9188-8882, AuthorID: 944394.

99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542.

e-mail: polyakov-mb@mail.ru

Аннотация.

Современный этап экономического развития характеризуется усилением конкуренции среди стран за привлечение инвестиций и обеспечение стабильного уровня занятости населения. Регион Южного Федерального округа, включая Ростовскую область, представляет собой обширную территорию, активно развивающуюся за счёт концентрации специализированных производств, обеспечивающих высокие темпы роста региональной экономики.

Настоящая статья посвящена исследованию перспектив развития Таганрогского авиационного научно-технического комплекса (ТАНТК) им. Г.М. Бериева и его вклада в социально-экономическое развитие современного Юга России. Рассматриваются ключевые показатели деятельности авиастроительного предприятия, динамика производства, экспортные возможности и направления модернизации. Анализируются основные факторы, влияющие на развитие авиационной отрасли, включая технологическое обновление, конкуренцию на рынке авиатехники и государственную поддержку.

Авиастроительная отрасль является одной из ключевых составляющих экономики многих стран мира. Развитие отечественного авиапрома требует постоянного совершенствования технологий, повышения конкурентоспособности продукции и адаптации к современным требованиям рынка. Одним из ключевых факторов ускоренного регионального роста выступает формирование мощного авиационного кластера, основой которого являются высокотехнологичные предприятия авиационно-космической промышленности, входящие в структуру Объединённой авиастроительной корпорации (ОАК) и холдинг «Вертолёты России». Важнейшую роль в нем играет ТАНТК им. Г.М. Бериева, представляющий собой одно из немногих предприятий мирового уровня в сегменте авиации специального назначения, которое специализируется на разработке и производстве гидросамолетов, самолетов амфибий и специальной техники для гражданских и военных нужд.

Ключевые слова.

Региональная экономика, современный Юг России, Ростовская область, авиационная промышленность, ТАНТК имени Бериева, самолёт-амфибия.

Abstract.

The current stage of economic development is characterized by intensifying competition among countries to attract investment and ensure stable employment. The Southern Federal District, including the Rostov Region, is a vast territory actively developing due to the concentration of specialized industries, which ensure high rates of regional economic growth.

This article examines the development prospects of the Taganrog Aviation Scientific and Technical Complex (TANTK) named after G.M. Beriev and its contribution to the socio-economic development of modern southern Russia. The article examines the key performance indicators of the aircraft manufacturer, production dynamics, export opportunities, and modernization areas. It also analyzes the main factors influencing the development of the aviation industry, including technological modernization, competition in the aircraft market, and government support.

The aircraft industry is a key component of the economies of many countries worldwide. The development of the domestic aviation industry requires continuous technological improvement, increased product competitiveness, and adaptation to modern market demands. One of the key factors driving accelerated regional growth is the development of a powerful aviation cluster, anchored by high-tech aerospace companies within the United Aircraft Corporation (UAC) and Russian Helicopters. Beriev Aircraft Company plays a key role in this cluster, representing one of the few world-class companies in the special-purpose aviation sector, specializing in the development and production of seaplanes, amphibious aircraft, and specialized equipment for civil and military use.

Keywords.

Regional economy, modern South of Russia, Rostov region, aviation industry, Beriev Aircraft Company, amphibious aircraft.

Введение

Ростовская область, сформированная в 1937 году, является крупным субъектом Российской Федерации, занимая 6-е место по численности населения (4,1 млн чел.). Она обладает высоким научно-производственным, ресурсным и финансовым потенциалом, благодаря удачному расположению, высокой концентрации квалифицированных кадров и активному сотрудничеству предприятий авиационной отрасли с образовательными учреждениями Донского региона. Значительное количество высокотехнологичных авиационных фирм, крупных промышленных групп, таких как концерн «Калашников», группа компаний «Энергостандарт», ряд машиностроительных заводов и НИИ, занимающихся технологиями для аэрокосмического сектора, сосредоточено именно в Ростовской области, формируя единый индустриально-технологический кластер [6]. Эта концентрация позволила создать эффективную систему взаимодействия науки и бизнеса, способствующую развитию новых продуктов и решений. По темпам экономических преобразований последних лет и объемам выпуска товаров и услуг Ростовская область занимает одну из ведущих позиций как в Южном федеральном округе, так и в России в целом.

Большую роль в социально-экономической трансформации региона играет личность руководителя – губернатора Ростовской области Юрия Петровича Слюсаря. Ранее он занимал должность генерального директора ОАК и внёс существенный вклад в становление и развитие гражданской и военной авиации России. Его управленческая деятельность оказала значительное влияние на улучшение структуры и повышение эффективности работы авиационных предприятий, что позволило сохранить и укрепить лидирующее положение российских производителей на внутреннем и международном рынках. Под руководством Слюсаря Ю.П. ОАК добилась значительных успехов в ос-

воении новейших технологий, модернизации производственного оборудования и повышении квалификации сотрудников. Благодаря этому компания смогла обеспечить качество продукции, соответствующее международным стандартам, что повысило привлекательность российской авиации на международной арене.

Основная часть

Развитие авиационного кластера в Ростовской области

В составе Ростовской области находятся более 460 муниципальных образований, в том числе 23 города. Самый населенный город области – это его административный центр Ростов-на-Дону (более 1 млн. чел.). Второй по численности город – это Таганрог (240 тыс. чел.), основанный Всероссийским императором Петром I в 1698 году в качестве первой военно-морской базы России. Работающие в Таганроге 4 тыс. малых и более 260 крупных и средних предприятий, позволяют считать его крупным промышленно-индустриальным и научным центром современного Юга России. Его системно-градообразующими предприятиями считаются: «Таганрогский металлургический завод», «Таганрогский авиационный научно-технический комплекс им. Г.М. Бериева», «Таганрогский котлостроительный завод «Красный котельщик», «Красный гидропресс», «Таганрогский завод «Прибой», «ПромТяжМаш» и др.

ТАНТК имени Г. М. Бериева является уникальным авиастроительным предприятием не только в России, но и во всем мире, потому что специализируется на разработке, серийном производстве, модернизации и ремонте самолетов-амфибий.¹

Рост мирового рынка гидросамолетов прогнозируется с 250 млн. долл. (2024 г.) до 760 млн долл. (2034 г.), в основном за счет обеспечения национальной обороны, расширения морского туризма и рекреационной деятельности.² Более широ-

¹ Таганрогский авиационный научно-технический комплекс им. Г.М. Бериева // URL: <https://rostec.ru/media/news/taganrogskiy-aviatsionnyy-nauchno-tehnicheskij-kompleks-im-g-m-berieva-otmechaet-90-letniy-yubiley/#start> (дата обращения: 10.03.2026)

² Рынок самолетов-амфибий // URL: <https://www.gminsights.com/ru/industry-analysis/amphibious-aircraft-market> (дата обращения: 10.03.2026)

кое использование самолетов-амфибий предусмотрено в гуманитарных миссиях по оказанию помощи при чрезвычайных ситуациях и при стихийных бедствиях. Серьезная модернизация военно-морского флота и флота береговой охраны также неосуществима без привлечения современных гидросамолетов, которые могут быть интегрированы в службы экстренной медицинской помощи. Растет потребность в специализированных пожарных самолетах, которые могут помочь в условиях постоянно меняющегося климата на нашей планете.

Мировой рынок гидросамолетов и самолетов-амфибий

Конкурентоспособность на мировом рынке отечественных самолетов-амфибий повышается благодаря внедрению современных технологий и улучшению качества продукции. Однако рынок остается высококонкурентным, особенно в сегменте гражданской авиации. Основными конкурентами ТАНТК им. Г. М. Бериева выступают пять лидеров по производству гидросамолетов, концентрирующие 43 % мирового рынка:

Американская компания «(CON Aircraft)», специализирующаяся на разработке инновационных легких спортивных гидросамолетов, предназначенных для рекреационной и личной авиации.

Китайская авиационная корпорация «(AVIC)» - Aviation Industry Corporation of China, запустившая в небо стаю «Водяных Драконов» - AG600 («Jiaolong, крупнейших в мире гидросамолетов современности»³.

Канадская авиастроительная компания «(DHC)» - De Havilland Aircraft of Canada, выпускающая прочные амфибийные платформы.

Японская промышленная корпорация «(ShinMaywa)» - производитель амфибийных самолетов военного назначения.

Авиакосмическое предприятие из Германии «(Dornier Seawings)», запомнившееся за свою столетнюю историю гигантской

двенадцатидвигательной летающей лодкой «(Dornier Do X)».

Развитие авиационных производств в Таганроге

История авиастроения Таганрога начинается с 1916 г., с момента создания аэропланного завода АО «Воздухоплавания Лебедев и К^о», названного в 1920 г. как «Лебедь». В 1925 г. авиационный завод, как крупнейшее самолетостроительное предприятие на юге России, получает правительственную поддержку, и в результате организационной трансформации в 1927 г. превращается из «Завода №31» в АО «Таганрогская авиация». Несмотря на сильнейшую конкуренцию в мире, российское авиастроение продолжает сохранять лидерство в сегменте специальных самолетов-амфибий, поддерживая высокий уровень технического совершенства и конкурентоустойчивости. ТАНТК им. Г. М. Бериева, начиная с 1934 года, под названием «Центральное конструкторское бюро морского самолетостроения» (ЦКБ МС), разработал целый ряд уникальных моделей авиации. За это время авиастроительным предприятием создано более 30 типов летательных аппаратов, более половины из которых были запущены в серийное производство. Основателем предприятия стал Георгий Михайлович Бериев, советский авиаконструктор, внесший значительный вклад в развитие отечественной морской авиации, рис. 1.⁴

Основные его достижения связаны с разработкой ряда известных гидросамолетов и самолетов-амфибий, таких как: самый массовый предвоенный гидросамолет МБР-2; первые корабельные самолеты с катапультным запуском КОР-1 и КОР-2; послевоенные гидросамолеты Бе-6 и Бе-10. До сих пор на страже морских рубежей России стоит турбовинтовая амфибия Бе-12 («Чайка»). Учениками Г.М. Бериева создан знаменитый самолет-амфибия А-40 «Альбатрос», на котором установлено 148 мировых рекордов по дальности полета и

³ У уникального российского самолета Бе-200 появился реальный конкурент: китайский самолет-амфибия AG600 // URL: <https://www.ixbt.com/news/2025/04/21/u-unikalnogo-rossijskogo-samoleta-be200-pojavilsja-realnyj-konkurent-kitajskij-samoletamfibija-ag600-poluchil.html> (дата обращения: 10.03.2026)

⁴ Бериев Георгий Михайлович // URL: <https://rus.team/people/beriev-georgij-mikhajlovich> (дата обращения: 10.03.2026)



Рисунок 1.
Основоположник
ТАНТК им. Г. М. Бериева
авиаконструктор
Георгий Михайлович
Бериев⁵



Рисунок 2. Гидросамолет-амфибия Бе-200, изготовленный
в ТАНТК им. Г. М. Бериева⁷

грузоподъёмности. Позже была создана знаменитая реактивная амфибия Бе-200 — единственная в своём классе, способная эффективно решать широкий спектр задач, от патрулирования морских акваторий до борьбы с природными катастрофами, выполняя пожаротушение, поисково-спасательные операции, экологический мониторинг и др., рис. 2.⁶

Этот гидросамолёт оснащён двумя двигателями ПС-90А, способными разогнаться до скорости 700 км/ч, обеспечивая быстрое реагирование на чрезвычайные ситуации. Первый серийный самолет-амфибия Бе-200ЧС был спроектирован для МЧС России в ТАНТК им. Г. М. Бериева, собран на Иркутском авиационном заводе и совершил свой полет в 1998 г. В Иркутске в период 1998-2011 годов было изготовлено, в общей сложности, 9 летных экземпляров Бе-200ЧС. После 2008 г. серийное производство Бе-200ЧС было перенесено в Таганрог. На ТАНТК им. Г. М. Бериева было закуплено новое оборудование, модернизированы технологические линии и цеха, обнов-

лена производственная база изготовления композитных конструкций, набран и обучен квалифицированный персонал. В 2011 г. был заключен государственный контракт на поставку модернизированных Бе-200 таганрогской сборки для МЧС России, а в 2012 г. - для Минобороны России. Опыт его эксплуатации показал, что это очень нужный и востребованный летательный аппарат, который позволяет решать самые сложные задачи в условиях чрезвычайных ситуаций при успешной работе как в России, так и за границей: в ряде европейских стран, а также в Азиатско-Тихоокеанском регионе. Благодаря широкой функциональности и высокой надёжности, гидросамолёты ТАНТК им. Г. М. Бериева пользуются спросом у государственных служб многих стран мира, позволяя укреплять международные связи и развивать сотрудничество в области аварийно-спасательной подготовки и пожарной безопасности. В перспективе, модернизированный Бе-200 будет иметь в конструкции современные композиционные материалы и более мощные отече-

⁵ Бериев Георгий Михайлович // URL: <https://rus.team/people/beriev-georgij-mikhajlovich> (дата обращения: 10.03.2026)

⁶ ОАК/Модельный ряд/Бе-200 // URL: <https://uacrussia.ru/ru/aircraft/lineup/special/be-200/> (дата обращения: 10.03.2026)

⁷ ОАК/Модельный ряд/Бе-200 // URL: <https://uacrussia.ru/ru/aircraft/lineup/special/be-200/> (дата обращения: 10.03.2026)

ственные авиадвигатели ПД-8, что позволит увеличить летно-технические и эксплуатационные характеристики самолета.

В 2011 г. ОАО «ТАНТК им. Г.М. Бериева» и ОАО «Таганрогская авиация» объединились в единое предприятие. В качестве юридического лица ПАО «Таганрогский авиационный научно-технический комплекс им. Г. М. Бериева» было основано в Таганроге в 1994 г. с уставным капиталом в 19,3 млрд. руб.

В период 2015-2025 гг. предприятие фиксировало прибыль только три года: в 2016, 2023 и 2024 гг. (1,2 млрд. руб.). В 2023 г. выручка комплекса достигла 13,5 млрд руб., в 2024 г. - 14,6 млрд руб. Управляющая компания – ПАО «Объединенная авиастроительная корпорация» (ОАК) выкупила в 2021 г. 82,5% дополнительной эмиссии акций ТАНТК им. Г.М. Бериева на 18,6 млрд. руб. для компенсации финансовых долгов. В 2023 г. была запущена новая допэмиссия, в результате чего в 2025 г. было продано 2,6 млн. обыкновенных акций из запланированных 17,8 млн., что позволило увеличить капитал на 1,3 млрд руб. Несмотря на государственную поддержку, ТАНТК им. Г.М. Бериева показал в финансовой отчетности за 2025 г. убыток 5 млрд руб. при сокращении выручки в почти в 4 раза до 3,8 млрд. руб.. Причиной резкого ухудшения финансовых показателей стало падение экспортных поставок. Если в 2024 г. почти 70% выручки приходилось на поставки воздушных судов и деталей на экспорт, то в 2025 г. эта доля экспорта составила лишь 19%.⁸ Устойчивый рост объемов производства гидросамолетов наблюдался в период с 2018 г. по 2023 г., когда количество выпускаемых воздушных судов выросло с 20 до 35 единиц в год. Это было связано с увеличением заказов как внутри страны, так и за рубежом: объем экспорта увеличился почти вдвое.⁹

Несмотря на достигнутые в последнее время успехи, авиационная отрасль России сталкивается с рядом серьезных трудностей, препятствующих дальнейшему

росту и укреплению позиций на мировом рынке. Основными проблемами остаются нехватка долгосрочного финансирования, устаревшие производственные мощности, недостаток квалифицированного персонала и ограниченность рынка сбыта. Решить указанные проблемы возможно путём осуществления структурных реформ, направляемых на оптимизацию затрат, модернизацию производственных мощностей и повышение привлекательности отрасли для молодых специалистов [1; 2; 3; 4; 7]. Важно поддерживать государственные инициативы, ориентированные на поддержку инновационных разработок и усиление международного позиционирования российской авиационной продукции. Необходимость повышения эффективности управления инвестиционными ресурсами предполагает разработку чётких стратегических планов, увязанных с интересами государства и частного капитала. Следует активизировать усилия по привлечению зарубежных партнёров и формированию совместных инициатив в области научных исследований и разработок [5].

Согласно корпоративному отчету комплекса, в 2026 г. ТАНТК им. Г.М. Бериева продолжит выполнение гособоронзаказа, производство продукции двойного назначения и работу на гражданских рынках. Предприятие авансировало закупку услуг и пополнение запасов более чем на 6 млрд. руб., что свидетельствует о наличии заказов.¹⁰ Минпромторг России планирует выделить значительные средства на перевооружение комплекса, чтобы к 2028 г. выйти на серийное производство импортозамещенных Бе-200 с полностью российскими двигателями ПД-8.¹¹ Большие надежды связаны с активной работой авиадвигателестроителей ПАО «ОДК-Сатурн», которые, в соответствии с Комплексной программы развития авиаотрасли России до 2030 г., планировали произвести в 2025 г. 24 мотора ПД-8, а в 2026 г. – 48 шт. К со-

⁸ Экспорт ТАНТК им. Г. М. Бериева снизился с 70% до 19% в 2026 году // URL: https://m.dzen.ru/a/aaPPUQWwsDXctNN?utm_source=yxnews&utm_medium=mobile (дата обращения: 10.03.2026)

⁹ ТАНТК имени Г.М. Бериева: об итогах и перспективах // URL: <https://glavportal.com/interviews/tantk-imeni-gm-berieva-ob-itogah-i-perspektiva> (дата обращения: 10.03.2026)

¹⁰ Минпромторг выделит средства на перевооружение ТАНТК Бериева // URL: <https://rostov.rbc.ru/rostov/freenews/68c44b8f9a79478f1286be39> (дата обращения: 10.03.2026)

¹¹ ТАНТК имени Бериева в 2025 году получит первые двигатели ПД-8 для ремоторизации Бе-200 // URL: <https://www.interfax.ru/business/1042776> (дата обращения: 10.03.2026)



Рисунок 3. Стажировка молодых специалистов в ТАНТК им. Г. М. Бериева¹³

жалению, фактически, было изготовлено в 2025 г. только шесть авиадвигателей ПД-8, и запланировано производство 44 шт. в 2026 г. Необходимо признать, что основным заказчиком перспективных авиадвигателей ПД-8 является компания «Яковлев», устанавливающая их на ближнемагистральный пассажирский лайнер SJ-100. В настоящее время проходит этап летных испытаний, в результате которых ПД-8 будет сертифицирован. Остается надежда, что слова губернатора Ростовской области Ю.Б. Слюсаря: «Наш Бе-200 с новым двигателем ПД-8 станет жемчужиной гражданской авиации», будут воплощены в жизнь. Маркетинговое исследование, проведенное Европейским аэрокосмическим концерном (EADS), показало, что в ближайшие 20 лет объём продаж Бе-200 может достичь 320 единиц в 25 странах мира. Особенно значительные перспективы для таганрогских авиастроителей открываются в связи с ростом числа проектов освоения Мирового океана.

Анализ текущего состояния и динамики показателей свидетельствует о наличии хороших предпосылок для дальнейшего роста ТАНТК им. Бериева. Однако для достижения поставленных целей предприятию потребуется решить целый ряд проблем, связанных с обеспечением необходимого уровня инвестиций, развитием инфраструктуры и повышением эффективности

менеджмента. При грамотном подходе к решению этих вопросов возможно значительное увеличение объемов производства и повышение рентабельности бизнеса.

Г.М. Бериев говорил: «Главной моей заслугой является не создание хороших самолетов, а создание творческого коллектива, который может делать такие самолеты!» На ТАНТК и сегодня уделяют особое внимание развитию сотрудников и привлечению талантливых инженеров и производственников. Коллектив обновляется, приходит молодежь, средний возраст работников — около 45 лет. Также внедряются современные методы проектирования, новые технологии, идет работа над перспективными проектами, рис. 3.¹²

Для стабилизации финансово-экономического состояния предприятия, успешной реализации основных промышленных программ и укрепления кадрового потенциала новым Управляющим директором ТАНТК им. Г.М. Бериева в марте 2026 г. назначен Николай Савицких. Он имеет большой опыт работы в авиационной промышленности: начинал свою деятельность с рабочей профессии на Таганрогском авиационном заводе, возглавлял ОАО «ТАВИА», работал в руководящих структурах ОАК. Его усилия будут сосредоточены на развитии и модернизации производственного комплекса, сохранении уникальных конструк-

¹² Экскурсия на ПАО ТАНТК им. Г.М. Бериева // URL: <https://tpi.donstu.ru/?p=5751> (дата обращения: 10.03.2026)

¹³ Управляющим директором ТАНТК им. Г.М. Бериева назначен Николай Савицких // URL: <https://uacrussia.ru/ru/press-center/news/upravlyayushchim-direktorom-tantk-im-g-m-berieva-naznachen-nikolay-savitskikh> (дата обращения: 10.03.2026)

торских и производственных компетенций, а также на укреплении корпоративной социальной ответственности таганрогского предприятия авиационной индустрии.

Заключение

Анализ перспектив развития высокотехнологичных предприятий в Ростовской области показывает, что укрепление положения российской авиационной промышленности является необходимым условием успешного социально-экономического развития современного Юга России. Капиталоемкое и высокотехнологичное авиационное производство создаёт в густонаселенном регионе новые рабочие места, способствует повышению доходов регионального бюджета и укрепляет национальную безопасность нашей страны [8; 9].

Опыт развития ТАНТК им. Г.М. Бериева демонстрирует успешность современных российских технологий в создании специализированных самолётов-амфибий, необходимых для эффективного выполнения широкого спектра задач. Поддержка талантливых инженеров и учёных, постоянное обновление технической базы и внедрение инновационных подходов позволяют таганрогскому предприятию оставаться признанным лидером на отечественном и мировом рынках специальной авиационной техники. Дальнейшие шаги в стратегии развития предприятия предполагают развитие кооперации с международными партнёрами из дружественных стран, реализацию эффективных инвестиционных программ и привлечение дополнительного финансирования. Только при условии объединения усилий государства, бизнеса и научной общественности удастся достичь поставленных целей и обеспечить дальнейшее поступательное развитие авиационной отрасли России.

Государство активно поддерживает отечественное авиастроение. Программа импортозамещения, начиная с 2014 г. позволяет успешно замещать зарубежные комплектующие собственными аналогами, снижая зависимость от зарубежных поставщиков. Поддержка реализуется путем предоставления субсидий, налоговых льгот и гарантий для реализации крупных проек-

тов. Одной из приоритетных задач ТАНТК им. Г.М. Бериева является внедрение инновационных решений. Предприятие активно занимается разработкой новых материалов, цифровых технологий проектирования и управления воздушными судами. Важным стратегическим направлением является создание беспилотных летательных аппаратов специального назначения.

Для успешного функционирования и сохранения ведущих позиций на внутреннем и мировом рынках ТАНТК им. Г.М. Бериева необходимо продолжить интенсивную работу в следующих направлениях:

Постоянное совершенствование производственной базы и расширение ассортимента выпускаемых изделий.

Увеличение доли экспорта и привлечение новых рынков сбыта.

Обеспечение устойчивого финансирования инноваций и разработок.

Повышение квалификации кадров и формирование сильной корпоративной культуры.

Список источников:

1. Бринза В.В., Костюхин Ю.Ю., Шерстнева М.А., Райков Ю.Н. Многофакторная модель промышленного предприятия как инструмент повышения стоимости компаний // Экономика промышленности. 2013. № 2. С. 63-67.
2. Зотов В.Б., Терехова К.О. Краткий анализ практик государственно-частного партнерства в городах // Вестник МИРБИС. 2022. № 3 (31). С. 41-46.
3. Миронова Н.Н., Миронов С.В. Миронова Н.Н., Миронов С.В. Факторы инновационного управления организацией // Вестник Национального Института Бизнеса. 2019. № 37. С. 175-179.
4. Миронова Н.Н. Теория рисков промышленного предприятия // Знание. Понимание. Умение. 2012. № 4. С. 57-61.
5. Титов А.А., Яковлев А.Ю. Развитие потенциала регионов через управление аэропортами России // Муниципальная академия. 2020. № 2. С. 136-141.
6. Тихонов А.И., Поляков М.Б., Чуев С.В. Влияние развития авиационного кластера Ростовской области на социально-экономическую трансформацию современного Юга России // Муниципальная академия. 2026. №1. С. 133-144.
7. Уколов В.Ф., Шабуневич О.В. Адаптация инструментария и объектов мониторинга социально-экономического развития регионов к изменяющимся условиям // Вестник МИРБИС. 2022. № 2 (30). С. 150-157.
8. Хмельченко Е.Г. Технологии внедрения инноваций в комплексную систему управления предприятием // Вестник университета. 2017. № 4. С. 33-37.
9. Хмельченко Е.Г. Интеллектуальный капитал - основа развития экономики и инновационных процессов в РФ // Вестник университета. 2014. № 16. С. 246-248.

References:

1. Brinza V.V., Kostyukhin Yu.Yu., Sherstneva M.A., Raikov Yu.N. Multifactor model of industrial enterprise as a tool for increasing company value // Industrial Economics. 2013. No. 2. pp. 63-67.
2. Zotov V.B., Terekhova K.O. Brief analysis of public-private partnership practices in cities // MIRBIS Bulletin. 2022. No. 3 (31). pp. 41-46.
3. Mironova N.N., Mironov S.V. Mironova N.N., Mironov S.V. Factors of innovative management of an organization // Bulletin of the National Institute of Business. 2019. No. 37. pp. 175-179.
4. Mironova N.N. Risk theory of an industrial enterprise // Knowledge. Understanding. Skill. 2012. No. 4. Pp. 57-61.
5. Titov A.A., Yakovlev A.Yu. Developing Regional Potential through Russian Airport Management // Municipal Academy. 2020. No. 2. Pp. 136-141.
6. Tikhonov A.I., Polyakov M.B., Chuev S.V. The Impact of the Development of the Rostov Region Aviation Cluster on the Socioeconomic Transformation of the Modern South of Russia // Municipal Academy. 2026. No. 1. Pp. 133-144.
7. Ukolov V.F., Shabunovich O.V. Adaptation of Tools and Objects for Monitoring the Socioeconomic Development of Regions to Changing Conditions // MIRBIS Bulletin. 2022. No. 2 (30). Pp. 150-157.
8. Khmelchenko E.G. Technologies for implementing innovations in an integrated enterprise management system // Bulletin of the University. 2017. No. 4. pp. 33-37.
9. Khmelchenko E.G. Intellectual capital - the basis for the development of the economy and innovation processes in the Russian Federation // Bulletin of the University. 2014. No. 16. pp. 246-248.



УДК 35:004.8.056
DOI: 10.52176/2304831X_2026_02_49
EDN: <https://elibrary.ru/uhhtdf>

Управление искусственным интеллектом в системах государственного и муниципального управления: эффективность, вызовы и стратегии безопасности

Artificial intelligence management in public and municipal administration systems: efficiency, challenges, and security strategies



Владимир Борисович Зотов

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», профессор кафедры государственного и муниципального управления, доктор экономических наук, профессор, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6509-5344>, Web of Science Researcher ID: <https://www.researcherid.com/rid/C-9997-2019>, SPIN-код: 2655-8236, AuthorID: 328108
109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99.
e-mail: zotov-vladimir@yandex.ru

Vladimir B. Zotov

FSBEI HE "State University of Management", Professor of the Department of State and Municipal Administration, Doctor of Economics, Professor, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6509-5344>, Web of Science Researcher ID: <https://www.researcherid.com/rid/C-9997-2019>, SPIN: 2655-8236, AuthorID: 328108.
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542.
e-mail: zotov-vladimir@yandex.ru

Аннотация.

В статье анализируется применение технологий Искусственного интеллекта в системах государственного и муниципального управления с описанием получаемого эффекта, а также с учетом имеющихся проблем и рисков внедрения ИИ. Приводятся ключевые направления ИИ в г. Москве. По проблемам и рискам сделана их классификация, где подчеркивается особое актуальность применения технологий ИИ в системах, связанных с особыми возможностями и решениями. Приводятся методы обеспечения безопасности ИИ в России и в зарубежных странах. ЕС, США, Китае. В статье делается вывод о том, что ИИ в системах управления как мощная линия, принимающая ответственность, волей, интуицией и др. ИИ представляет варианты и прогнозы, а человек осуществляет ценностный выбор и несёт за него ответственность.

Ключевые слова.

Искусственный интеллект, безопасность ИИ, ИИ в государственном и муниципальном управлении.

Введение

Стремительное развитие технологий искусственного интеллекта (ИИ) кардинально меняет парадигму государственного и муниципального управления (ГМУ) по всему миру. Эти технологии трансформируют процессы принятия решений, предоставления услуг и взаимодействия с гражданами. Актуальность интеграции ИИ в публичный сектор обусловлена потенциалом существенного повышения эффективности, прозрачности и качества управления.

Целью данной статьи является комплексный анализ внедрения ИИ в системы ГМУ с фокусом на оценке его эффективности, выявлении ключевых проблем, характеристике российского опыта (включая лидерство Москвы) и сравнительном рассмотрении методов обеспечения безопасности. Особое внимание уделяется принципиальному положению о том, что ИИ выступает инструментом поддержки, а окончательное управленческое решение остается за человеком. Методологическую основу составляют анализ нормативно-правовых документов, обзор практик внедрения и сравнительный подход.

Основная часть

1. Эффективность ИИ в государственном и муниципальном управлении

Внедрение технологий ИИ в ГМУ позволяет оптимизировать процессы на оператив-

Abstract.

The article analyzes the use of Artificial Intelligence technologies in state and municipal management systems with a description of the effect obtained, as well as taking into account the existing problems and risks of AI implementation. Key areas of AI in Moscow are given. For problems and risks, their classification was made, which emphasizes the special relevance of the use of AI technologies in systems related to special capabilities and solutions.

Methods for ensuring the safety of AI in Russia and in foreign countries are given. EU, USA, China. The article concludes that AI in control systems as a powerful line that accepts responsibility, will, intuition, etc. AI presents options and forecasts, and a person makes value choices and is responsible for them.

Keywords.

Artificial intelligence, AI security, AI in public and municipal administration.

ном, тактическом и стратегическом уровнях, формируя основу для управления на основе данных [2; 3; 5].

1.1. Оперативный уровень

На этом уровне ИИ автоматизирует рутинные задачи и ускоряет реакцию на запросы. Широкое распространение получили чат-боты и голосовые помощники для обработки обращений граждан, что разгружает сотрудников и повышает доступность услуг. В России примером служит «Цифровая городская» в Нижегородской области — система видеонаблюдения с ИИ, которая отслеживает нарушения общественного порядка в парках (езду на самокатах, выгулу собак).

1.2. Текущий (тактический) уровень

ИИ используется для анализа больших данных и повышения обоснованности текущих управленческих решений. Так, Министерство финансов РФ применяет ИИ для параллельного расчета альтернативных сценариев доходов и расходов, расходов бюджета, что повышает точность финансового планирования. В Великобритании налоговая служба (HMRC) использует ИИ для мониторинга социальных сетей с целью выявления несоответствий между декларируемыми доходами граждан и их фактическим уровнем жизни.

1.3. Стратегический уровень

Это наиболее сложная и перспективная область применения. ИИ способен

моделировать долгосрочные последствия политических и экономических решений. В России по поручению Президента для Совета безопасности РФ разрабатывается самообучающаяся цифровая система стратегического планирования на базе ИИ. Она предназначена для моделирования и прогнозирования экономических процессов в режиме реального времени, позволяя анализировать последствия управленческих шагов до их реализации. Таким образом, ИИ трансформируется из инструмента автоматизации в систему предиктивной аналитики и поддержки стратегического выбора.

2. Сферы эффективного применения ИИ в ГМУ

2.1 Управление городской инфраструктурой

Оптимизация транспортных потоков, мониторинг заполненности мусорных контейнеров, управление энергообеспечением.

2.2. Безопасность и правопорядок

Распознавание лиц, анализ видеопотоков для предотвращения инцидентов, прогнозная аналитика для распределения патрулей.

2.3. Социальная сфера

Анализ медицинских снимков для диагностики, персонализация образовательных и социальных программ.

Контроль и надзор: Мониторинг соблюдения земельного законодательства, экологический контроль, анализ данных для противодействия коррупции.

Москва как мировой лидер во внедрении ИИ

Москва позиционирует себя как одного из глобальных лидеров в области цифровизации и внедрения ИИ в городское управление. Столица РФ реализует масштабные проекты в рамках концепции «умного города», активно интегрируя ИИ в повседневные процессы.

Хотя глобальные рейтинги (например, AI Readiness Index) в топ-10 часто включают Сингапур, Сеул, Лондон и города США, Москва демонстрирует опережающие темпы внедрения на национальном уровне и в Восточной Европе. Город стал пилотной площадкой для многих федеральных инициатив,

выступая центром компетенций и генерации практик, которые затем тиражируются в другие регионы.

3. Ключевые направления внедрения ИИ в Москве

Транспортный комплекс: адаптивное управление светофорами, анализ пассажиропотоков, интеграция различных видов транспорта.

Система видеонаблюдения и безопасности: одна из крупнейших в мире сетей городского видеонаблюдения с элементами компьютерного зрения для обеспечения безопасности и решения управленческих задач.

Цифровые госуслуги: развитая платформа «Московский портал государственных и муниципальных услуг» с элементами ИИ для персонализации и упрощения взаимодействия.

Социальные сервисы: внедрение ИИ в здравоохранение (первичный анализ медицинских изображений), образование (адаптивные образовательные траектории), социальную поддержку.

Роль Москвы усиливается в рамках формирующейся в России вертикали цифрового управления. Центральные органы власти, такие как Минцифры и подведомственный ему Центр экспертизы и координации информатизации (ЦЭКИ), стремятся унифицировать стандарты и архитектуру цифровых решений. Успешные кейсы Москвы часто берутся за основу для разработки этих стандартов, что подтверждает ее статус флагмана цифровой трансформации.

4. Проблемы и риски внедрения ИИ в ГМУ

Несмотря на потенциал, интеграция ИИ в ГМУ сопряжена с комплексом серьезных проблем технического, организационного и этического характера.

4.1. Технические риски и уязвимости

Зависимость от инфраструктуры: работа большинства современных ИИ-систем зависит от стабильного интернет-соединения и электроснабжения. Отключения могут парализовать критически важные сервисы, от систем безопасности до оказания цифровых услуг.

4.2. Ошибки и «конфликт моделей»

Алгоритмы ИИ не застрахованы от ошибок, вызванных нерепрезентативными обучающими данными, скрытыми смещениями (bias) или неучтенными сценариями. Использование разных технологических платформ для анализа одних и тех же данных может приводить к генерации противоречивых выводов, что дезориентирует управленца.

4.3. Угроза потери данных

Цифровые носители информации уязвимы перед кибератаками, техническими сбоями и физическим износом. Потеря данных, особенно в процессе их конвертации или миграции между системами, представляет серьезную угрозу.

4.4. Правовые и этические вызовы

Проблема ответственности (ответственность за вред): действующее законодательство, в том числе российское, не содержит специальных норм об ответственности ИИ как такового. В случае причинения вреда решениями, принятыми с его участием, ответственность, согласно гражданскому праву, ложится на физическое или юридическое лицо — разработчика, владельца или пользователя системы. Однако определение конкретного виновника в сложной цепочке взаимодействия с ИИ может быть крайне затруднительным.

4.5. Конфиденциальность и безопасность данных

Использование ИИ в ГМУ связано с обработкой колоссальных объемов персональных, а часто и биометрических данных граждан. Существуют риски утечек, несанкционированного доступа и использования данных не по назначению. Российское законодательство устанавливает строгие требования к локализации и защите таких данных, что создает дополнительные операционные сложности.

4.6. Прозрачность и объяснимость («Черный ящик»)

Сложные нейросетевые модели часто не позволяют понять логику, по которой было сгенерировано то или иное решение (рекомендация). Это противоречит принципам прозрачности и подотчетности публичной власти, может подрывать доверие граждан и затрудняет аудит.

4.7. Организационные барьеры

«Цифровой разрыв» и сопротивление: неготовность части государственного аппарата, особенно в регионах, к работе с новыми технологиями, недостаток квалифицированных кадров, бюрократическое сопротивление изменениям (в том числе из-за потенциального сокращения рабочих мест) являются серьезными препятствиями.

4.8. Проблема хранения критически важных документов

Документы, имеющие непреходящую государственную и историческую ценность (например, акты конституционного значения, международные договоры, уникальные архивные материалы), требуют особого режима хранения. Практика показывает необходимость их обязательного дублирования на независимые от цифровых систем бумажные или специальные долговременные электронные носители. Это обеспечивает сохранность информации в случае масштабных кибератак, технологических катастроф или кардинальной смены цифровых форматов.

Методология проверки информации: для минимизации рисков, связанных с ошибками ИИ, важной практикой становится перекрестная проверка критически важной информации и аналитических выводов с использованием различных, технологически независимых ИИ-систем и традиционных экспертных методов. Это позволяет выявлять системные ошибки и смещения, свойственные конкретным алгоритмам или обучающим наборам данных.

5. Методы обеспечения безопасности ИИ в России и за рубежом

Формирование эффективной системы управления рисками ИИ — приоритет для ведущих государств. Подходы различаются, но общая тенденция — сочетание правового регулирования, этических кодексов, технических стандартов и организационных мер.

Российская Федерация формирует многоуровневую систему безопасности ИИ:

5.1. Правовые и стратегические основы

«Национальная стратегия развития искусственного интеллекта до 2030 года»: устанавливает ключевые принципы: защи-

та прав человека, безопасность, прозрачность и надежность ИИ-систем.

5.2. Концепция регулирования ИИ и робототехники до 2024 года

Федеральный проект «Искусственный интеллект» в рамках национального проекта «Цифровая экономика».

5.3. Централизация управления

Создание Национального штаба по ИИ под руководством вице-премьера Д.Ю. Григоренко и замглавы М. С. Орешкина для координации всех ведомств. Роль Минцифры и его оперативного штаба ЦЭКИ усилена для методического руководства, экспертизы и контроля за ИТ-расходами и цифровой зрелостью регионов.

5.4. Организационно-технические меры

Экспериментальные правовые режимы (ЭПР), «регулятивные песочницы»: позволяют тестировать инновационные ИИ-решения в ограниченном правовом поле, чтобы оценить риски до широкого внедрения.

Разработка стандартов: Технический комитет №164 «Искусственный интеллект» разработал уже более 100 национальных стандартов (ГОСТ, ПНСТ) в областях функциональной безопасности, управления рисками, оценки качества, надежности нейросетей и этических аспектов (например, ГОСТ 59276 «Обеспечение доверия к ИИ», ПНСТ 776-2022 «Управление рисками ИИ»).

Создание консорциумов по безопасности: при поддержке Минцифры в 2024 году создан консорциум для исследований в области безопасности ИИ-технологий, куда вошли ведущие научные институты.

Регулирование данных: строгие требования к обработке персональных данных, включая необходимость локализации баз данных на территории РФ и получение согласия субъекта на автоматизированное принятие решений, имеющих юридические последствия.

Международный опыт (ЕС, США, Китай)

Европейский Союз: принял «Акт об искусственном интеллекте» (EU AI Act) — одно из самых всеобъемлющих и строгих регулирований в мире. Он основан на оценке риска: запрещает некоторые применения ИИ (например, социальное скоринговое оценивание в реальном времени), уста-

навливает жесткие требования для систем высокого риска (включая оценку соответствия, прозрачность, контроль человека) и более легкие правила для систем с ограниченным риском.

США: придерживается децентрализованного, отраслевого подхода с акцентом на руководства (guidelines) и принципы, разрабатываемые отдельными агентствами (FDA для медицины, Министерство транспорта для беспилотных автомобилей). Делается ставка на лидерство частного сектора при активной государственной поддержке исследований и разработок.

Китай: реализует активную государственно-ориентированную стратегию с фокусом на внедрении ИИ в государственное управление и промышленность. Регулирование направлено на контроль за данными и алгоритмами, обеспечение безопасности и управляемости ИИ, поддержку национальных чемпионов (Baidu, Alibaba). Внедряются комплексные системы социального управления на основе данных.

Сравнительный анализ показывает, что Россия пытается найти баланс между стимулированием развития (как в США) и установлением контроля (как в ЕС и Китае), делая акцент на технологическом суверенитете и централизованном управлении.

6. ИИ как помощник управленца: примат человеческого решения

Ключевой философский и практический принцип ответственного внедрения ИИ в ГМУ — признание его вспомогательной, а не заменяющей роли. ИИ — это мощный инструмент для анализа данных, моделирования сценариев и автоматизации рутинных операций, но он не обладает [6; 7; 8; 9; 10].

Инструмент, а не субъект: ИИ не обладает волей, интуицией, моральной ответственностью или политическим суждением. Он обрабатывает данные по заданным алгоритмам, но не понимает социального, культурного и исторического контекста.

Опора на человеческий капитал: окончательное управленческое решение должно приниматься человеком (чиновником,

политиком), который опирается не только на рекомендации ИИ, но и на свои профессиональные знания, жизненный опыт, этические принципы, интуицию и понимание общественных интересов. ИИ предоставляет варианты и прогнозы, а человек осуществляет ценностный выбор и несет за него ответственность.

Юридический аспект: это положение закреплено в законодательстве. Например, российский закон прямо запрещает принятие решений, порождающих юридические последствия для человека, исключительно на основе автоматизированной обработки данных, без его согласия и без окончательной оценки со стороны уполномоченного лица.

Таким образом, эффективная модель — это симбиоз («человек + ИИ»), где технология расширяет когнитивные возможности управленца, обрабатывая информацию с недоступной человеку скоростью и объемом, а человек вносит смысл, ценности и окончательную оценку.

Заключение и выводы

Внедрение искусственного интеллекта в системы государственного и муниципального управления представляет собой объективный и необратимый процесс, несущий как колоссальные возможности, так и серьезные вызовы.

1. Эффективность и трансформация: ИИ доказал свою эффективность на всех уровнях управления — от автоматизации оперативных задач (чат-боты, видеомониторинг) до поддержки стратегического планирования через предиктивную аналитику и моделирование [1; 4]. Он меняет саму парадигму ГМУ, смещая акцент с реактивного управления на упреждающее и основанное на данных.

2.. Лидерство и централизация в РФ: Москва выступает драйвером цифровизации и внедрения ИИ в России, концентрируя лучшие практики. На национальном уровне происходит усиление централизованного контроля за развитием ИИ через создание Национального штаба, усиление роли Минцифры и ЦЭКИ, что направлено на обеспечение единых стандартов, безопасности и технологического суверенитета.

3. Многоуровневые риски: проблематика внедрения носит комплексный характер и включает технические уязвимости (сбои, ошибки алгоритмов), правовые лакуны (вопрос ответственности), этические дилеммы (конфиденциальность, прозрачность) и организационные барьеры (кадровый дефицит, бюрократия). Крайне важной практикой становится обязательное дублирование особо ценных документов на бумажных или автономных электронных носителях и перекрестная проверка критической информации разными технологическими средствами.

4. Безопасность через комбинированный подход: страны мира, включая Россию, формируют системы безопасности ИИ, комбинируя правовое регулирование (стратегии, законы), мягкое право (этические кодексы), техническую стандартизацию и организационные структуры (песочницы, надзорные органы). Российский подход характеризуется стремлением к балансу между стимулированием инноваций и обеспечением жесткого государственного контроля.

5. Незыблемость человеческого решения: важнейший вывод заключается в том, что ИИ должен оставаться инструментом в руках управленца. Окончательное решение, особенно в вопросах, затрагивающих судьбы людей и общества, всегда должно приниматься человеком, который синтезирует данные от ИИ со своим опытом, знаниями, интуицией и системой ценностей. Формирование компетенций для работы в модели «человек + ИИ» становится ключевой задачей для подготовки государственных служащих будущего.

Успешная интеграция ИИ в ГМУ требует не слепого следования технологическому тренду, а взвешенной, ответственной политики, ставящей во главу угла интересы человека, безопасность общества и устойчивость государственных институтов.

Список источников:

1. Бринза В.В., Костюхин Ю.Ю., Сулова М.А., Перк О.Н. От будущего к настоящему: использование методологии прогностического моделирования в ценностно-ориентированном менеджменте // Экономика промышленности. 2014. № 2. С. 63-73.
2. Касьянов С.В. Цифровая трансформация как новый драйвер повышения результативности в системе государственного и муниципального управления // Региональные проблемы преобразования экономики. 2019. № 9 (107). С. 5-12.
3. Минаков А.В., Быковская Ю.В. Региональные аспекты развития телекоммуникаций и цифровых технологий // Экономика и предпринимательство. 2025. № 3 (176). С. 586-593.
4. Миронова Н.Н., Миронов С.В. Факторы инновационного управления организацией // Вестник Национального Института Бизнеса. 2019. № 37. С. 175-179.
5. Мусатов В.В. Цифровые технологии и искусственный интеллект в системе государственного управления Российской Федерации // Актуальные вопросы современной экономики. 2025. № 7. С. 964-972.
6. Пимкина Т.И. Цифровая трансформация государственного сектора: как технологии повышают качество жизни // Вестник Академии знаний. 2025. № 3 (68). С. 668-672.
7. Соколов А.П. Тренды цифровой трансформации государственного и муниципального управления // Экономическое развитие России. 2025. Т. 32. № 11. С. 264-267.
8. Уколов В.Ф., Шабуневич О.В. Современные тренды цифровой трансформации и управление будущим основных сфер жизнедеятельности // Вестник МИРБИС. 2021. № 3 (27). С. 21-27.
9. Уколов В.Ф., Гомадо Э.Д. Методика выбора опыта реализации государственной политики цифровизации экономики в различных страновых условиях // Вестник МИРБИС. 2025. № 1 (41). С. 6-15.
10. Яковлев А.Ю. Проблемы внедрения инноваций в России // Вопросы образования и науки: теоретический и методический аспекты. сборник научных трудов по материалам Международной научно-практической конференции: в 11 ч. Ч. 6. Тамбов, 2014. С. 160-162.

References:

1. Brinza V.V., Kostyukhin Yu.Yu., Suslova M.A., Perk O.N. From the Future to the Present: Using Predictive Modeling Methodology in Value-Based Management // Industrial Economics. 2014. No. 2. pp. 63-73.
2. Kasyanov S.V. Digital Transformation as a New Driver for Improving Performance in the System of Public and Municipal Administration // Regional Problems of Economic Transformation. 2019. No. 9 (107). pp. 5-12.
3. Minakov A.V., Bykovskaya Yu.V. Regional Aspects of Telecommunications and Digital Technologies Development // Economy and Entrepreneurship. 2025. No. 3 (176). pp. 586-593.
4. Mironova N.N., Mironov S.V. Factors of Innovative Management of an Organization // Bulletin of the National Institute of Business. 2019. No. 37. pp. 175-179.
5. Musatov V.V. Digital Technologies and Artificial Intelligence in the Public Administration System of the Russian Federation // Current Issues of Modern Economics. 2025. No. 7. pp. 964-972.
6. Pimkina T.I. Digital Transformation of the Public Sector: How Technologies Improve the Quality of Life // Bulletin of the Academy of Knowledge. 2025. No. 3 (68). pp. 668-672.
7. Sokolov A.P. Trends in Digital Transformation of Public and Municipal Administration // Economic Development of Russia. 2025. Vol. 32. No. 11. pp. 264-267.
8. Ukolov V.F., Shabunovich O.V. Modern trends in digital transformation and managing the future of the main spheres of life // MIRBIS Bulletin. 2021. No. 3 (27). Pp. 21-27.
9. Ukolov V.F., Gomado E.D. Methodology for selecting the experience of implementing state policy for digitalization of the economy in various country conditions // MIRBIS Bulletin. 2025. No. 1 (41). Pp. 6-15.
10. Yakovlev A.Yu. Problems of implementing innovations in Russia // Issues of education and science: theoretical and methodological aspects. Collection of scientific papers based on the materials of the International scientific and practical conference: in 11 parts. Part 6. Tambov, 2014. Pp. 160-162.



УДК 378:004.8

DOI: 10.52176/2304831X_2026_02_56

EDN: <https://elibrary.ru/tllwj>

Риски интеграции искусственного интеллекта в высшее образование и пути их минимизации

Risks of artificial intelligence integration in higher education and ways to minimize them

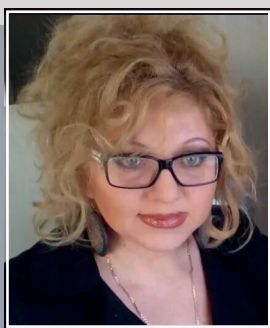


Анастасия Сергеевна Зайцева

ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова», кандидат экономических наук, директор Института бизнеса и управленческого образования, SPIN-код: 1019-4299, AuthorID: 661062.
117997, Россия, Москва, Стремянный переулок, 36.
e-mail: Zaytseva.AS@rea.ru

Anastasia S. Zaytseva

FSBEI HE "Plekhanov Russian University of Economics", PhD in Economics, Director of the Institute of Business and Management Education, SPIN-code: 1019-4299, AuthorID: 661062.
36 Stremyanny Lane, Moscow, Russia, 117997.
e-mail: Zaytseva.AS@rea.ru



Марина Александровна Черкасова

ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова», директор центра социально-экономических инноваций, доктор философских наук, профессор, ORCID: 0000-0003-2971-6486, SPIN-код: 7110-7792, Author ID: 472296.
117997, Россия, Москва, Стремянный переулок, 36.
e-mail: cherkasova.ma@rea.ru

Marina A. Cherkasova

FSBEI HE "Plekhanov Russian University of Economics", director of the Center for Socio-Economic Innovation, Doctor of Philosophy, Professor, ORCID: 0000-0003-2971-6486, SPIN-code: 7110-7792, Author ID: 472296.
36 Stremyanny Lane, Moscow, Russia, 117997.
e-mail: cherkasova.ma@rea.ru

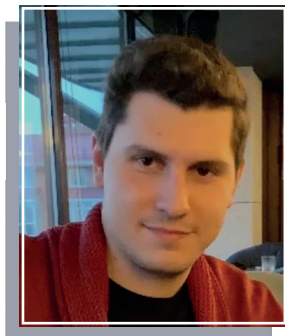


Дмитрий Юрьевич Никологорский

ФГБОУ ВО Государственный университет управления, доцент кафедры государственного и муниципального управления, кандидат экономических наук
109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99.
e-mail: tat777rom@gmail.com

Dmitry Yu. Nikologorsky

FSBEI HE "State University of Management", Associate Professor of the Department of Public and Municipal Administration, PhD in Economics
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542
e-mail: tat777rom@gmail.com



Кирилл Вадимович Черкасов
ФГБОУ ВО «Донской государственный технический университет (ДГТУ)» аспирант кафедры «Философия и мировые религии»
344000, Россия, г. Ростов-на-Дону, пл. Гагарина, 1
e-mail: kirill16061@gmail.com

Kirill V. Cherkasov
Don State Technical University (DSTU), postgraduate student
Department of Philosophy and World Religions
1 sq. Gagarina, Rostov-on-Don, Russia, 344000.
e-mail: kirill16061@gmail.com

Аннотация.

В статье предпринята попытка комплексного анализа рисков, возникающих при интеграции технологий искусственного интеллекта (ИИ), включая генеративные нейросети, в образовательный процесс высшей школы. Актуальность исследования обусловлена стремительным проникновением больших языковых моделей в академическую среду и отсутствием системных механизмов управления сопутствующими угрозами. Цель работы – систематизация рисков внедрения ИИ в высшее образование и анализ теоретически обоснованной модели их минимизации на основе современных российских исследований. Эмпирическую базу составили данные масштабного исследования НИУ ВШЭ — Санкт-Петербург, выявившего, что 90% российских студентов используют ИИ в учебных целях. Обычное списывание с телефона или шпаргалок стало редкостью — регулярно к нему прибегают лишь 3,4% учащихся. Основным инструментом учебной «поддержки» стал искусственный интеллект. Эксперты проанализировали данные опроса более 500 студентов. Результаты опубликованы в «Журнале институциональных исследований». В выборку вошли студенты из Санкт-Петербурга, Казани, Уфы, Тюмени, Йошкар-Олы и других городов. Помимо анкетирования, исследователи провели статистический анализ, чтобы уточнить, кто именно чаще использует ИИ.

На основе анализа работ Е.К. Яхварова с соавторами, Э.В. Андреевой, Л.А. Бургановой с соавторами, В.Е. Драча и Ю.В. Торкуновой, О.В. Кеннон выделены четыре группы рисков: академические (снижение качества мышления, плагиат, девальвация оценки), этические (алгоритмическая предвзятость, неравенство доступа, дегуманизация образования), институциональные (нормативная неопределенность, сопротивление педагогов) и технологические (галлюцинации моделей, конфиденциальность, «слепое доверие»). В статье обосновывается необходимость перехода от фрагментарных решений к системной институциональной политике. Рассматривается шестикомпонентная модель минимизации рисков, интегрирующая педагогические, технологические и институциональные решения. Делается вывод о том, что эффективная минимизация рисков возможна только при условии синтеза различных подходов и реализации принципа человекоцентричности в цифровом образовательном пространстве.

Ключевые слова.

Искусственный интеллект, высшее образование, генеративные нейросети, академическая честность, риски цифровизации, педагогический дизайн, оценивание, ИИ-грамотность, институциональная политика.

Abstract.

The article presents a comprehensive analysis of the risks arising from the integration of artificial intelligence (AI) technologies, including generative neural networks, into the educational process of higher education. The relevance of the study is due to the rapid penetration of large language models into the academic environment and the lack of systemic mechanisms for managing associated threats. The aim of the work is to systematize the risks of AI implementation in higher education and to develop a theoretically grounded model for their minimization based on the analysis of contemporary Russian research. The empirical basis for this study is data from a large-scale study conducted by HSE University in St. Petersburg, which found that 90% of Russian students use AI for academic purposes. Regular copying from a phone or a cheat sheet has become a rarity—only 3.4% of students regularly resort to it. Artificial intelligence has become the primary tool for academic "support." Experts analyzed survey data from over 500 students. The results were published in the Journal of Institutional Research. The sample included students from St. Petersburg, Kazan, Ufa, Tyumen, Yoshkar-Ola, and other cities. In addition to the survey, the researchers conducted a statistical analysis to determine who uses AI most often.

Based on the analysis of works by E.K. Yakhvarov et al., E.V. Andreeva, L.A. Burganova et al., V.E. Drach and Yu.V. Torkunova, O.V. Kennon et al., four groups of risks are identified: academic (decline in thinking quality, plagiarism, devaluation of assessment), ethical (algorithmic bias, inequality of access, dehumanization of education), institutional (normative uncertainty, teacher resistance), and technological (model hallucinations, confidentiality, "blind trust"). The article substantiates the need to move from fragmented solutions to systemic institutional policy. A six-component risk minimization model is proposed, integrating pedagogical, technological, and institutional solutions. It is concluded that effective risk minimization is possible only through the synthesis of various approaches and the implementation of the human-centered principle in the digital educational space.

Keywords.

Artificial intelligence, higher education, generative neural networks, academic integrity, digitalization risks, instructional design, assessment, AI literacy, institutional policy.

Введение

Современный этап развития высшего образования характеризуется беспрецедентным по скорости проникновением технологий искусственного интеллекта в академическую среду. Если ещё несколько лет назад дискуссии об ИИ носили преимущественно футурологический характер, то сегодня генеративные нейросети (ChatGPT, Gemini, DeepSeek и др.) стали повседневным инструментом миллионов студентов и преподавателей по всему миру. Однако данная реальность отличается глубокой противоречивостью. С одной стороны, ИИ открывает широкие возможности для персонализации обучения, автоматизации рутинных педагогических задач, расширения доступа к знанию и развития новых форм академического творчества [8]. С другой стороны, стремительное и зачастую нерегулируемое внедрение генеративных моделей порождает комплекс рисков, угрожающих самим основаниям университетского образования. Как отмечает А.Ю. Уваров, цифровая трансформация образования требует не просто замены инструментов, а перестройки самой модели обучения [11].

Исследователи Е.К. Яхваров, А.В. Афанасьев и А.А. Аринушкина подчеркивают, что «внедрение в образовательную среду вузов России систем, созданных на основе технологий искусственного интеллекта, формирует парадигму образования, которая потребует новых методологических подходов и педагогических приемов для полноценной реализации возможностей таких систем и избежания рисков, создаваемых этими технологиями». Среди ключевых угроз называются ослабление когнитивных способностей, снижение уровня критического мышления, поверхностное освоение учебного материала и вероятность усвоения недостоверной информации.

Особую остроту проблеме придает институциональная инерция. Как показывают исследования Л.А. Бургановой, Г.П. Мягкова и О.В. Юрьевой, «ключевой причиной низкой востребованности цифровых технологий и ИИ в педагогической практике преподавателей является формаль-

ный подход самих вузов к делу повышения цифровой компетентности преподавателей» [3]. Университеты оказываются в ситуации «догоняющего реагирования», когда политика формируется под давлением уже свершившихся изменений, а не на основе прогностического моделирования.

В.Е. Драч и Ю.В. Торкунова в своём исследовании фиксируют «нормативный разрыв между распространенной практикой использования ИИ и этическими оценками его допустимости в обучении», что подтверждает становление новой образовательной парадигмы, характеризующейся сдвигом от традиционного преподавания к технологически опосредованному обучению [5]. Полученные ими данные акцентируют внимание на необходимости нормативной и дидактической адаптации вузов к условиям цифровой среды.

Цель данной статьи – систематизация рисков интеграции ИИ в высшее образование и анализ теоретически обоснованной модели их минимизации, интегрирующей педагогические, технологические и институциональные решения, на основе актуальных российских исследований. Для достижения цели необходимо решить следующие задачи:

- провести анализ современного российского дискурса о рисках ИИ в образовании;
- рассмотреть типологию рисков по источникам возникновения и сферам проявления;
- критически оценить существующие подходы к минимизации угроз;
- исследовать комплексную модель управления рисками на институциональном уровне.

Как справедливо отмечает А.А. Заднепровский, «интеграция искусственного интеллекта в образовательную практику высшей школы перестала быть вопросом выбора и превратилась в объективную реальность, требующую осмысления и управления» [6].

Теоретико-методологическую основу статьи составляет междисциплинарный подход, интегрирующий концептуальный аппарат педагогики, философии обра-

зования, социологии технологий и теории управления рисками. В качестве базовой теоретической рамки используется риск-ориентированный подход, обоснованный в работах Е.К. Яхварова с соавторами [12].

Метод систематического анализа применяется для обобщения результатов эмпирических исследований, посвящённых выявлению и оценке рисков ИИ в высшем образовании. Ключевое значение имеют данные репрезентативного опроса студентов нескольких российских вузов различного профиля, проведённого В.Е. Драчем и Ю.В. Торкуновой с применением методов стратифицированного выборочного анализа, корреляционного и факторного анализа [5].

Метод концептуального анализа используется для уточнения понятийного аппарата, в частности разграничения категорий «риск», «угроза», «когнитивное искажение», «академическая нечестность» применительно к интеграции ИИ. Особое внимание уделяется концепции «слепого доверия», разрабатываемой в исследованиях Б.А. Кобринского, Е.А. Ильюшина, а также А.А. Сычева.

Метод анализа нормативных документов применяется для изучения институциональных практик регулирования использования ИИ, в частности Кодекса этики использования искусственного интеллекта в образовательном процессе, действующего во многих вузах страны. Вопросы правового регулирования искусственного интеллекта и проблем, из этого вытекающих, сегодня изучаются студентами ведущих университетов мира. К примеру, в программе Стэнфордского университета с 2018 года присутствует интерактивный курс «Регулирование искусственного интеллекта» (Regulating Artificial Intelligence), предназначенный, как указывается авторами курса, для «углубления понимания

будущими юристами текущих и средне-срочных проблем в этой области».¹

Типология рисков интеграции ИИ в высшее образование

Анализ современной российской научной литературы позволяет выделить четыре взаимосвязанные группы рисков, возникающих при внедрении технологий ИИ в образовательный процесс высшей школы.

Академические риски. Данная группа угроз непосредственно связана с трансформацией процессов познания, мышления и оценки образовательных результатов. Центральное место здесь занимает проблема девальвации самостоятельного мышления студентов. Как отмечает Г.У. Солдатов, цифровая социализация формирует новый контекст развития личности, в котором изменяются когнитивные стратегии [10]. И. Розмаинский в числе ключевых рисков называет ослабление когнитивных способностей, снижение уровня критического мышления, поверхностное освоение учебного материала и вероятность усвоения недостоверной информации.²

Близко связан с этим риск «академического мошенничества нового типа». Исследование НИУ ВШЭ показывает, что наиболее активно ИИ используют студенты со средней успеваемостью («троечники» и «хорошисты»): доля таких пользователей достигает 88–89%. При этом максимальная вовлечённость зафиксирована у третьекурсников (порядка 91%), тогда как к выпускному курсу этот показатель снижается до 83%.³

Традиционные системы обнаружения плагиата оказываются бессильны перед текстами, сгенерированными нейросетями, поскольку эти тексты уникальны каждый раз [13].

Третий академический риск – деформация критериев оценки. Когда препода-

¹ Stanford University Explore Courses. LAW 4039: Regulating Artificial Intelligence // URL: <https://explorecourses.stanford.edu/search?view=catalog&filter=coursestatus&Active=on&q=LAW%204039:%20Regulating%20Artificial%20Intelligence&academic%20Year=2018%202019> (дата обращения: 10.03.2026)

² Доклад Ю.С. Брауна на Учёном совете МПГУ // Московский педагогический государственный университет. – 2025 // URL: <https://mpgu.su/ob-mpgu/struktura/uchenyiy-sovet/zasedaniya-uchenogo-soveta-universiteta/> (дата обращения: 10.03.2026)

³ Искусственный интеллект и цифровые инструменты в проектировании образовательных продуктов // Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики». 2026 // URL: <https://www.hse.ru/ma/instructional-design/courses/1132361142.html> (дата обращения: 20.03.2026)

ватель не может с уверенностью определить, является ли представленная работа результатом самостоятельного труда студента, валидность оценки оказывается под вопросом. Э.В. Андреева подчёркивает, что использование искусственного интеллекта становится вызовом для традиционных методов контроля знаний, требуя пересмотра подходов к оцениванию [1]. Исследование В.Е. Драча и Ю.В. Торкуновой фиксирует «доминирование генеративных ИИ-инструментов (в частности, ChatGPT) в образовательной среде» и их «высокую субъективную эффективность, в том числе в контексте академической успеваемости и формирования профессиональных компетенций», что создаёт иллюзию полноценного освоения материала при фактическом его неухоении [5].

Этические риски. Данная группа угроз связана с ценностными аспектами внедрения ИИ. Прежде всего, это проблема алгоритмической предвзятости. Обучаемые на больших массивах данных, которые сами могут содержать стереотипы и искажения, нейросети способны воспроизводить и усиливать существующие социальные неравенства. В контексте образования это может проявляться в неодинаковом качестве обратной связи для студентов из разных социальных, культурных или языковых групп. Л.В. Баева подчёркивает, что цифровая культура включает не только технологические компетенции, но и ценностно-смысловые ориентации, которые необходимо формировать [2].

Другой значимый этический риск – цифровое неравенство. Как отмечают О.В. Кеннон, П.В. Пустошило и А.А. Иванцов, применение нейросетей создаёт как возможности для улучшения образовательного процесса, так и риски, включая плагиат и неравенство в доступе к технологиям [10]. Доступ к наиболее продвинутым версиям ИИ-инструментов становится фактором, дифференцирующим образовательные возможности.

Особого внимания заслуживает риск дегуманизации образования. Чрезмерное увлечение автоматизацией может привести к вытеснению живого педагогического общения, которое составляет ядро уни-

верситетского образования. Н.В. Громова отмечает, что в цифровой образовательной среде происходит подмена смыслов: цель образования сводится к формированию компетенций, востребованных на рынке труда, в то время как задачи воспитания личности отходят на второй план [4]. В Кодексе этики многих российских университетов особо подчёркивается, что ИИ рассматривается исключительно как вспомогательный инструмент, не заменяющий человеческое общение.

Институциональные риски. Эта группа угроз связана с функционированием университетов как организаций. Ключевым здесь является риск нормативной неопределённости. Большинство вузов до сих пор не имеют чётко сформулированной политики в отношении использования ИИ. Исследование В.Е. Драча и Ю.В. Торкуновой подтверждает наличие нормативного разрыва между распространённой практикой использования ИИ и этическими оценками его допустимости в обучении [5].

Другой важный аспект – сопротивление преподавательского корпуса. Исследования демонстрирует неоднозначность отношения преподавателей к использованию искусственного разума: с одной стороны, желание открыть для себя новые возможности автоматизации рутинных процессов и персонализации обучения, с другой – сопротивление внедрению цифровых технологий, связанное с комплексом причин объективного и субъективного характера [3]. Т.С. Панина указывает, что современный преподаватель должен обладать не только цифровыми компетенциями, но и способностью к педагогической импровизации и эмпатии – качествам, которые не могут быть заменены технологиями [8].

Риск институциональной инерции проявляется в том, что университеты продолжают оценивать компетенции, утрачивающие актуальность в новой реальности, и не успевают формировать новые, востребованные эпохой ИИ. Как отмечает Ю.С. Браун в докладе на Учёном совете МПГУ, одной из приоритетных задач является проведение исследований по проблемам этических последствий внедрения ИИ в

образовательный процесс, подготовка на их основе методических рекомендаций и анализ рисков использования ИИ в образовании.

Технологические риски. Данная группа угроз обусловлена самой природой современных генеративных моделей. Прежде всего, это проблема «галлюцинаций» – склонности нейросетей генерировать уверенные, но фактически неверные утверждения. Студент, не обладающий достаточными знаниями для критической оценки выдачи, рискует усвоить и тиражировать эти ошибки. А.А. Стрекалова подчёркивает необходимость формирования у студентов способности распознавать такие ситуации и этически осмысленно подходить к использованию ИИ [9].

Риск конфиденциальности связан с тем, что данные, передаваемые в публичные ИИ-сервисы, могут использоваться. Это создаёт угрозу утечки персональных данных, интеллектуальной собственности, результатов незавершённых исследований.

Наконец, ключевым технологическим риском выступает феномен «слепого доверия» к системам ИИ. Е.К. Яхваров с соавторами подчёркивают, что применение систем ИИ должно сопровождаться совокупностью методических подходов, исключающих некритическое принятие результатов работы нейросетей [12].

Анализ существующих подходов к минимизации рисков в российской практике. Современная российская научная литература и институциональная практика предлагают широкий спектр решений, направленных на минимизацию выявленных рисков. Анализ позволяет выделить несколько ключевых направлений.

Трансформация систем оценивания. Наиболее разработанным направлением является пересмотр подходов к академическому оцениванию в условиях широкой доступности ИИ. Э.В. Андреева предлагает конкретные методические приёмы, апробированные в практике Пермского государственного университета:

- поручать ИИ искать идеи только после недели самостоятельных размышлений;
- критически относиться к тексту от нейросети, помнить о возможных неточностях;
- использовать полученный текст как повод для коллективного поиска ошибок;
- делать ссылки на ИИ;
- давать аналитические задания, которые ИИ не может выполнить;
- предлагать ситуационные задачи, решаемые экспромтом;
- вернуться к практике устных ответов на зачётах и экзаменах [1].

И. Розмаинский также подчёркивает необходимость более гибкой организации учебного процесса, включая индивидуальный подход к студентам, совмещающим учёбу с работой, и систему гибких дедлайнов.⁴

Развитие ИИ-грамотности. Второе важное направление – формирование компетенций работы с ИИ у всех участников образовательного процесса. О.В. Кеннон с соавторами настаивают на необходимости интеграции курсов по этическому использованию нейросетей в учебные программы, что позволит подготовить студентов к грамотному взаимодействию с новыми технологиями [7].

Примечательно, что формирование ИИ-грамотности начинается уже на школьном уровне. Министерство просвещения России включило в федеральный перечень первый масштабный школьный курс по искусственному интеллекту для 5–9-х классов.⁵ На уровне высшего образования также разворачиваются соответствующие инициативы: МФТИ, Адыгейский государственный университет, «Сириус» и Яндекс открывают образовательную программу «Искусственный интеллект в математическом и IT-образовании». В НИУ ВШЭ реализуется курс «Искусственный интеллект и цифровые инструменты в проектировании образовательных продуктов». В РЭУ им. Г.В. Плеханова реализуется программа «Системы и технологии искусственного интеллекта» в Высшей школе

⁴ Массовое использование ИИ студентами снижает качество образования // IT-World.ru. 2026. // URL: <https://www.it-world.ru/it-news/roi706xu93k8s8scwwok44ogs4osccs.htm> (дата обращения: 20.03.2026)

⁵ В федеральный перечень включен школьный учебник по ИИ от Альянса в сфере ИИ и ГК «Просвещение» // Группа компаний «Просвещение». 2026// URL: https://www.cnews.ru/news/line/2026-02-18_v_federalnyj_perechen_vklyuchen (дата обращения 24.03.2026)

кибертехнологий, математики и статистики. Программа ориентирована на разработку нейросетей, машинное обучение и ИИ-решения. Ключевые особенности программ ИИ в РЭУ: «Системы и технологии искусственного интеллекта»: включает изучение компьютерного зрения, нейронных сетей и разработку приложений. «Технологии машинного обучения и инженерия данных»: программа, готовящая специалистов по анализу данных и ИИ-решениям для бизнеса. «Интеллектуальный анализ данных и поддержка принятия решений»: прикладная математика с фокусом на ИИ. Эти программы сочетают математическую подготовку с ИТ-инструментами, что соответствует запросу на ИИ в образовании и бизнесе.

В РЭУ им. Г.В. Плеханова уже третий год продолжается проект «Цифровые кафедры», в рамках которого студенты параллельно с изучением основной программы могут бесплатно пройти обучение и получить дополнительную квалификацию по ИТ-профилю. Освоить ИТ-компетенции могут в том числе и обучающиеся непрофильных специальностей. В 2024-2025 году были реализованы три программы профессиональной переподготовки: первая из них – «Разработка программного обеспечения на платформе «1С: Предприятие». За 9 месяцев обучения слушатели научились использовать среду программирования «1С: Предприятие» и средства системы управления базами данных, писать корректный программный код на языке 1С, находить ошибки в коде и исправлять их. По окончании обучения выдается диплом о профессиональной переподготовке с присвоением квалификации «Специалист по информационным системам и технологиям». Вторая программа – «Разработка веб-ориентированных решений для реализации профессиональных задач». Слушатели изучают современное аппаратное и программное обеспечение веб-ориентированных решений, механизмы цифровой трансформации бизнеса и даже конструирование веб

сайтов с использованием зерокодинга (метода создания ИТ-продуктов (сайтов, приложений, чат-ботов) без написания кода, используя визуальные конструкторы и готовые блоки). По окончании обучения получают диплом о профессиональной переподготовке с присвоением квалификации «Специалист по информационным технологиям и веб-разработке». Третья программа, ориентированная на обучающихся профильных ИТ-специальностей – «Основы искусственного интеллекта и глубокого обучения». Слушатели изучают математические основы искусственного интеллекта и машинного обучения, узнают принципы разработки моделей машинного обучения и построения ансамблей моделей с использованием градиентного бустинга и искусственных нейронных сетей, научатся использовать основные инструменты языка Python для осуществления построения моделей искусственного интеллекта. По окончании обучения выдается диплом о профессиональной переподготовке с присвоением квалификации «Специалист по машинному обучению».

«Цифровая кафедра – это уникальная возможность для студентов, чье основное образование не связано с информационными технологиями, освоить новые компетенции в области ИТ или же значительно повысить свои первичные знания» – отмечает проректор Плехановского университета Светлана Нечаева.⁶

Институциональное регулирование. Третье направление – разработка и внедрение институциональных политик использования ИИ. Примером может служить Кодекс этики использования искусственного интеллекта в образовательном процессе, принятый в ряде вузов. Документ устанавливает этические нормы и правила использования генеративных моделей, определяет допустимые и недопустимые практики. Важный принцип документа: ИИ – вспомогательный инструмент, не заменяющий человеческое общение. В вузах создаются Центры искусственного интеллекта и цифровых технологий в об-

⁶ Поступление на цифровые кафедры Плехановского университета // Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова. // URL: <https://www.rea.ru/47547-postuplenie-na-tsifrovyye-kafedryi-v-plehanovskogo-universiteta> (дата обращения: 20.03.2026)

разовании, в задачи которых входят аналитика исследований, мониторинг использования ИИ, анализ рисков.⁷

Методическое обеспечение. Четвёртое направление – разработка риск-ориентированного методического аппарата. Е.К. Яхваров с соавторами предлагают использовать риск-ориентированный подход для создания методического обеспечения использования систем ИИ, что позволит избежать негативных эффектов «слепого доверия» [12].

Модель минимизации рисков: от фрагментарных решений к системной политике

Проведённый анализ позволяет утверждать, что ни одно из рассмотренных направлений по отдельности не способно обеспечить эффективную минимизацию всего комплекса рисков. Необходима интеграция различных подходов в рамках целостной институциональной модели. Ниже предлагается шестикомпонентная модель минимизации рисков, синтезирующая результаты современных российских исследований.

Компонент 1. Трансформация педагогического дизайна. Основа модели – перестройка образовательного процесса с учётом присутствия ИИ. Это предполагает:

- переход от оценки продуктов к оценке процессов (портфолио, трекинг версий, рефлексивные отчёты);
- усиление доли устных форм контроля (защита проектов, коллоквиумы, дискуссии);
- разработку заданий, интегрирующих ИИ как инструмент (критика сгенерированного текста, совместный анализ);
- внедрение многоэтапного оценивания с фиксацией промежуточных результатов;
- индивидуальный подход к студентам и гибкие дедлайны.

Компонент 2. Развитие человеческого капитала. Инвестиции в компетенции всех участников:

- для студентов – модули по ИИ-грамотности, включающие технические навыки, этические аспекты, критическое мышление [7];

- для преподавателей – программы повышения квалификации по дидактическому потенциалу ИИ, трансформации курсов, преодолению сопротивления [3];

- для администраторов – обучение стратегическому планированию и управлению изменениями.

Компонент 3. Нормативное регулирование. Разработка прозрачных институциональных правил:

- кодекс использования ИИ, определяющий допустимые и недопустимые практики;
- требования к декларированию использования ИИ;
- процедуры разбора спорных случаев;
- регулярный пересмотр правил с учётом развития технологий.

Компонент 4. Технологическая инфраструктура. Создание безопасной институциональной среды:

- доступ к легитимным отечественным ИИ-инструментам (GigaChat, YandexGPT);
- интеграция ИИ-сервисов с LMS;
- инструменты обнаружения AI-сгенерированного контента;
- защита персональных данных и интеллектуальной собственности.

Компонент 5. Этический фреймворк и преодоление «слепого доверия». Разработка этических принципов и методик, исключающих некритическое принятие результатов ИИ [3]:

- человекоцентричность (ИИ усиливает, но не замещает человеческое суждение);
- прозрачность (объяснимость алгоритмических решений);
- справедливость (предотвращение предвзятости, равный доступ);
- критическое отношение (проверка и верификация);
- ответственность (определение субъекта ответственности).

Компонент 6. Мониторинг и обратная связь. Обеспечение адаптивности системы:

- регулярный мониторинг использования ИИ среди студентов и преподавателей [5];
- опросы о проблемах и потребностях;
- анализ эффективности внедрённых мер;

⁷ МФТИ, АГУ, «Сириус» и Яндекс откроют образовательную программу по искусственному интеллекту // Вестник образования России.2026 // URL: <https://vestniknews.ru/novosti/9579-mfti-agu-sirius-i-yandeks-otkroyut-obrazovatelnyuyu-programmu-po-iskusstvennomu-intellektu.html> (дата обращения 24.03.2026)

- корректировка политик на основе полученных данных.

Предложенная модель является гибкой конструкцией, предполагающей настройку под специфику конкретного университета. Её ключевая идея – переход от реактивного управления к активному формированию среды, в которой риски минимизированы, а возможности ИИ реализуются в полной мере.

Заключение

Интеграция искусственного интеллекта в высшее образование – не отдалённая перспектива, а совершившийся факт. Данные исследований показывают, что почти 90% российских студентов уже используют нейросети в учебных целях. Генеративные модели стали частью академического ландшафта, и эта трансформация необратима. В этих условиях задача заключается не в запрете или игнорировании ИИ, а в управлении сопутствующими рисками при максимальной реализации образовательного потенциала новых технологий.

Проведённый анализ позволяет сделать следующие выводы.

1. Риски интеграции ИИ в высшее образование носят комплексный характер и охватывают академическую, этическую, институциональную и технологическую сферы. Их игнорирование или фрагментарное реагирование чревато девальвацией фундаментальных ценностей университетского образования.

2. Эффективная минимизация рисков невозможна в рамках какого-либо одного подхода. Трансформация оценивания, развитие компетенций, институциональное регулирование, методическое обеспечение и этическая рефлексия должны быть интегрированы в единую системную политику. Положительным примером выступает Кодекс этики.

3. Рассмотренная шестикомпонентная модель (педагогический дизайн, человеческий капитал, нормативное регулирование, технологическая инфраструктура, этический фреймворк, мониторинг) задаёт концептуальную рамку для разработки институциональных стратегий, учитываю-

щих как универсальные принципы, так и специфику конкретного вуза.

4. Ключевым условием успешной минимизации рисков является преодоление разрыва между технологическим развитием и институциональной инерцией. Университеты должны перейти от реактивной позиции к активному формированию будущего, в котором ИИ станет ресурсом развития человеческого потенциала, а не угрозой.

Дальнейшие исследования могут быть направлены на эмпирическую валидацию предложенной модели, изучение дисциплинарной специфики рисков, разработку методического инструментария для конкретных педагогических практик, а также на исследование долгосрочных последствий использования генеративных нейросетей для когнитивного развития студентов.

Список источников:

1. Андреева Э.В. Искусственный интеллект в образовании: вызовы и возможности для системы оценивания // Педагогика и психология образования. 2026. № 1. С. 100–108.
2. Баева Л.В. Цифровая культура: теоретико-методологические основания исследования // Вопросы философии. 2022. № 3. С. 30–41.
3. Бурганова Л.А., Мягков Г.П., Юрьева О.В. Отношение преподавателей вуза к использованию искусственного интеллекта в образовательном процессе // Вестник экономики, права и социологии. 2025. № 4. С. 220–225.
4. Громова Н.В. Ценностно-смысловые ориентиры высшего образования в эпоху цифровизации // Высшее образование в России. 2023. Т. 32, № 5. С. 112–125.
5. Драч В.Е., Торкунова Ю.В. Цифровая турбулентность в высшем образовании: ИИ как вызов академической идентичности // Дискурс. 2025. Т. 11. № 4. С. 61–75.
6. Заднепровский А.А. Проблемы и возможности инновационных технологий в образовательной практике высшей школы: искусственный интеллект // Идеи. Поиски. Решения: материалы XIX Междунар. науч.-практ. конф. (Минск, 14 нояб. 2025 г.). Минск: БГУ, 2025. С. 483–490.
7. Кеннон О.В., Пустошило П.В., Иванцов А.А. Проблема использования нейросетей и инструментов искусственного интеллекта обучающимися вузов: этический аспект // Современное образование. 2025. Т. 16. № 3. С. 192–210.
8. Панина Т.С. Подготовка преподавателей высшей школы к работе в условиях цифровой образовательной среды // Профессиональное образование в России и за рубежом. 2023. № 4 (48). С. 42–50.
9. Стрекалова А.А. Формирование цифровой этики у студентов вузов: проблемы и перспективы // Вестник Томского государственного университета. 2023. № 486. С. 200–208.
10. Солдатова Г.У. Цифровая социализация в культурно-исторической парадигме: изменяющийся ребенок в изменяющемся мире // Социальная психология и общество. 2018. Т. 9. № 3. С. 18–35.
11. Уваров А.Ю. Цифровая трансформация образования: от изменения средств к развитию деятельности // Информатика и образование. 2020. № 5 (314). С. 26–34.
12. Яхваров Е.К., Афанасьев А.В., Аринушкина А.А. О рисках когнитивных искажений использования систем искусственного интеллекта в образовательной деятельности вузов России // Вестник Московского университета. Серия 20: Педагогическое образование. 2025. № 4. С. 65–93.
13. Kangwa D., Msafiri M.M., Fute A. Exploring the Factors That Promote a Balance between Academic Integrity and the Effective Use of GenAI Tools in Higher Education: A Systematic Review // Journal of Computer Assisted Learning. 2025. Vol. 41.No. 5.

References:

1. Andreeva E.V. Artificial Intelligence in Education: Challenges and Opportunities for the Assessment System // Pedagogy and Psychology of Education. 2026. No. 1. Pp. 100-108.
2. Baeva L.V. Digital Culture: Theoretical and Methodological Foundations of Research // Questions of Philosophy. 2022. No. 3. Pp. 30-41
3. Burganova, G.P. Myagkov, O.V. Yuryeva // Bulletin of Economics, Law and Sociology. 2025. No. 4. Pp. 220-225.
4. Gromova N.V. Value-semantic guidelines for higher education in the era of digitalization // Higher education in Russia. 2023. Vol. 32, No. 5. Pp. 112–125.
5. Drach, V.E., Torkunova, Yu.V. Digital Turbulence in Higher Education: AI as a Challenge to Academic Identity / V.E. Drach, Yu.V. Torkunova // Discourse. 2025. Vol. 11, No. 4. Pp. 61-75.
6. Zadneprovsky, A.A. Problems and Possibilities of Innovative Technologies in Educational Practice of Higher Education: Artificial Intelligence / A.A. Zadneprovsky // Ideas. Searches. Solutions: Proc. XIX Int. Res. and Pract. Conf., Minsk, November 14, 2025 / Belarusian State University Minsk: BSU, 2025. Pp. 483-490.
7. Kennon, O.V., Pustoshilo, P.V., Ivantsov, A.A. The problem of using neural networks and artificial intelligence tools by university students: ethical aspect / O.V. Kennon, P.V. Pustoshilo, A.A. Ivantsov // Modern education. 2025. Vol. 16, No. 3. P. 192-210.
8. Panina T.S. Training Higher Education Teachers for Work in a Digital Educational Environment // Professional Education in Russia and Abroad. 2023. No. 4 (48). Pp. 42-50.
9. Strekalova A.A. Formation of Digital Ethics in University Students: Problems and Prospects // Bulletin of Tomsk State University. 2023. No. 486. P. 200-208.
10. Soldatova G.U. Digital Socialization in the Cultural-Historical Paradigm: A Changing Child in a Changing World // Social Psychology and Society. 2018. Vol. 9, No. 3. P. 18-35.
11. Uvarov A.Yu. Digital Transformation of Education: From Changing Means to Developing Activities // Computer Science and Education. 2020. No. 5 (314). P. 26-34.
12. Yakhvarov, E.K., Afanasyev, A.V., Arinushkina, A.A. On the Risks of Cognitive Biases in the Use of Artificial Intelligence Systems in the Educational Activities of Russian Universities // Bulletin of Moscow University. Series 20. Pedagogical Education. 2025. - No. 4. - Pp. 65-93.
13. Kangwa, D., Msafiri, M.M., Fute, A. Exploring the Factors That Promote a Balance between Academic Integrity and the Effective Use of GenAI Tools in Higher Education: A Systematic Review // Journal of Computer Assisted Learning. 2025. Vol. 41, No. 5.



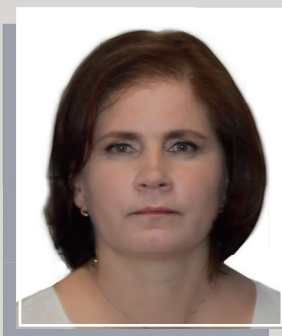
УДК 711.7:656.1:004.9

DOI: 10.52176/2304831X_2026_02_66

EDN: <https://elibrary.ru/tpnoic>

Трансформация моделей управления городской мобильностью в условиях цифровизации городской среды

Transformation of urban mobility management models in the context of digitalization of the urban environment



Татьяна Николаевна Шушунова

ФГБОУ ВО «Российский химико-технологический университет имени Д.И. Менделеева, доцент кафедры менеджмента и маркетинга, кандидат технических наук, ORCID: 0000-0001-5702-217X, SPIN-код: 3299-7598, AuthorID: 485157, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», доцент кафедры государственного и муниципального управления, ORCID: 0000-0001-5702-217X; SPIN-код: 3299-7598, AuthorID: 485157, 125047, Россия, г. Москва, Миусская площадь, д. 9, 109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99, e-mail: shushunova.t.n@muctr.ru.

Tatiana N. Shushunova

Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education «D. I. Mendeleev Russian University of Chemical Technology», Associate Professor of the Department of Management and Marketing, Candidate of Technical Sciences, ORCID: 0000-0001-5702-217X, SPIN-code: 3299-7598, AuthorID: 485157, Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education «State University of Management», Associate Professor of the Department of Public and Municipal Administration, ORCID: 0000-0001-5702-217X; SPIN-code: 3299-7598, AuthorID: 485157, 9 Miuskaya Ploshchad, Moscow, Russia, 125047, 99 Ryazansky Prospekt, Moscow, Russia, 109542, e-mail: shushunova.t.n@muctr.ru.



Владимир Федорович Вакуленко

ФГБОУ ВО «Российский химико-технологический университет имени Д.И. Менделеева, директор департамента - заместитель руководителя по безопасности Департамента комплексной безопасности и проверок, доцент кафедры менеджмента и маркетинга, кандидат политических наук, SPIN-код: 1788-4769, AuthorID: 1149189 125047, Россия, г. Москва, Миусская площадь, д. 9 e-mail: vakulenko.v.f@muctr.ru

Vladimir F. Vakulenko

Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education «D. I. Mendeleev Russian University of Chemical Technology», Director of the Department - Deputy Head of Security of the Department of Comprehensive Security and Inspections, senior lecturer of the department of management and marketing, PhD in Political Science ORCID: 0000-0002-3037-5183; SPIN-код: 7610-4274, AuthorID: 881400 9 Miusskaya Ploshchad, Moscow, Russia, 125047 e-mail: vakulenko.v.f@muctr.ru



Павел Алексеевич Барабанов

ФГБОУ ВО «Российский химико-технологический университет имени Д.И. Менделеева, старший преподаватель кафедры менеджмента и маркетинга, SPIN-код: 1600-1799, AuthorID: 886035 125047, Россия, г. Москва, Миусская площадь, д. 9 e-mail: arsena3@bk.ru

Pavel A. Barabanov

Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education «D. I. Mendeleev Russian University of Chemical Technology», senior lecturer of the department of management and marketing, SPIN-код: 1600-1799, AuthorID: 886035 9 Miusskaya Ploshchad, Moscow, Russia, 125047 e-mail: arsena3@bk.ru

Аннотация.

Интенсивное внедрение цифровых технологий в управление городской мобильностью в соответствии с концепцией «умного города» приводит к необходимости пересмотра сложившихся механизмов взаимодействия государства, бизнеса и горожан, так как стремительный рост рынка средств индивидуальной мобильности и платформизация транспортных услуг открывают новые возможности для координации потоков, но одновременно обостряют конфликты за использование дефицитного уличного пространства и требуют особого внимания к безопасности и прозрачности алгоритмических решений. Авторы проанализировали основные законодательные инициативы крупнейших мегаполисов последних лет, а также эмпирические данные о динамике травматизма с участием СИМ. В результате анализа были выявлены различные стратегии управления микромобильностью и обосновано, что наиболее устойчивые показатели безопасности достигаются при реализации модели «алгоритмического соучастия», когда сигналы жителей становятся юридически значимыми решениями для пересмотра параметров интеллектуальных транспортных систем.

Ключевые слова.

Средства индивидуальной мобильности, соучаствующее управление, интеллектуальные транспортные системы, алгоритмическое регулирование, цифровое соучастие, платформенная урбанизация; безопасность дорожного движения.

Abstract.

The intensive implementation of digital technologies in urban mobility management, in line with the «smart city» concept, necessitates a revision of existing mechanisms for interaction between government, business, and citizens. The rapid growth of the personal mobility market and the platformization of transport services offer new opportunities for coordinating flows, but simultaneously exacerbate conflicts over the use of scarce street space and require special attention to the safety and transparency of algorithmic decisions. The authors analyzed the main legislative initiatives of major metropolitan areas in recent years, as well as empirical data on the dynamics of injuries involving intelligent transport systems. The analysis identified various micromobility management strategies and demonstrated that the most sustainable safety indicators are achieved through the implementation of an «algorithmic participation» model, whereby resident signals become legally binding decisions for revising the parameters of intelligent transport systems.

Keywords.

Personal mobility, participatory governance, intelligent transport systems, algorithmic regulation, digital participation, platform urbanization; road safety.

Введение

Современный город вступил в фазу структурной трансформации мобильности, в которой меняется не только интенсивность перемещений людей и товаров, но и сама логика их пространственной организации. Средства индивидуальной мобильности (СИМ) – электросамокаты, электровелосипеды и иные компактные устройства, трансформировались из технологической инновации в неотъемлемый элемент умного города, переопределяя ритмы городской жизни и порождая сложную палитру конфликтов, связанных с дефицитом уличного пространства, экологической справедливостью и признанием микромобильности не просто услугой, а новым социальным благом, доступ к которому становится маркером инклюзивности современного города. Они стали важной опорой идеи «пятнадцатиминутного города», где основные потребности человека должны быть доступны рядом с домом, а также практическим решением проблемы «последней мили», когда нужно преодолеть короткий, но критически важный отрезок пути между крупным транспортным узлом и конечной точкой назначения. Эти устройства не просто ускоряют передвижение; они меняют ритм улицы, плотность потоков, восприятие расстояния и саму логику городской доступности умного города.

Однако вместе с этим ускорением обнажились и новые противоречия. Городское пространство не расширилось – оно осталось тем же по ширине тротуаров, числу велодорожек и характеру перекрестков. В условиях, где инфраструктура исторически проектировалась либо под автомобили, либо под пешеходов, появление быстро движущихся СИМ оказалось фактором напряжения. Там, где нет четко разграниченных зон, неизбежно возникает борьба за каждый метр: пешеходы ожидают безопасности и предсказуемости, велосипедисты – непрерывности движения, пользователи самокатов – скорости и гибкости маршрута. Этот конфликт не сводится к правилам дорожного движения; он отражает столкновение разных темпов жизни внутри одного и того же про-

странства.

Особую остроту ситуация приобрела на фоне стремительного роста рынков сверхбыстрой доставки в крупных городах, особенно заметного в российских мегаполисах в последние годы. Курьерские службы, ориентированные на минимальное время выполнения заказа, сделали СИМ рабочим инструментом, а не просто способом личного передвижения. В результате улицы заполнились не только горожанами, совершающими спонтанные поездки, но и профессиональными участниками транспортного потока, для которых скорость напрямую связана с доходом. Это изменило характер использования микромобильности: она стала частью логистической системы города, встроенной в экономику немедленного потребления.

Такое смещение акцента усилило нагрузку на тротуары и велоинфраструктуру, повысило интенсивность движения в часы пик и обострило вопросы ответственности и регулирования. Если раньше средства индивидуальной мобильности воспринимались как элемент «зеленого» и гибкого будущего, то теперь они все чаще оказываются в центре общественных дискуссий о безопасности, справедливом распределении пространства и балансе интересов. Город, стремящийся к компактности и удобству, оказался перед необходимостью пересмотра привычных подходов к управлению потоками людей и товаров. Речь идет уже не только о строительстве новых дорожек или введении ограниченной скорости, а о более глубоком переосмыслении того, как организовать сосуществование разных форм движения в ограниченном пространстве, где каждый участник предъявляет свои требования к скорости, комфорту и безопасности.

Основная часть

Теоретико-методологические основы. Традиционные методы административного регулирования индустриальной эпохи предполагают иерархическую структуру принятия решений, линейное планирование и относительную предсказуемость объекта управления. Однако в условиях

ускоряющихся технологических изменений – цифровизации городской инфраструктуры, платформизации услуг, расширения алгоритмических систем – сама природа управляемых процессов становится сетевой, распределённой и нелинейной [11]. Это создает структурный разрыв между темпами трансформации городской среды и инерционностью бюрократических процедур. Возникает нормативно-институциональный лаг: к моменту имплементации регуляторного решения объект регулирования уже качественно изменился [8].

Переход от директивного планирования к моделям соучаствующего управления (co-governance) следует рассматривать не как символический идеологический шаг, а как практическую и функциональную необходимость, продиктованную самой структурой современных городских систем. В таких условиях государство уже не может оставаться единственным источником экспертного знания; его роль трансформируется в координацию распределённого знания, которое возникает и циркулирует внутри городских сообществ, профессиональных сетей и цифровых платформ. Эта перераспределённая когнитивная нагрузка позволяет компенсировать ограниченность административного ресурса, эффективно справляясь с растущей сложностью социальных процессов [1]. Теоретическим основанием такой трансформации служит концепция уровней гражданского участия, предложенная Шерри Арнштейн (Sherry Arnstein) в 1969 году в её «лестнице участия» [14]. Эта модель демонстрирует, что участие не является бинарной категорией (есть/нет), а представляет собой спектр, варьирующийся от манипулятивного информирования до гражданского контроля и делегирования полномочий.

Нижние две ступени образуют уровень «неучастия» (Non-participation): на ступени «Манипуляции» (Manipulation) граждане формально включаются в совещательные комитеты, однако реальная цель таких действий – не учёт их мнения, а «образование» или формирование необходимой властям поддержки уже принятых реше-

ний; ступень «Терапии» (Therapy) представляет собой ещё более изощрённую форму симуляции, когда власть имущие, маскируя отсутствие реального диалога, предлагают гражданам «терапевтические» сессии, якобы направленные на преодоление их неспособности адекватно оценивать ситуацию, хотя на деле это лишь способ ухода от содержательной дискуссии.

Следующие три ступени относятся к категории «символики» (Tokenism): «Информирование» (Informing) представляет собой односторонний поток информации от властей к гражданам без каких-либо каналов обратной связи и механизмов пересмотра решений; «Консультирование» (Consultation) позволяет гражданам высказывать своё мнение через опросы или публичные слушания, однако, как подчёркивает Арнштейн, это зачастую превращается в статистическую абстракцию, где сам факт «участия в участии» подменяет реальное влияние; ступень «Умиротворения» (Placation) даёт отдельным представителям сообщества возможность присутствовать в органах, принимающих решения, но, не имея устойчивой связи с представляемой группой и сталкиваясь с численным перевесом лояльных власти членов, они остаются в положении, где их голос легко блокируется.

Наконец, три высшие ступени знаменуют собой переход к реальной «гражданской власти» (Citizen Power): «Партнёрство» (Partnership) предполагает паритетные переговоры и разделение ответственности за выработку решений; «Делегированные полномочия» (Delegated Power) означают передачу гражданам права принимать окончательные решения по конкретному кругу вопросов; вершиной лестницы выступает «Гражданский контроль» (Citizen Control), при котором сообщество получает полную управленческую автономию в отношении определённых ресурсов или территорий.

Законодательные инициативы. Анализ мирового опыта управления системами СИМ показал широкий спектр подходов к вовлечению населения, которые, однако, редко достигают верхних ступеней лест-

ницы Арнштайн в их идеальном виде. Примером может служить радикальная прямая демократия в Париже, где городской референдум, инициированный мэрией, привёл к полному запрету коммерческого шеринга электросамокатов (Code de la route, 2023).¹ Однако этот кейс обнажает скрытую дилемму соучастия, предвосхищённую ещё в анализе Арнштайн: при явке менее 8% решение, принятое активным меньшинством (в данном случае – противниками самокатов), легитимизирует запрет, игнорируя интересы как операторов, так и регулярных пользователей сервиса. Это иллюстрирует принципиальное ограничение «партисипаторной» концепции в её классическом понимании: даже формально соответствующий высоким ступеням лестницы механизм может воспроизводить неравенство, если не учитываются различия в мотивации и мобилизационных ресурсах разных групп [6].

Переход к co-governance приводит к трансформации самой роли публичной власти. Она смещается от позиции суверенного регулятора к позиции модератора сетевых взаимодействий, обеспечивающего прозрачность процедур, защиту прав меньшинств и баланс интересов. При этом возникает новая дилемма: как избежать подмены реального участия его имитацией – «симулякрое вовлечённости», когда цифровые инструменты используются лишь для легитимации заранее принятых решений? Ответ лежит в институционализации обратной связи: участие должно сопровождаться прозрачным механизмом учета предложений и отчетностью о принятых или отклонённых инициативах [7].

Трансформация современной городской среды в рамках концепции Интеллектуальных транспортных систем (ИТС) в России требует глубокого переосмысления механизмов управления микромобильностью, где технические нормативы

неразрывно переплетаются с социальными практиками. Глобальный переход к устойчивым стандартам безопасности, наблюдаемый в 2023–2026 годах, базируется на поиске компромисса между инновационной мобильностью и правом граждан на безопасное общественное пространство. Фундаментом этого процесса в Российской Федерации стала принципиально новая редакция Правил дорожного движения от 1 марта 2023 года (Постановление Правительства РФ №1769),² которая не просто ввела дефиницию «средства индивидуальной мобильности» (СИМ), но и установила жесткие физические параметры их эксплуатации, такие как лимит массы до 35 кг и скорости до 25 км/ч. Эти ограничения коррелируют с физическими расчетами кинетической энергии столкновения, где минимизация массы устройства выступает критическим фактором выживаемости пешехода в условиях плотного городского трафика.

Эволюция правового поля в 2025–2026 годах демонстрирует стремление федеральных властей к еще более глубокой детализации режимов движения, что сближает российскую практику с наиболее жесткими европейскими стандартами, такими как немецкий регламент eKFV. «Закон о мобильности» в Берлине (Berlin Mobility Act) стал прямым следствием гражданской инициативы «Volkentscheid Fahrrad».³ В 2024 году законодательство Берлина (eKFV) потребовало от Сената не просто контроля скорости, а обязательного перераспределения дорожного пространства в пользу СИМ: город официально закрепил цель по созданию защищенной велосипедной сети протяженностью более 3000 км к 2030 году, основываясь на ежегодных консультациях с районными советами жителей.

Обсуждаемые в России поправки, предполагающие снижение скорости до 10 км/ч при сближении с пешеходами и

¹ Париж запретит электросамокаты с сентября // URL: <https://www.reuters.com/world/europe/parisians-vote-ban-e-scooters-2023-04-02> (дата обращения 24.02.2026)

² Постановление Правительства РФ от 6 октября 2022 г. N 1769 "О внесении изменений в некоторые акты Правительства Российской Федерации и признании утратившими силу некоторых актов Правительства Российской Федерации и отдельных положений некоторых актов Правительства Российской Федерации" (с изменениями и дополнениями) // URL: <https://base.garant.ru/405398117/> (дата обращения 24.02.2026)

³ Закон о мобильности в Берлине // URL: <https://www.berlin.de/sen/uvk/verkehr/verkehrspolitik/mobilitaetsgesetz> (дата обращения 24.02.2026)

установление возрастного порога в 16 лет, отражают переход от разрешительной к охранительной модели регулирования [4]. Такая преемственность норм позволяет рассматривать микромобильность не как хаотичный фактор, а как структурированный элемент городской транспортной системы, сопоставимый по уровню ответственности с классическими видами транспорта. При этом ключевым драйвером изменений выступает не только директивное нормотворчество, но и активное вовлечение жителей, чьи жалобы и предложения в 2024–2026 годах стали основой для формирования муниципальных стратегий управления пространством.

Московская практика в данном контексте выступает передовым полигоном внедрения цифровых инструментов контроля, где федеральные нормы дополняются уникальными механизмами практического внедрения. Интеграция сервисов кикшеринга с государственным порталом mos.ru в 2025 году создала систему «цифровой подотчетности», позволяющую городским службам идентифицировать пользователя и анализировать его поведение в режиме реального времени. Это позволило реализовать концепцию динамического геофехтования (geofencing), при которой скорость устройства автоматически снижается до 5–15 км/ч в зонах с высокой концентрацией пешеходов, определенных по результатам голосований на платформе «Активный гражданин». ⁴ Подобный алгоритмический подход к безопасности минимизирует влияние человеческого фактора и превращает городскую среду в саморегулирующуюся систему, где право на скорость делегируется пользователю лишь при условии соблюдения цифрового кодекса поведения.

Особое измерение конфликт интересов приобретает в сфере логистики, где взрывной рост e-commerce в 2024–2026 годах привел к доминированию курьерских служб в структуре микромобильного трафика. Внедрение «Единого стандарта работы курьерских служб» (Приказ Дептранса №61-02-196/24) ⁵ стало ответом на запрос москвичей на прозрачность и безопасность тротуаров. Цифровая идентификация курьеров и установка номерных знаков на сумки позволили гражданам через мобильные приложения выступать в роли активных контролеров, чья обратная связь напрямую влияет на рейтинг и доступность работы для доставщиков [3]. В этом аспекте Москва опережает опыт Сингапура ⁶ и Лондона ⁷, создавая распределенную сеть гражданского мониторинга, которая эффективно купирует агрессивное вождение в условиях дефицита физического пространства.

Сравнительный анализ с практикой Санкт-Петербурга вскрывает иную стратегию – модель пространственной сегрегации и запретительных зон в историческом центре. В 2025 году ограничение парковки и движения в центральных районах города стало следствием уникального планировочного строения улично-дорожной сети, не приспособленной к новым типам мобильности. ⁸ Эта практика, перекликающаяся с опытом Парижа, где в 2023 году коммерческий шеринг был полностью ликвидирован по итогам референдума, подчеркивает важность локального контекста в принятии решений.

В то время как Париж выбрал путь запрета, российские мегаполисы в своем большинстве идут по более сложной траектории – не отсекают новое, а пытаются встроить его в городскую ткань. Они опи-

⁴ Кикшеринговые компании предлагают верификацию пользователей через «Госуслуги» // URL: <https://dzen.ru/a/aBir3sjQd2ypDw1U> (дата обращения 24.02.2026)

⁵ Приказ от 11 апреля 2024 года №61-02-196/24 «О выполнении поручений по пунктам 12.1-13.1.4 протокола заседания Антитеррористической комиссии города Москвы от 26 декабря 2023 г. №4-13-3367/23» // URL: <https://www.mos.ru/dt/documents/prikazy-i-rasporiazheniia-departamenta/view/302718220> (дата обращения 24.02.2026)

⁶ Как устроена дорожная система в Сингапуре // URL: <https://kak-eto-sdelano.livejournal.com/560426.htm> (дата обращения 24.02.2026)

⁷ Умный транспорт как часть экосистемы технологий умного города // URL: <https://www.secuteck.ru/articles/umnyj-transport-kak-chast-ehkosisistemy-tekhnologij-umnogo-goroda> (дата обращения 24.02.2026)

⁸ Постановление Правительства Санкт-Петербурга от 20.01.2025 № 17 «О максимальном размере платы за пользование на платной основе парковками (парковочными местами), расположенными на автомобильных дорогах общего пользования регионального значения в Санкт-Петербурге» // URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/7800202501270001?ysclid=mlzdy7h5be67913724> (дата обращения 24.02.2026)

раются на данные сервисов, например, Whoosh и МТС Юрент, не просто как на статистику поездок, а как на карту напряжений между скоростью и безопасностью, удобством и порядком. Там, где раньше сталкивались интересы пешеходов, бизнеса и власти, появляется возможность разговора на языке цифр. «Грамотное регулирование», поддержанное самими операторами, превращается из компромисса в инструмент согласования: маршруты становятся инфраструктурой, инфраструктура – правилом, а правила – общей ответственностью. Когда к этому процессу подключаются горожане, фиксируя проблемные точки и делясь опытом, конфликт перестаёт быть тупиком и становится ресурсом развития. Так цифровая аналитика и участие граждан постепенно «перепрошивают» городскую мобильность, делая её не ареной борьбы, а пространством сотрудничества.

Результаты исследования

Анализ динамики травматизма в крупнейших мегаполисах в 2023–2026 годах позволил вскрыть глубинные связи между регуляторной жесткостью и реальными показателями безопасности. Статистические данные подтверждают, что механическое внедрение СИМ в городскую ткань без адаптивного управления ведет к росту летальности, тогда как интеграция систем цифрового контроля (ИТС) и вовлечение граждан позволяют радикально изменить тренд даже при кратном росте числа поездок [13].

В Москве в 2025 году был зафиксирован исторический перелом в статистике аварийности: за первые семь месяцев года количество ДТП с участием СИМ сократилось на 54,9% по сравнению с аналогичным периодом 2024 года (442 случая против более чем 900).⁹ Глубинная связь здесь прослеживается в синергии двух

факторов: внедрении обязательной верификации пользователей через портал mos.ru и расширении «медленных зон», инициированных жителями. Число раненых в этих инцидентах снизилось на 55,1% (462 человека), а количество летальных исходов упало на 70% (3 погибших), что свидетельствует о беспрецедентной эффективности алгоритмического ограничения скорости в местах массового скопления пешеходов.¹⁰

Парижский сценарий представляет собой альтернативную модель «безопасности через элиминацию». После введения полного запрета на коммерческий шеринг в сентябре 2023 года, город продемонстрировал падение числа инцидентов в категории арендуемых СИМ на 60%, однако сегмент частных электросамокатов сохранил высокую степень риска. К 2024–2025 годам во Франции общее число погибших пользователей персональных средств мобильности стабилизировалось на отметке около 44 человек в год, при этом 75% тяжелых травм по-прежнему приходится на мужчин молодого возраста, игнорирующих использование шлемов.¹¹ Это вскрывает ограниченность запретительных мер: административный барьер для бизнеса не решает проблему культуры вождения частных владельцев, чья аварийность остается в «серой зоне».

Лондон демонстрирует более взвешенный подход, где риск получения серьезных травм (KSI – killed or seriously injured) на арендуемых самокатах снизился с 5,27 на миллион поездок в 2021 году до 2,09 в 2023–2024 годах. Согласно отчету Министерства транспорта Великобритании (DfT) за 2024 год, на Лондон приходится около 20% от всех пострадавших в ДТП с СИМ по стране (279 человек из 1390 общего числа пострадавших).¹² Важно отметить, что 60% всех серьезных аварий в британской столице происходят вне зон

⁹ В Москве количество ДТП с участием электросамокатов снизилось вдвое // URL: <https://bg.ru/bg/city/city-news/28908-samokaty> (дата обращения 24.02.2026)

¹⁰ Статистика: число ДТП с участием СИМ в Москве снизилось на 60% // URL: <https://truesharing.ru/news/57109> (дата обращения 24.02.2026)

¹¹ Ежегодный отчет о безопасности дорожного движения Франции за 2023 год // URL: <https://www.onisr.securite-routiere.gouv.fr/en/road-safety-performance/annual-road-safety-reports/2023-road-safety-annual-report>; <https://etsc.eu/wp-content/uploads/5.-2024-11-15-E-scooters-in-France.pdf> (дата обращения 24.02.2026)

¹² Сообщения о дорожно-транспортных происшествиях в Великобритании: Информационный бюллетень об электросамокатах: 2024 год // URL: <https://tfl.gov.uk/cdn/static/cms/documents/casualties-in-greater-london-2024.pdf> (дата обращения 24.02.2026)

проведения официальных экспериментов (trial zones), то есть с использованием нелегальных частных устройств, что подчеркивает прямую связь между отсутствием цифрового контроля скорости на частных СИМ и тяжестью последствий инцидентов.

Барселона и Испания в целом в 2024–2025 годах столкнулись с парадоксальной ситуацией: на фоне общего снижения смертности среди пешеходов и велосипедистов, СИМ стали единственным видом транспорта, показавшим рост летальности в городских условиях. Данные Главного управления дорожного движения (DGT) указывают на то, что отсутствие обязательного страхования и шлемов для частных пользователей нивелирует успехи инфраструктурного проектирования «Суперкварталов».¹³ Тем не менее, в сегменте шеринга, где действуют лимиты скорости и техническое обслуживание, риск травматизма в 2024 году снизился на 7,9% на миллион километров пробега. Это подтверждает гипотезу о том, что интеграция микромобильности в ИТС является более надежным гарантом безопасности, чем простое выделение велополос без контроля параметров движения.

Результаты исследований данных позволяют сделать вывод, что к 2026 году наиболее устойчивые результаты показывают мегаполисы, выбравшие путь цифровой авторизации и адаптивного управления (Москва, Лондон), в то время как модели полного запрета (Париж) или либерального подхода (Барселона) сталкиваются с невозможностью контролировать частный сектор СИМ. Глубинная связь между снижением детского травматизма в Москве на 72% и внедрением верификации возраста через mos.ru доказывает, что технология вовлечения жителей в процесс контроля является ключевым компонентом современной безопасности.

Дальнейшее развитие ИТС в городах России потребует унификации этих подходов для создания единого безопасного пространства, где физические законы движения будут корректироваться алгорит-

мами в режиме реального времени [12]. Ключевым элементом является интеграция государственных цифровых порталов (например, Госуслуги) с городскими цифровыми экосистемами и краудсорсинговыми платформами, такими как Активный гражданин. Системная новизна заключается не в наличии отдельных источников данных, а их вовлечение в единую аналитическую среду ИТС. Инцидент, жалоба, предложение по организации движения или сигнал о небезопасном участке перестают быть изолированными обращениями – они становятся элементами машинно-читаемого массива, способного влиять на алгоритмические параметры городской мобильности [9]. Так формируется контур обратной связи нового типа:

1. Событие или жалоба.
2. Автоматизированная валидация и категоризация (алгоритмический анализ).
3. Мгновенная корректировка параметров ИТС (изменение скорости, геозонирование, маршрутизация).
4. Мониторинг эффекта и адаптация модели (машинное обучение).

Эта цепочка трансформирует гражданское участие из консультативного в операционное.

Традиционные стратегии информирования населения – уведомления о правилах, публичные кампании, предупреждающие знаки, предполагают одностороннюю коммуникацию. Горожанин выступает объектом регулирования, которому предписываются нормы поведения. Алгоритмическое соучастие меняет статус субъекта. Жалоба или фиксация опасной ситуации автоматически инициирует пересмотр параметров движения. Повторяющиеся сигналы о конфликте между пешеходами и электросамокатами в зоне плотной застройки могут привести к динамическому снижению скорости в определённые часы или к изменению виртуальных границ парковки. В результате каждый микроинцидент становится источником данных для проектирования, а каждый житель – соавтором транспортной архитектуры. Это принци-

¹³ Электросамокаты — единственный вид транспортных средств, в отношении которого в испанских городах наблюдается тревожный рост числа смертей в дорожно-транспортных происшествиях // URL: <https://www.iberianclaims.com/electric-scooters-are-the-only-means-of-transport-driving-up-fatal-accident-statistics-in-cities-in-spain>; <https://micromobilityforeurope.eu/incident-data-2024-2> (дата обращения 24.02.2026)

ально снижает социальную поляризацию, поскольку конфликт «пешеходы против пользователей самокатов» трансформируется в совместное управление вероятностями риска. Вместо нормативного запрета формируется адаптивный баланс интересов [5].

Кроме того, предиктивная модель микромобильности органично вписывается в стратегию устойчивого городского развития и способствует сокращению выбросов за счёт оптимизации потоков и замещения части автомобильных поездок, расширяет транспортную доступность через гибкое распределение средств передвижения и снижает травматизм благодаря анализу рискованных зон и поведенческих паттернов. Ее системное значение выходит за пределы экологических и инфраструктурных эффектов. Ключевой вклад проявляется в институциональной плоскости в снижении недоверия и конфликтности между населением и городскими властями.

В условиях плотной застройки и высокой цифровой насыщенности городской среды микромобильность становится не только способом передвижения, но и символом распределения пространства, приоритетов и ресурсов. Конфликты вокруг размещения самокатов, ограничения скоростей или перераспределения уличного пространства часто отражают более глубокие противоречия – ощущение неравенства доступа, исключенности интересов отдельных групп и непрозрачности управленческих решений. Таким образом, спор о микромобильности нередко оказывается маркером социальной стратификации и дефицита доверия к институтам управления.

Предиктивная ИТС, основанная на публично интегрированных данных и прозрачных алгоритмах анализа, способна снижать эту напряжённость за счёт уменьшения информационной асимметрии между государством и обществом. Когда данные о потоках, рисках, загрузке инфраструктуры и принятых решениях доступны и проверяемы, управленческие действия перестают восприниматься как произвольные. Прогнозирование в этом контексте становится не инструментом

контроля, а механизмом согласования интересов: система демонстрирует, что решения опираются на объективные параметры, а не на закрытые административные приоритеты. Тем самым предиктивная модель трансформирует цифровую инфраструктуру из источника подозрений в инструмент институционального доверия.

Ключевой управленческий шаг заключается не просто во внедрении технологического инструмента, а в институционализации алгоритмического решения как обязательного элемента управленческого цикла. Речь идёт о том, чтобы каждый инцидент, каждая жалоба гражданина, каждое зафиксированное отклонение от нормативных параметров движения в ИТС автоматически становились не информационным «шумом», а юридически и процедурно значимым событием. Такой сигнал должен запускать пересмотр настроек, маршрутизации, приоритетов и режимов работы системы, то есть переводить частный случай в плоскость системной корректировки.

Это возможно лишь при выстраивании взаимосвязанных условий. Во-первых, необходима стандартизация форматов данных: без сопоставимости и машиночитаемости информации ни один алгоритм не сможет корректно интерпретировать сигналы и включить их в модель управления. Во-вторых, важна прозрачность алгоритмов, иначе автоматическая реакция системы будет восприниматься как произвольная, что подрывает доверие и исключает возможность общественного контроля. В-третьих, требуется юридическая фиксация статуса цифровых сигналов граждан: обращение или зафиксированное датчиком событие должно иметь нормативно закреплённый вес, чтобы его игнорирование было невозможно на институциональном уровне. Наконец, необходимы механизмы аудита ИИ-решений, позволяющие оценивать корректность, соразмерность и недискриминационный характер алгоритмических действий.

Все эти элементы образуют единую конструкцию: стандартизация обеспечивает техническую основу, прозрачность

– общественную легитимность, правовая фиксация – обязательность реакции, аудит – устойчивость и корректируемость системы. При отсутствии хотя бы одного из этих звеньев алгоритмическое соучастие теряет управленческую глубину и рискует превратиться в декоративную цифровизацию, где технологии лишь имитируют обратную связь, не влияя на реальные параметры управления.

Заключение

К 2026 году парадигма управления микромобильностью показала качественный сдвиг от реактивного контроля, основанного на постфактум-регулировании и локальном реагировании на инциденты, к предиктивному проектированию, где безопасность и доступность закладываются в архитектуру транспортной системы на уровне алгоритмов. Этот переход не является лишь технологическим обновлением; он отражает более глубокую трансформацию городской мобильности к киберфизическому соуправлению [2].

В последние годы в мегаполисах России формируется специфическая модель «сопричастного управления» микромобильностью, объединяющая жесткость федеральных ПДД с гибкостью цифровых платформ мегаполисов. Безопасность перестает быть исключительно функцией запретов и санкций и встраивается в саму архитектуру интеллектуальных транспортных систем, где алгоритмы способны предупреждать нарушения прежде, чем они произойдут. Однако дальнейшее движение по этому пути потребует куда более тонкой настройки обратной связи с жителями: горожане должны перестать быть лишь источниками данных или пассивными объектами регулирования, превращаясь в полноправных соавторов того транспортного ландшафта, в котором они существуют каждый день. Причем модель алгоритмического соучастия предполагает наличие у граждан цифровых компетенций, доступа к смартфонам и интернету, а также мотивации к участию в голосованиях на краудсорсинговых платформах [10]. Однако, как демонстрирует парижский кейс с референдумом о

запрете самокатов (явка менее 8%), решения, принимаемые активным цифровым меньшинством, могут не отражать интересы более широких групп, включая пожилых людей, мигрантов, лиц с низким доходом или людей с инвалидностью, чьи голоса систематически недопредставлены в цифровых каналах. Необходимы механизмы компенсации этого смещения, что оставляет открытым вопрос о том, не воспроизводит ли алгоритмическое соучастие существующие социальные неравенства в цифровой среде города, что потребует разработки методологии инклюзивного вовлечения, сочетающей цифровые и аналоговые форматы участия для гарантии обратной связи [3].

Российский опыт интеграции государственных информационных систем и краудсорсинговых платформ показывает, что поток гражданских сигналов – жалоб, предложений, способен становиться не просто статистикой, а полноценным ресурсом для предиктивного управления, позволяя угадывать конфликты еще до их эскалации. Тем самым исподволь формируется новая этика ответственности горожан: безопасность оказывается результатом распределенного, сетевого участия, а транспортная политика превращается в совместное алгоритмическое решение, которое встраивают государство, бизнес и горожан в единое цифровое поле. И именно здесь, в этой точке пересечения, сходятся цели устойчивого развития городов – минимизация социального расслоения, сохранение динамики большого города и способность инфраструктуры чутко реагировать на голоса тех, кто ею пользуется.

Список источников:

1. Зотов В.Б. Проблемы подготовки кадров для государственного и муниципального управления // В сборнике: Государственное и муниципальное управление в Российской Федерации: современные проблемы и перспективы развития. сборник научных трудов преподавателей, аспирантов и студентов кафедры государственного и муниципального управления. Москва, 2017. С. 12-18.
2. Зотов В.Б., Терехова К.О. Краткий анализ практик государственно-частного партнерства в городах // Вестник МИРБИС. 2022. № 3 (31). С. 41-46.
3. Колчин А.А. Об организации учебно-исследовательской и проектной деятельности школьников в общеобразовательном учреждении // Восточно-Европейский научный журнал. 2016. Т. 12. № 2. С. 8-10.
4. Миронова Н.Н. Теория рисков промышленного предприятия // Знание. Понимание. Умение. 2012. № 4. С. 57-61.
5. Миронова Н.Н., Харламова Т.В. Управление затратами в системе стратегического контроллинга // Вестник Национального Института Бизнеса. 2020. № 40. С. 86-91.
6. Рыбина М.Н., Колчин А.А. Параллели и меридианы истории : учеб. пособие. – М.: Русайнс, 2025. 412 с.
7. Уколов В.Ф., Шабуневич О.В. Современные тренды цифровой трансформации и управление будущим основных сфер жизнедеятельности // Вестник МИРБИС. 2021. № 3 (27). С. 21-27.
8. Уколов В.Ф., Шабуневич О.В. Адаптация инструментария и объектов мониторинга социально-экономического развития регионов к изменяющимся условиям // Вестник МИРБИС. 2022. № 2 (30). С. 150-157.
9. Хмельченко Е.Г., Кретов А.А. Профессиональное обучение отдельных категорий граждан как инструмент государственной политики содействия занятости населения // Муниципальная академия. 2021. № 2. С. 82-88.
10. Хмельченко Е.Г., Черкасова М.А., Пышкина А.В. Формирование финансовой грамотности в условиях реализации федерального государственного образовательного стандарта // Муниципальная академия. 2022. № 3. С. 37-41.
11. Черкасова М.А. Сетевые сообщества и смена парадигмы муниципального управления на примере г. Москвы. // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2021. № 1. С. 82-86.
12. Черкасова М.А. Специфика формирования муниципального кадрового резерва как ресурса управления социальными системами // Муниципальная академия. 2021. № 2. С. 70-75.
13. Шушунова Н.С., Шушунова Т.Н. Безопасность городской среды : учеб. пособие. – М.: Русайнс, 2025. 272 с.
14. Arnstein Sherry R. A Ladder of Citizen Participation // Journal of the American Institute of Planners, Vol. 35, No. 4, July 1969, P. 216-224.

References:

1. Zotov VB Problems of training personnel for public and municipal administration // In the collection: Public and municipal administration in the Russian Federation: current problems and development prospects. collection of scientific papers of teachers, graduate students and students of the Department of Public and Municipal Administration. Moscow, 2017. pp. 12-18.
2. Zotov VB, Terekhova KO Brief analysis of public-private partnership practices in cities // MIRBIS Bulletin. 2022. No. 3 (31). pp. 41-46.
3. Kolchin AA On the organization of educational, research and project activities of schoolchildren in a general education institution // East European Scientific Journal. 2016. Vol. 12. No. 2. pp. 8-10.
4. Mironova NN Risk theory of an industrial enterprise // Knowledge. Understanding. Skill. 2012. No. 4. Pp. 57-61.
5. Mironova N.N., Kharlamova T.V. Cost Management in the Strategic Controlling System // Bulletin of the National Institute of Business. 2020. No. 40. Pp. 86-91.
6. Rybina M.N., Kolchin A.A. Parallels and Meridians of History: a textbook. manual. - Moscow: Rusains, 2025. 412 p.
7. Ukolov V.F., Shabunovich O.V. Modern Trends of Digital Transformation and Managing the Future of the Main Spheres of Life // MIRBIS Bulletin. 2021. No. 3 (27). Pp. 21-27.
8. Ukolov V.F., Shabunovich O.V. Adaptation of the Tools and Objects of Monitoring the Socioeconomic Development of Regions to Changing Conditions // MIRBIS Bulletin. 2022. No. 2 (30). Pp. 150-157.
9. Khmelchenko E.G., Kretov A.A. Vocational Training of Certain Categories of Citizens as an Instrument of State Policy to Promote Employment // Municipal Academy. 2021. No. 2. Pp. 82-88.
10. Khmelchenko E.G., Cherkasova M.A., Pyskhina A.V. Formation of Financial Literacy in the Context of the Implementation of the Federal State Educational Standard // Municipal Academy. 2022. No. 3. Pp. 37-41.
11. Cherkasova M.A. Network Communities and a Change in the Paradigm of Municipal Management: The Example of Moscow // State and Municipal Administration. Scientific Notes. 2021. No. 1. Pp. 82-86.
12. Cherkasova M.A. Specifics of Forming a Municipal Personnel Reserve as a Resource for Managing Social Systems // Municipal Academy. 2021. No. 2. Pp. 70-75.
13. Shushunova N.S., Shushunova T.N. Safety of the Urban Environment: a textbook. - Moscow: Rusains, 2025. 272 p.
14. Arnstein Sherry R. A Ladder of Citizen Participation // Journal of the American Institute of Planners, Vol. 35, No. 4, July 1969, Pp. 216-224.



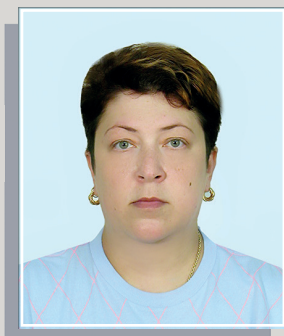
УДК 332.1

DOI: 10.52176/2304831X_2026_02_77

EDN: <https://elibrary.ru/qwguya>

Значение цифровой трансформации в возрождении сельской местности и малых городов

The importance of digital transformation in the revival of rural areas and small towns



Юлия Аркадьевна Лебедева

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»,
кандидат экономических наук, доцент кафедры
государственного и муниципального управления, ORCID ID:
<https://orcid.org/0000-0001-5264-667X>, Web of Science Researcher
ID: D-2326-2019, SPIN-код: 1877-8538, AuthorID: 456493
109542, г. Москва, Рязанский проспект, д. 99
e-mail: vuchko72@rambler.ru

Yulia A. Lebedeva

FSBEI HE "State University of Management", Candidate of
Economic Sciences, Associate Professor of the Department of
State and Municipal Administration, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5264-667X>, Web of Science Researcher ID: D-2326-2019, SPIN-code: 1877-8538, AuthorID: 456493
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542.
e-mail: vuchko72@rambler.ru

Аннотация.

Цифровой разрыв между городскими агломерациями и периферийными территориями России представляет собой одну из ключевых проблем современного пространственного развития страны. Именно поэтому в центре данного исследования находится изучение того, каким образом внедрение цифровых технологий способно изменить социально-экономический облик малых городов и сельских поселений. Для достижения поставленных задач был проанализирован широкий круг источников: законодательные акты, программные документы в сфере информатизации общества, а также накопленный практический опыт — как российский, так и международный — в части технологической модернизации аграрного производства и социальной инфраструктуры. Параллельно в работе формулируются конкретные стратегические решения, направленные на преодоление существующего неравенства в уровне цифрового развития между городом и деревней. Таким образом, исследование охватывает как диагностику имеющихся барьеров на пути цифровой трансформации периферии, так и определение перспективных направлений её дальнейшего развития в условиях Российской Федерации. Концепция «умной деревни» как полноценной экосистемы возможностей, создание цифровых хабов для обеспечения удалённой занятости и формирование механизмов взаимодействия между государством, бизнесом и местными сообществами — всё это составило ключевые результаты проведённой работы. При этом установлено, что системные проблемы сельских территорий и малых населённых пунктов — отток жителей и отсутствие экономических перспектив — по-прежнему остаются нерешёнными, поскольку реализуемые на сегодняшний день меры в сфере информатизации в большинстве своём сводятся к формальному исполнению требований и не затрагивают глубинных причин деградации этих территорий.

Ключевые слова.

Цифровая трансформация, умная деревня, сельские территории, малые города, региональное развитие, агропромышленный комплекс.

Введение

Переход к цифровой модели управления и производства сопряжён с целым рядом серьёзных вызовов: нарастающей неравномерностью пространственного развития, угрозами устойчивости и безопасности регионов, потребностью в глубокой модернизации национальной экономики, а также трансформацией глобального технологического уклада. Совокупность этих обстоятельств определяет высокую востребованность изучения того, каким образом цифровизация воздействует на социально-экономическое развитие субъектов Российской Федерации.

Геополитические потрясения, значительная протяжённость российских территорий, разнообразие климатических условий и труднодоступность ряда регионов формируют объективные барьеры на пути построения современной инфраструктуры,

Abstract.

The digital divide between urban agglomerations and peripheral regions of Russia is one of the key challenges facing the country's current spatial development. Therefore, this study focuses on examining how the introduction of digital technologies can transform the socioeconomic landscape of small towns and rural settlements. To achieve these objectives, a wide range of sources were analyzed, including legislative acts, policy documents on the informatization of society, and accumulated practical experience—both Russian and international—in the technological modernization of agricultural production and social infrastructure. Concurrently, the study formulates specific strategic solutions aimed at overcoming the existing disparity in digital development between urban and rural areas. Thus, the study encompasses both a diagnosis of existing barriers to the digital transformation of the periphery and the identification of promising areas for its further development in the context of the Russian Federation. The concept of a "smart village" as a full-fledged ecosystem of opportunities, the creation of digital hubs to support remote employment, and the development of mechanisms for interaction between the government, business, and local communities—all these constituted the key findings of this work. It has been established that the systemic problems of rural areas and small settlements—the outflow of residents and the lack of economic prospects—remain unresolved, since the measures currently being implemented in the field of information technology are mostly limited to the formal fulfillment of requirements and do not address the underlying causes of the degradation of these areas.

Keywords.

Digital transformation, smart village, rural areas, small towns, regional development, agro-industrial complex.

что делает исследование процессов её развития особенно значимым. В условиях масштабного цифрового преобразования общества и экономики именно информационно-коммуникационная инфраструктура приобретает ключевое структурообразующее значение.

Теоретические исследования

При этом отечественные исследователи рассматривают цифровую трансформацию одновременно в нескольких измерениях: как механизм сглаживания пространственных диспропорций [10], как средство модернизации системы государственного управления [7; 8] и как фундаментальный катализатор инновационного роста территорий [4; 11].

Стратегическим ориентиром для перехода российского общества к новой модели цифрового развития служит «Стратегия

развития информационного общества в Российской Федерации на 2017-2030 годы»¹.

Вместе с тем информатизация в России продвигается неравномерно — существенные дисбалансы обусловлены неодинаковым уровнем проникновения мобильных сетей и интернет-платформ в различных регионах страны. Для решения данной проблемы в настоящее время реализуется специальная программа, направленная на ликвидацию цифрового разрыва между городским и сельским населением.²

Телекоммуникационные компании в последнюю очередь обращают внимание на небольшие населённые пункты и сельскую местность — именно эти территории остаются наиболее слабо подключёнными к услугам связи, что во многом объясняется низкой платёжеспособностью местных жителей.

Однако проблема постепенного исчезновения деревень и стагнации малых городов значительно глубже и не сводится лишь к недостаточному уровню доходов — это многоплановое явление с целым рядом взаимосвязанных причин [5].

Основная часть

В основе всего лежит отсутствие экономических перспектив. Когда в постсоветский период прекратили существование колхозы, совхозы и промышленные предприятия, служившие фундаментом местной жизни, население лишилось надёжного заработка. Ни редкие случайные подработки, ни скромная оплата труда в немногочисленных уцелевших хозяйствах не способны соперничать с теми возможностями, которые предлагают крупные города.

Системные причины деградации сельских территорий и малых городов государственные программы поддержки устраняют крайне редко — как правило, помощь оказывается точечной и дотационной. При

этом порочный круг замыкается на уровне инфраструктуры: бездорожье, слабое покрытие связи, отсутствие современной торговли и мест для досуга окончательно превращают такие районы в «бесперспективные». Параллельно рушится социальная сфера — школы закрываются из-за нехватки учеников, а медицинские пункты деградируют вследствие оттока квалифицированных специалистов. Всё начинается с одного звена: молодые люди покидают малую родину в погоне за образованием и профессиональными перспективами, запуская тем самым цепную реакцию необратимых последствий.

Весной 2020 года вступили в силу изменения в закон «О связи», согласно которым мобильная связь была включена в список универсальных услуг, гарантированных государством населению. Однако подобные меры устраняют лишь внешние проявления проблемы, оставляя её первопричины нетронутыми³.

К примеру, активисты Российского союза сельской молодежи (РССМ) в 2019 году, посетив 400 цифровизованных населенных пунктов, не смогли подключиться через Wi-Fi: точки доступа нередко располагались в труднодоступных или неудобных местах — подобная ситуация была зафиксирована почти в каждом четвёртом случае из десяти. Помимо этого, там, где соединение всё же устанавливалось, его качество оставляло желать лучшего [2; 9].

На основе вышеизложенного необходимо отметить, что одной из проблем в сельских территориях является проблема с обеспеченностью объектами социальной инфраструктуры, в том числе с ее недостаточной развитостью или отсутствием. Социальная инфраструктура является условием и фактором развития сельских территорий. Безусловно, в современных условиях цифровизация является способом решения ряда проблем, в том числе и с социальной инфраструктурой. В связи

¹ Указ Президента РФ от 09.05.2017 N 203 "О Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017 - 2030 годы" // URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_216363/ (дата обращения: 20.03.2026)

² Программа устранения цифрового неравенства: интернет появился в 8,5 тыс. малых населённых пунктов // Официальный сайт Минцифры // URL: <https://digital.gov.ru/official-position/programma-ustraneniya-cifrovogo-neravenstva-internet-poyavilsya-v-85-tys-malyh-naselyonnyh-punktov> (дата обращения: 20.03.2026)

³ Федеральный закон от 07.07.2003 № 126-ФЗ (ред. от 31.07.2025) «О связи» // URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_43224/ (дата обращения 29.03.2026)

с наличием ряда экономических, технических и других проблем, возникающих в связи с цифровизацией, стоит задача не только их устранения, решения в комплексе, но и разработка ряда концепций по ее реализации. Проведение цифровизации должно осуществляться с учетом экономического неравенства регионов, потребностей населения, пространственного расположения. И если при всей сложности цифровизация в районных центрах проводится, то в более отдаленных и маленьких населенных пунктах этот вопрос стоит остро.

При этом внедрение цифровых технологий не может быть универсальным — оно требует обязательного учёта географического положения территорий, социальных запросов жителей и существенных различий в уровне экономического развития между регионами [3].

Соответственно, путь к цифровому развитию сельских территорий и малых городов сопряжён с целым рядом серьёзных препятствий. Среди них выделяются: значительный разрыв в уровне цифровой обеспеченности между городом и деревней, недостаточная платёжеспособность жителей сельской местности, острая нехватка квалифицированных специалистов, высокие затраты на развёртывание интернет-инфраструктуры, дефицит инвестиционных вложений, а также применение операторами морально устаревшего оборудования.

Однако современные технологии и новые форматы организации труда создают уникальный исторический шанс переломить эту тенденцию. Цифровые технологии открывают принципиально новые горизонты, позволяя создавать продукты, решения и процессы, недоступные прежде, а также существенно облегчая решение множества повседневных задач — их значимость и востребованность не вызывает сомнений.

Для того чтобы государство могло эффективно регулировать и поддерживать процесс цифровой трансформации, необходимо прежде всего выработать единые концептуальные подходы и чётко обозначить приоритетные векторы развития. Фундаментальная польза технологических преобразований состоит в их ориента-

ции на решение реальных практических задач — именно этот принцип определяет истинную ценность любого цифрового инструмента. Производственная сфера получает значительные преимущества благодаря внедрению цифровых технологий: сокращаются затраты, а позиции национальной экономики на конкурентном рынке заметно укрепляются. Параллельно трансформируется и повседневная жизнь граждан, охватывая всё новые её аспекты. Профессиональное сообщество уже вплотную занялось проработкой конкретных технических вопросов, связанных с реализацией цифровых преобразований.

Без конкретной прикладной задачи повсеместное распространение цифровых технологий теряет всякий смысл — инструменты должны создаваться под определённые нужды и решать специфические проблемы. Это обусловлено тем, что любой результат подобных трансформаций изначально ограничен параметрами, которые были определены ещё на этапе проектирования.

Отдельного внимания заслуживает ситуация с сельскими территориями. Здесь показательна сама природа дискуссий: разговоры о цифровом развитии применительно к деревне почти неизбежно скатываются к проблематике агропромышленного комплекса. При этом за скобками остаётся принципиально иной вопрос — формирование полноценной цифровой среды внутри самих сельских сообществ.

Между тем это принципиально разные понятия. Для жителей сельской местности грамотно выстроенная цифровая инфраструктура способна стать точкой доступа к возможностям, которые прежде были для них недостижимы, открывая полноценное участие в цифровой экономике.

Определение результативного курса цифровой трансформации выступает неотъемлемой частью государственной политики. Устойчивое развитие сельских территорий входит в число приоритетных задач страны, а значит, процессы цифровизации в данной сфере требуют чёткого стратегического ориентира.

Безусловно, в первую очередь агропромышленный комплекс представляет собой

ключевую точку приложения цифровых технологий в контексте развития малых городов и сельских районов.

Современные цифровые инструменты открывают широкие возможности для оптимизации финансово-экономических показателей и совершенствования управленческих процессов. Параллельно с этим бизнес получает возможность гибко реагировать на динамично меняющиеся условия рынка и повышать качество взаимодействия с потребителями.

Технологический арсенал, доступный для модернизации АПК, поистине впечатляет: искусственный интеллект, блокчейн, большие данные и Интернет вещей способны кардинально изменить облик отрасли. Практическое применение этих технологий охватывает широчайший спектр задач — от картографирования угодий с помощью беспилотников, оснащённых мультиспектральными камерами, до автоматизированного управления системами полива, внесения удобрений и средств защиты растений. Таким образом, возможности цифровой трансформации аграрного сектора практически не имеют границ.

За оптимистичными ожиданиями относительно внедрения цифровых технологий в аграрный сектор сегодня кроется немало противоречий, пробелов и нерешённых проблем. Несмотря на то, что автоматизация и цифровое преобразование агропромышленного комплекса теоретически способны привести к сокращению издержек, увеличению урожайности, улучшению качества выпускаемой продукции и снижению затрат труда, для подавляющего большинства участников аграрного рынка подобные перспективы остаются весьма отдалёнными и труднодостижимыми [6].

Цифровые инструменты всё активнее проникают в сельскую среду, постепенно стирая границы между крупными городами и отдалёнными территориями, что ведёт к росту эффективности труда и улучшению благосостояния людей. Вместе с тем доступ к передовым технологическим решениям в аграрном секторе остаётся неравномерным: крупные агропромышленные холдинги, обладающие значительными финансовыми и организационными

возможностями, успешно их внедряют, тогда как небольшие фермерские хозяйства вынуждены направлять все имеющиеся ресурсы прежде всего на поддержание собственной конкурентоспособности и элементарное удержание рыночных позиций.

Развитие перерабатывающих производств непосредственно в малых городах позволяет выстроить более справедливую экономическую модель, при которой аграрная продукция получает добавленную стоимость там же, где была произведена, а не вывозится в сыром виде за пределы региона. Когда крупные и небольшие города выстраивают кооперацию, это порождает устойчивые хозяйственные цепочки, благодаря которым производственные мощности и трудовые ресурсы распределяются по стране равномернее.

Ключевым аспектом цифровой трансформации сельских территорий является не только развитие агропромышленного сектора, но и функционирование смежных отраслей, которые либо обеспечивают повседневные потребности местных жителей, либо играют самостоятельную роль в экономике деревни. Розничная торговля, жилищно-коммунальное хозяйство и разнообразные предприятия сферы услуг присутствуют в каждом населённом пункте без исключения. От аналогичных городских структур они отличаются лишь объёмами деятельности и вытекающими из этого характерными трудностями. Несмотря на то, что прямого вклада в сельскую экономику подобные организации практически не вносят — если не считать отдельных локальных производителей — именно они во многом определяют качество жизни на селе. Низкий уровень её привлекательности, в свою очередь, становится одной из главных причин, побуждающих сельских жителей покидать родные места в поисках лучших условий существования.

Диверсификация экономики сельских территорий неразрывно связана с процессами цифровой трансформации и выступает ключевым элементом их устойчивого развития. Небольшие по масштабу предприятия, функционирующие в сельской местности, как правило, охватывают широкий спектр задач и направлений деятель-

ности. Именно обеспечение качественных условий жизни населения служит главным социальным обоснованием для внедрения цифровых технологий в работу таких организаций. Предприятия, ориентированные на удовлетворение повседневных нужд местных жителей, в контексте развития сельских территорий берут на себя роль инфраструктурного звена.

Отраслевая разрозненность и многочисленность предприятий сервисного сектора делают практически невозможным целенаправленное воздействие на процессы их цифровизации. При этом стратегический подход к развитию данной сферы остаётся объективной необходимостью, продиктованной прежде всего задачами социального измерения устойчивого развития сельских территорий и малых населённых пунктов. Рыночный характер механизма управления здесь очевиден, однако конкретные инструменты его реализации пока не определены. В части государственного участия следует отметить, что поддержка цифровых решений для аграрного производства, ориентированных на типовые задачи широкого круга сельхозпроизводителей, вполне вписывается в логику публичного управления — равно как и разработка многофункциональных приложений, способных удовлетворить потребности различных хозяйств. Однако разработка узкоспециализированных цифровых продуктов под нужды отдельных сервисных предприятий выходит за рамки компетенций и возможностей государственного регулирования.

Объективная реальность такова, что сельские территории и малые города располагают как насущной необходимостью, так и реальными предпосылками для внедрения цифровых технологий в экономику услуг.

Участие государства в формировании цифровой экономики сельских районов возможно, однако полностью управлять этим процессом оно не в силах. Наглядным примером здесь выступает опыт Китая, где деревни Таобао превратились из угасающих поселений в полноценные точки роста цифровой экономики нового формата — и это убедительно доказывает: сельские территории способны не просто удержаться на плаву, но и занять достойное

место в современной экономической системе.

Среди наиболее перспективных инструментов развития сельских территорий выделяется создание цифровых хабов. Подобные площадки открывают перед местными жителями возможность трудоустройства в крупных отечественных и зарубежных компаниях без необходимости переезда в город. Именно цифровизация стала в Китае одним из ключевых рычагов возрождения сельской глубинки, а государство сыграло в этом процессе роль не архитектора, а скорее соучастника и катализатора перемен.

Со временем удалённые операторы кол-центров способны трансформироваться в самостоятельных участников цифровой экономики — именно эту роль мог бы взять на себя цифровой хаб как площадка для развития предпринимательских компетенций. Что касается отечественной специфики, здесь перспективным направлением видится выстраивание совместных инициатив с крупными торговыми платформами — Wildberries, Ozon, Яндекс. Маркет — ориентированных на поддержку бизнеса в сельской местности и малых городах. Речь идёт о льготных условиях размещения, образовательных программах и целенаправленном продвижении региональной продукции под узнаваемыми локальными брендами (например, «Сибирское здоровье», «Продукты Алтай», «Дары Кубани» и пр.).

Международный опыт убедительно доказывает: цифровые хабы способны стать реальным инструментом оживления российской глубинки, а не просто красивой идеей на бумаге. Когда жители небольших деревень и посёлков получают техническую возможность трудиться в крупных городских компаниях, не срываясь с насиженных мест, подобный формат занятости раз за разом подтверждает свою жизнеспособность в самых разных условиях.

Последствия такого подхода могут оказаться куда масштабнее, чем простое сдерживание оттока населения. На смену депопуляции способна прийти принципиально иная картина: молодёжь начнёт возвращаться в родные края, привычная соци-

альная инфраструктура получит шанс на выживание, а местная экономика выстроит совершенно новые механизмы функционирования.

Соответственно, отметим каким образом такая инициатива отразится на развитии экономики сельских районов и малых населенных пунктов.

Внедрение цифровизации может способствовать таким важным процессам экономики сельских территорий, как:

- появление электронных площадок для торговли продуктами и услугами (интернет-магазины, пункты выдачи заказов и т.д.);
- возникновение новых бизнес-моделей и новых форм ведения бизнеса, позволяющих повысить производительность труда, качество продукции и услуг, доходность и конкурентоспособность деятельности организаций;
- повышение прозрачности экономических операций и обеспечение возможности их мониторинга;
- обеспечение доступности товаров и услуг для различных слоев населения за счет снижения их себестоимости в результате уменьшения количества посредников, снижения затрат на поиск информации, идентификацию и измерение транзакционных издержек; расходов по продвижению товаров и услуг; уменьшению сроков разработки продукции и услуг и вывода их на рынок;
- расширение рынков сбыта продукции и услуг, выход на зарубежные рынки [13].

В основе всей концепции лежит триединство ключевых участников: бизнес-структуры, стремящиеся оптимизировать налогообложение и выстроить преданную команду сотрудников, региональные сообщества, получающие возможность осваивать актуальные профессии будущего, и государство, преследующее цели цифровизации и равномерного освоения территорий.

Предложенный механизм способен стать реальным инструментом борьбы с одной из острейших проблем современной России — глубоким разрывом в уровне развития между различными регионами страны.

Построение разветвленной сети цифровых центров в масштабах всей страны невозможно без предварительной отработки модели на уровне отдельных территорий — именно такая логика заложена в основу расширения инициативы. Комплексность и системность внедрения здесь принципиально важны: разрозненные, точечные меры не способны обеспечить устойчивый результат. При этом уже сейчас, на самом раннем этапе воплощения идеи в жизнь, очевидно: проект одновременно состоятелен с экономической точки зрения и несёт в себе значительный социальный эффект.

Масштабируемость и возможность распространения на обширные территории делают концепцию «умных деревень» особенно перспективной для изучения.

В основе данной модели лежит органичное соединение цифровых решений и инноваций с традиционным сельским укладом и локальной экономикой. При этом «умная деревня» на самом деле не является адаптацией городских концепций «умного города». В отличие от «умного города», ориентированного на разветвленную инфраструктуру мегаполиса, «умная деревня» выстраивается вокруг самобытности и культуры сельской жизни и экономического и структурного потенциала конкретного региона.

Цифровые технологии открывают перед сельскими жителями принципиально новые горизонты: от управления коммунальными услугами до получения медицинской помощи и образования в режиме онлайн, не покидая родного поселения. Современная транспортная инфраструктура органично дополняет этот комплекс возможностей.

Наряду с этим региональная экономика заметно усиливается благодаря развитию туризма в аграрных районах, малого предпринимательства и созданию новых рабочих мест.

Однако на данном направлении возникает целый ряд существенных барьеров.

Прежде всего, психологическая готовность населения к переменам оставляет желать лучшего: освоение новых технологий вынуждает людей кардинально пересматривать устоявшиеся поведенческие модели и ломать внутренние установки,

препятствующие принятию иных форм взаимодействия с действительностью.

Параллельно с этим острой проблемой остаётся дефицит профессиональных кадров в технологической отрасли, который усиливается низким уровнем цифровой грамотности среди широких слоёв населения.

Не менее острой является и проблема устаревшей инфраструктуры, требующей коренной модернизации и значительного расширения.

Ко всему прочему, привлечение как частного, так и государственного капитала по-прежнему сопряжено с большими трудностями, а доступные финансовые возможности нередко оказываются недостаточными для реализации необходимых преобразований.

Для успешного воплощения концепции «умной деревни» на территории России необходимо прежде всего сформировать устойчивую правовую и финансовую основу, без которой любые преобразования окажутся нежизнеспособными. Не менее важную роль играет повышение цифровой компетентности сельского населения — именно от этого во многом зависит готовность людей принять технологические изменения.

Движение вперёд невозможно без тесного взаимодействия между властными структурами, предпринимательским сообществом и самими жителями сельских территорий. При этом каждый регион обладает собственной спецификой, поэтому универсальные решения здесь неприменимы — требуется детальное изучение местных условий и запросов с последующей адаптацией инструментов под конкретные нужды.

Практическое воплощение идеи целесообразно начинать с ограниченных по масштабу пилотных инициатив, которые при доказанной эффективности могут быть распространены на более широкие территории. В целом весь процесс трансформации должен выстраиваться последовательно и опираться на комплексную стратегию, охватывающую одновременно технологическую, социальную и управленческую составляющие.

Взаимодействие государственных структур и частного бизнеса формирует основу любых преобразований: первые берут на себя строительство инфраструктурных объектов и выстраивание системы социальных гарантий, вторые — внедряют передовые технологии и способствуют рациональному использованию энергетических ресурсов. Именно такое разделение ролей способно стать фундаментом для реального, а не декларативного развития территорий.

Российская провинция нуждается не в консервации сложившегося положения дел, а в глубоком переосмыслении своего места в современном мире. Если предпринимаемые усилия окажутся результативными и затронут не только хозяйственную сферу, но и внутренний мир самих жителей отдалённых районов, сельские территории вполне способны превратиться в по-настоящему востребованное место для жизни и профессиональной самореализации. Подобный сдвиг мог бы стать достойным ответом на актуальные вызовы времени.

Без подобного распределения ролей и обязанностей невозможно было бы говорить о каком-либо взаимоусиливающем результате, а значит — и о реализации намеченных задач в принципе.

Принципиально важно обеспечить людям подлинный, а не номинальный доступ к сети — тот, которым они смогут реально пользоваться в повседневной жизни, а не тот, что существует лишь на бумаге ради улучшения статистики. Именно поэтому приоритетной задачей становится охват интернетом каждого уголка России: не для отчётных показателей, а для того, чтобы жители отдалённых территорий действительно получили возможность выйти в сеть [12].

Цифровизация здравоохранения, управление беспилотными системами и робототехникой, видеостриминг и технологии виртуальной реальности — всё это становится доступным лишь при наличии развитой телекоммуникационной инфраструктуры. Именно она формирует фундамент для внедрения передовых технических решений. Реализация концепции цифровых регионов напрямую зависит от того, на-

сколько равномерно охвачена сетью вся территория: без этого условия любые планы остаются лишь на бумаге. Повсеместный доступ к интернету кардинально расширяет горизонты развития — он даёт толчок к распространению дистанционного обучения, телемедицины, цифровых агротехнологий и «умных» городских систем.

Государственная поддержка является ключевым условием для своевременного перехода провайдеров на российские технологии — без создания эффективных стимулирующих механизмов этот процесс существенно замедлится. В свою очередь, именно темпы такого перехода определяют скорость распространения инновационных разработок на рынке.

Существенным недостатком, препятствующим развитию цифровизации сельскохозяйственной отрасли России, а также создающим серьёзную угрозу конкурентоспособности данного сектора экономики, является недостаточная инновационная активность, вызванная слабым взаимодействием отечественного бизнеса, образования и науки. Все, что сегодня происходит — это действия инерционного характера, не позволяющие говорить о технологических прорывах, интенсивном освоении результатов исследований и разработок, характерных для экономики инновационно о типа.

При этом цифровизация давно перестала быть явлением, характерным исключительно для городской среды, — она органично вошла в образовательное пространство и охватывает все сферы жизни современного общества, выступая универсальным инструментом его преобразования.

В данном контексте ключевую роль могли бы сыграть высшие учебные заведения, приняв на себя значительную долю ответственности за создание необходимых условий. Между тем уже сегодня остро ощущается нехватка специалистов нового типа, владеющих знаниями на стыке различных дисциплин, располагающих широким набором профессиональных компетенций и готовых эффективно действовать в условиях постоянно меняющейся экономической и социальной обстановки — без таких ка-

дров решение стратегических задач представляется крайне затруднительным [1].

Устранение технологического разрыва между регионами, нехватка профессиональных кадров и сопротивление институциональных структур переменам — всё это продолжает тормозить поступательное движение к устойчивому развитию. Чтобы национальная программа «Цифровая экономика» заработала в полную силу, необходимо последовательно наращивать человеческий капитал, модернизировать цифровую инфраструктуру и сглаживать диспропорции между территориями.

Заключение

Достижение равномерного охвата и гармоничного регионального развития невозможно без выстраивания продуманной системы мер, среди которых ключевое место занимает первоочерёдное обеспечение квалифицированными трудовыми ресурсами тех территорий, где технологическое отставание ощущается наиболее остро;

Ключевым условием сбалансированного развития выступает формирование человеческого капитала, способного обеспечить устойчивый экономический рост в долгосрочной перспективе. Наряду с этим необходима переориентация финансовых и материальных потоков в сторону депрессивных территорий с недостаточным уровнем валового регионального продукта. Не менее важным направлением является трансформация хозяйственного уклада посредством стимулирования производства отечественных товаров и поддержки инновационной деятельности на местах.

Следует подчеркнуть, что без устранения системных препятствий и выравнивания стартовых условий для всех субъектов цифровая трансформация рискует обернуться инструментом углубления межрегиональных разрывов, концентрируя выгоды исключительно в наиболее развитых территориях. Тем не менее при грамотном подходе к преодолению структурных ограничений переход к цифровой экономике открывает значительные возможности для поступательного развития российских регионов.

Список источников:

1. Афанасьева Т.А., Слобожанин Д.М., Степаненко В.Е. Стратегии цифровизации сельских территорий // Международный сельскохозяйственный журнал. 2025. Том 68, №7 (409). С. 907-912.
2. Ахмедов В.Я., Галикеев Р.Н. Перспективы социально-экономического развития сельских территорий в условиях цифровизации экономики // Вестник Евразийской науки. 2019. № 6 (11). С.1-12.
3. Гирина Т.С. Цифровизация социальной инфраструктуры сельских территорий (отечественный опыт) // Вестник Академии права и управления. 2021. №4 (65). С. 107-110.
4. Глазьев С. Ю. Ноономика как стержень формирования нового технологического и мирохозяйственного укладов // Ноономика и ноообщество. Альманах трудов ИНИР им. С.Ю. Витте. 2022. Т. 1, № 1. С. 43–64.
5. Зотов В. Б. Развитие и угасание российских городов: причины и возможные решения // Вестник университета. 2023. № 2. С. 41-47.
6. Калафатов Э.А. Проблемы и перспективы цифровизации АПК России // Московский экономический журнал. 2024. №2. С. 277-305.
7. Кузык М. Г., Симачев Ю. В., Федюнина А. А., Власенко А. О. Цифровая трансформация российских фирм: масштабы и эффекты // IV Российский экономический конгресс «РЭК-2020». Том XX. Тематическая конференция «Цифровая экономика и сети»: материалы конференции. — Москва, 2020. С. 29-34.
8. Курченков В. В., Макаренко О. С. Значение и роль государственного сектора в развитии современной российской экономики // Региональная экономика. Юг России. 2020. Т. 8, № 2. С. 16–25.
9. Магомедов А.М. Цифровизация как ключевой фактор развития сельских территорий и сельского хозяйства // Современные технологии управления. 2020. № 2 (92). С.6-16.
10. Наумов И. В., Никулина Н. Л. Сценарное моделирование и прогнозирование пространственной неоднородности инновационного развития России // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2023. Т. 16, № 4. С. 71–87.
11. Петрова Е. А., Буянова М. Э., Калинина В. В. Моделирование структурных сдвигов в экономике России в условиях цифровой трансформации // Промышленная политика в условиях вызовов глобальной трансформации: теория и практика перехода к новому этапу индустриального развития (НИО.2) : материалы конференции VIII С.-Петербур. междунар. экон. конгр. (СПЭК-2023). — г. Санкт-Петербург: Ассоц. «Некоммерч. партнерство по содействию в проведении науч. исслед. «Ин-т нового индустр. развития им. С.Ю. Витте»», 31 марта 2023 г. С. 46–58.
12. Проскура Н.В. Цифровая трансформация информационно-коммуникационной инфраструктуры сельских территорий России: этапы развития // Вестник евразийской науки. 2023. №6. С. 1-18.
13. Сидорчукова Е. В., Агафонова Н. П., Каракейян А. А., Савельева П. С. Перспективы развития цифровизации сельских территорий // Вестник Академии знаний. 2021. №2 (43). С. 203-208.

References:

1. Afanasyeva T.A., Slobozhanin D.M., Stepanenko V.E. Strategies for the digitalization of rural areas // International Agricultural Journal. 2025. Vol. 68, No. 7 (409). pp. 907-912.
2. Akhmedov V.Ya., Galikeev R.N. Prospects for the socio-economic development of rural areas in the context of the digitalization of the economy // Bulletin of Eurasian Science. 2019. No. 6 (11). pp. 1-12.
3. Girina T.S. Digitalization of the social infrastructure of rural areas (domestic experience) // Bulletin of the Academy of Law and Management. 2021. No. 4 (65). pp. 107-110.
4. Glazyev S. Yu. Noonomics as the Core of the Formation of a New Technological and Global Economic Structure // Noonomics and Noosociety. Almanac of Works of the Witte Institute of Industrial Development. 2022. Vol. 1, No. 1. pp. 43–64.
5. Zotov V. B. Development and Decline of Russian Cities: Causes and Possible Solutions // University Bulletin. 2023. No. 2. pp. 41–47.
6. Kalafatov E. A. Problems and Prospects of Digitalization of the Russian AIC // Moscow Economic Journal. 2024. No. 2. pp. 277–305.
7. Kuzyk M. G., Simachev Yu. V., Fedyunina A. A., Vlasenko A. O. Digital transformation of Russian firms: scale and effects // IV Russian Economic Congress "REC-2020". Volume XX. Thematic conference "Digital Economy and Networks": conference proceedings. – Moscow, 2020. pp. 29-34.
8. Kurchenkov V. V., Makarenko O. S. The importance and role of the public sector in the development of the modern Russian economy // Regional Economy. South of Russia. 2020. Vol. 8, No. 2. pp. 16-25.
9. Magomedov A. M. Digitalization as a key factor in the development of rural areas and agriculture // Modern management technologies. 2020. No. 2 (92). pp. 6-16.
10. Naumov I. V., Nikulina N. L. Scenario modeling and forecasting of spatial heterogeneity of innovative development of Russia // Economic and social changes: facts, trends, forecast. 2023. Vol. 16, No. 4. pp. 71–87.
11. Petrova E. A., Buyanova M. E., Kalinina V. V. Modeling of structural shifts in the Russian economy in the context of digital transformation // Industrial policy in the context of global transformation challenges: theory and practice of transition to a new stage of industrial development (NIO.2): conference materials of the VIII St. Petersburg international economic congress (SPEK-2023). — St. Petersburg: Assoc. "Non-profit partnership for assistance in conducting scientific research "In-t of new industrial. development named after S. Yu. Witte", March 31, 2023, pp. 46–58.
12. Proskura N.V. Digital transformation of the information and communication infrastructure of rural territories of Russia: stages of development // Bulletin of Eurasian Science. 2023. No. 6. pp. 1-18.
13. Sidorchukova E. V., Agafonova N. P., Karakeyyan A. A., Savelyeva P. S. Prospects for the development of digitalization of rural territories // Bulletin of the Academy of Knowledge. 2021. No. 2 (43). pp. 203-208.



УДК 352:659.126 (470.314)
DOI: 10.52176/2304831X_2026_02_87
EDN: <https://elibrary.ru/rfuswd>

Разработка брендбука Киржачского муниципального округа Владимирской области

Development of the brandbook of the Kirzhach Municipal District of the Vladimir Region



Андрей Александрович Голованов

Начальник управления аппарата ГО ЧС и ЖКХ Киржачского муниципального округа Владимирской области
601010, Владимирская область, г. Киржач, ул. Серегина д.7.
e-mail: info-dom@ro.ru

Andrey A. Golovanov

Head of the Department of the Civil Defense, Emergency Situations and Housing and Public Utilities of the Kirzhach Municipal District of the Vladimir Region
601010, Vladimir Region, Kirzhach, Seregina St., 7.
e-mail: info-dom@ro.ru



Александр Анатольевич Лагутин

Начальник отдела архитектуры и градостроительства администрации Киржачского муниципального округа Владимирской области
601010, Владимирская область, г. Киржач, ул. Серегина д.7.
e-mail: archit@kirzhach.su

Alexander A. Lagutin

Head of the Architecture and Urban Development Department of the Kirzhach Municipal District Administration, Vladimir Region
601010, Vladimir Region, Kirzhach, Seregina St., 7.
e-mail: archit@kirzhach.su

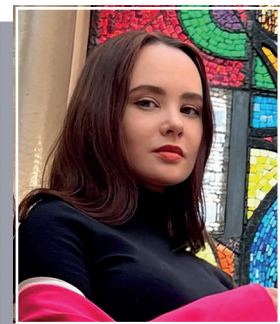


Елена Геннадьевна Хмельченко

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», доцент, доцент кафедры государственного и муниципального управления, кандидат биологических наук, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3772-6094>, Web of Science Researcher ID: <https://www.researcherid.com/rid/D-2770-2019>, SPIN-код: 1737-6581, AuthorID: 699279.
109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99.
e-mail: eg_khmelchenko@guu.ru

Elena G. Khmelchenko

FSBEI HE "State University of Management", Associate Professor, Associate Professor of the Department of State and Municipal Management, Candidate of Biological Sciences, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3772-6094>, Web of Science Researcher ID: <https://www.researcherid.com/rid/D-2770-2019>, SPIN code: 1737-6581, AuthorID: 699279.
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542
e-mail: eg_khmelchenko@guu.ru

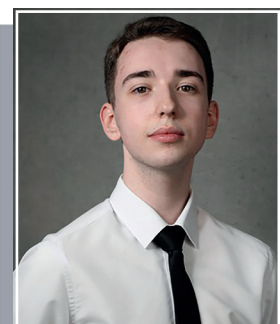


Светлана Викторовна Кулакова

ФГБОУ ВО "Государственный университет управления,
магистрант
109542 Россия, Москва, Рязанский проспект, 99.
e-mail: reebanika@gmail.com

Svetlana V. Kulakova

FSBEI HE "State University of Management", Master's student
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542
e-mail: reebanika@gmail.com

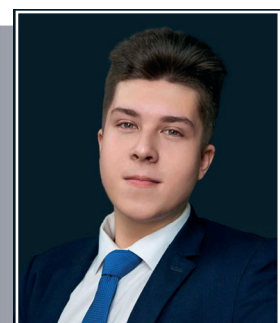


Кирилл Ринатович Мазитов

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»,
студент
109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99.
e-mail: kirillllmazitov@gmail.com

Kirill R. Mazitov

FSBEI HE "State University of Management", student
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542
e-mail: kirillllmazitov@gmail.com



Никита Андреевич Смирнов

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»,
студент
109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99.
e-mail: n1csml@yandex.ru

Nikita A. Smimov

FSBEI HE "State University of Management", student
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542
e-mail: n1csml@yandex.ru

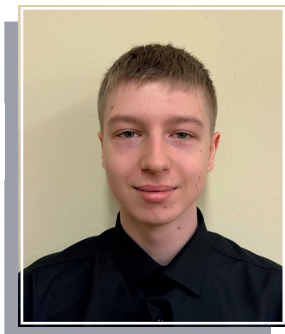


Бакаев Марат Шаирович

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»,
студент
109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99.
e-mail: bakayevmaratx@mail.ru

Marat Sh. Bakayev

FSBEI HE "State University of Management", student
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542
e-mail: bakayevmaratx@mail.ru



Антон Кириллович Шувалов

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»,
студент
109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99.
e-mail: antonshuvalov@yandex.ru

Anton K. Shuvalov

FSBEI HE "State University of Management", student
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542
e-mail: antonshuvalov@yandex.ru



Шота Араевич Ирицян

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»,
студент
109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99.
e-mail: Iritsyan.Shota@mail.ru

Shota A. Iritsyan

FSBEI HE "State University of Management", student
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542
e-mail: Iritsyan.Shota@mail.ru

Аннотация.

В условиях усиления межтерриториальной конкуренции за человеческие, инвестиционные и туристические ресурсы муниципальные образования России сталкиваются с необходимостью формирования устойчивой и узнаваемой идентичности.

Киржачский муниципальный округ Владимирской области обладает уникальным многослойным культурным ландшафтом, включающим уникальное историческое наследие XIV века — Благовещенский Киржачский женский монастырь, основанный Сергием Радонежским; богатое купеческое промышленное наследие; сокровенное арт-пространство — музей ледниковых камней, озеро «Сердце» и Типографский мост — самый длинный деревянный пешеходный мост России; памятный мемориал космической эры — место гибели первого космонавта планеты Ю.А. Гагарина и летчика испытателя В.С. Серегина, Свято-Андреевский храм, стены и своды которого расписаны в редчайшей, ни на что не похожей космической теме, созданной при участии А.А. Леонова — первого человека, вышедшего в открытый космос.

Однако наличие уникальных культурных якорей недостаточно для формирования территориального бренда — требуется системная кодификация идентичности, разработка единого визуального и смыслового языка, интегрирующего культурное наследие в целостный образ территории. Данную задачу решает брендбук муниципального образования.

В статье представлен проект брендбука для Киржачского муниципального округа Владимирской области, определяющий визуальные и коммуникационные стандарты территории.

Ключевые слова.

Маркетинг территории, брендинг муниципального образования, брендбук, айдентика территории, социально-экономическое развитие территории, Киржачский муниципальный округ, имидж территории.

Abstract.

Amidst increasing inter-territorial competition for human, investment, and tourism resources, Russian municipalities are faced with the need to develop a sustainable and recognizable identity.

The Kirzhach Municipal District of the Vladimir Region possesses a unique, multilayered cultural landscape, encompassing a unique 14th-century historical legacy—the Annunciation Kirzhach Convent, founded by Sergius of Radonezh; a rich merchant industrial heritage; a treasured art space—the Glacial Stone Museum, the "Heart" Lake, and the Tipografsky Bridge, the longest wooden pedestrian bridge in Russia; a space-age memorial—the site of the death of the first cosmonaut, Yuri Gagarin, and test pilot Vyacheslav Seregin; and St. Andrew's Church, whose walls and vaults are painted with a rare, unique space theme, created with the participation of A.A. Leonov, the first man to walk in outer space. However, the presence of unique cultural anchors is not enough to create a territorial brand. A systematic codification of identity is required, along with the development of a unified visual and semantic language that integrates cultural heritage into the territory's holistic image. This task is addressed by the municipality's brand book.

This article presents a draft brand book for the Kirzhach Municipal District of the Vladimir Region, defining the territory's visual and communication standards.

Keywords.

Territorial marketing, municipal branding, brand book, territorial identity, socio-economic development of the territory, Kirzhach municipal district, territorial image.

Введение

Разработка брендбука Киржачского муниципального округа Владимирской области предполагает рассмотрение теоретических и практических аспектов создания визуально-коммуникационной идентичности территории, а также влияния брендинга на социально-экономическое развитие муниципального образования.

Брендбук в данном контексте рассматривается как комплексный стратегический документ, фиксирующий ключевые элементы идентичности — цветовую гамму, логотипы, слоганы, указатели, рекламные щиты, въездную стелу, навигационные решения и принципы оформления городской среды, что позволит повысить узнаваемость территории, ее инвестиционную и туристическую привлекательность.

Брендбук включает в себя правила использования логотипов, слоганов, образцы вывесок, макеты брошюр и сувениров, шаблоны для соцсетей, оформление транспорта, остановок общественного транспорта и рекомендации по визуальному облику городской среды.

Актуальность разработки брендбука для Киржачского муниципального округа Владимирской области обусловлена административной трансформацией Киржачского муниципального района в Киржачский муниципальный округ Владимирской области, образованный в апреле 2025 года на основании Закона Владимирской области № 35-ОЗ в результате объединения всех муниципальных образований.¹

Основная часть

Теоретическую основу исследования составляют концепции маркетинга территорий и территориального брендинга, которые в современной науке рассматриваются как инструменты повышения конкурентоспособности территорий в условиях усиления межрегиональной конкуренции за ресурсы, туристические потоки, а также человеческий капитал [7].

В научной литературе брендинг территории определяется как деятельность по созданию долгосрочного предпочтения к месту, основанная на совместном воздействии на потребителей бренда, его маркетинговых коммуникаций и опыта взаимодействия с территорией [4]. В отличие от маркетинга товаров и услуг, ориентированного на формирование потребительской лояльности, маркетинг территории представляет собой более сложный, многоуровневый процесс. Он включает в себя не только продвижение имеющихся ресурсов, но и согласование интересов широкого круга заинтересованных сторон: органов власти, местного сообщества, бизнеса и других лиц [1].

Ключевым документом, фиксирующим результаты брендинговой деятельности, выступает брендбук. В современной практике управления территориальным развитием брендбук понимается как комплексный стратегический документ, содержащий философию и ценности бренда, его визуальную идентификацию (логотип, цветовую гамму, типографику и т.д.), а также правила применения фирменного стиля на различных носителях — от официальной документации до элементов городской среды.

В этой связи бренд территории понимается не как статичный набор визуальных элементов, а как динамичная система устойчивых ассоциаций в сознании целевых аудиторий, формирующаяся на основе уникальной идентичности рассматриваемого места, его культурного кода и ценностных ориентаций [2]. Именно такой подход позволяет рассматривать брендбук не просто как руководство по использованию визуальных решений, а как документ, стратегически фиксирующий эту систему ассоциаций и задающий принципы её визуализации и коммуникации в городской среде.

Брендинг территории оказывает комплексное влияние на социально-экономическое развитие:

¹ Закон Владимирской области от 25 апреля 2025 г. N 35-ОЗ «О преобразовании всех поселений, входящих в состав Киржачского муниципального района Владимирской области, путем их объединения во вновь образованное муниципальное образование и наделения его статусом муниципального округа и признании утратившими силу отдельных законов Владимирской области» (с изменениями и дополнениями). Официальный сайт Законодательного Собрания Владимирской области // URL: <https://zsvo.ru/uploads/docs/files/11641.pdf> (дата обращения: 13.03.2026)

1. Создание туристского кода и новых арт-объектов напрямую работает на привлечение гостей, формируя новые точки притяжения и маршруты.

2. Благоустройство исторического центра, установка навигации и архитектурная подсветка повышают комфортность городской среды для повседневной жизни.

3. Развитие креативных индустрий и поддержка различных инициатив стимулируют формирование творческого класса, создание новых рабочих мест и проектов.

4. Повышение узнаваемости территории способствует выделению ее отличительных особенностей и конкурентных преимуществ.

5. Формирование благоприятного инвестиционного климата привлекает внешние инвестиционные ресурсы.

Сегодня брендинг выступает инструментом территориального управления, меняющим восприятие муниципального образования, как локальным сообществом, так и внешней аудиторией, под которой понимаются инвесторы, профессиональные сообщества, туристы и потенциальные резиденты, чье отношение к территории формирует ее инвестиционную привлекательность, репутацию и миграционную привлекательность.

Эффективный брендинг не ограничивается разработкой логотипа, а представляет собой комплексную стратегию, интегрирующую визуальную идентичность, городскую среду и коммуникационные решения.

Киржачский муниципальный округ Владимирской области обладает значительным потенциалом для развития туризма и формирования яркого образа, что продиктовано как глубокой культурной составляющей, так и уникальной природной особенностью самой территории. Данный округ часто называют «Туристической жемчужиной» Владимирской области, и этому есть веские основания.

Уникальность рассматриваемого муниципального образования заключается в наличии городской инфраструктуры, не имеющей аналогов в стране.

Административный центр округа — город Киржач — заслуженно носит неофициальное звание «Города мостов».

Его визитной карточкой стал Типографский мост — самый длинный деревянный пешеходный мост в Российской Федерации (555 метров), занесенный в Книгу рекордов России. Вместе с Восточным и Сладким мостами он образует единую маршрутную сеть.

Специфика культурного пространства Киржачского муниципального округа [3] определяется концентрацией уникальных музейных площадок и арт-пространств. Среди них выделяются историко-геологический комплекс «Музей ледниковых камней», включающий лабиринты, а также тематические музеи, посвященные наличнику, меди и латуни, иконописи.

Кроме того, важным компонентом духовного ландшафта территории являются мемориал на месте крушения самолета первого космонавта планеты Ю.А. Гагарина и летчика испытателя В.С. Серегина и Свято-Андреевский храм, стены и своды которого расписаны в редчайшей, ни на что не похожей космической теме, созданной при участии А.А. Леонова — первого человека, вышедшего в открытый космос.

Однако для эффективной капитализации данного потенциала требуется системная работа над территориальной идентичностью, причем эта работа должна быть дифференцирована по целевым аудиториям. Успешная практика брендинга показывает, что бренд территории должен быть многомерным, то есть отвечать на запросы разных групп заинтересованных лиц.

Касательно Киржачского муниципального округа можно выделить три ключевые целевые аудитории.

Первая — это инвесторы и бизнес-сообщество, для которых бренд должен транслировать образ стабильности, предсказуемости и благоприятного инвестиционного климата, что особенно важно в условиях активного развития промышленного технопарка.

Вторая — туристы, для которых ключевыми являются узнаваемость, комфортная навигация и наличие уникальных «точек притяжения» (Типографский мост, музеи, мемориал памяти Ю.А. Гагарина и В.С. Серегина).

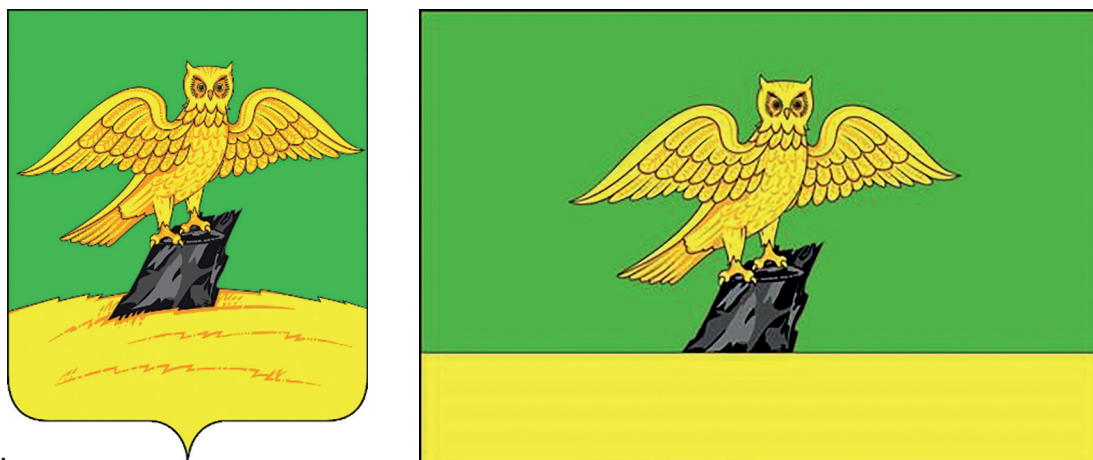


Рисунок 1. Герб и флаг Киржачского муниципального округа Владимирской области²

Третья — местные жители, особенно молодежь, для которых бренд выступает инструментом формирования гордости за свою малую родину и, как следствие, фактором удержания человеческого капитала, снижающим миграционный отток. Сильный бренд способен стать для жителей «внутренним компасом», укрепляющим локальную идентичность и создающим ощущение сопричастности к развитию территории.

Применительно к Киржачскому муниципальному округу, команда авторов данной статьи, разработала брендбук, базисом для которого послужила официальная геральдика.²

Герб и флаг муниципального образования были утверждены решением Совета народных депутатов Киржачского муниципального округа от 30.09.2025 № 1/6 «Об официальных символах муниципального образования Киржачский муниципальный округ Владимирской области», рис.1.³

Это решение обеспечило преемственность с геральдическим знаком 1781 года, где сова выступала символом мудрости и бдительности.

Тем не менее, наличие утвержденных символов не решает проблемы современного позиционирования, так как, не-

смотря на наличие уникальных объектов и меценатских инициатив, округ сталкивается с типичными для малых урбанизированных территорий вызовами: миграционным оттоком молодежи, фрагментарностью визуального стиля.

Поэтому возникла потребность в создании профессионального брендбука как стратегического инструмента, способного закрепить идентичность и привлекательность территории.

Процесс создания брендбука опирался на методологию Государственного университета управления [8], а также на современные подходы к визуализации территориальной идентичности.

Ключевым принципом стало сохранение связи с официальной символикой: палитра бренда базируется на исторических цветах герба (зеленый — жизнь и природа, золотой — уважение и богатство, черный — мудрость).

Важным аспектом документа стала регламентация навигации и оформления городской среды. Стандарты охватывают рекламные щиты, указатели, информационные и въездные стелы, что повышает комфорт навигации. Отдельный раздел посвящен дизайну наружной рекламы и оформлению общественных зон.

² Сайт администрации Киржачского муниципального округа Владимирской области // URL: <https://kirzhach.su/about/gerb/> (дата обращения: 13.03.2026)

³ Решение Совета народных депутатов Киржачского муниципального округа от 30.09.2025 № 1/6 «Об официальных символах муниципального образования Киржачский муниципальный округ Владимирской области» // URL: https://docs.yandex.ru/docs/view?url=ya-browser%3A%2F%2F4DT1uXEPPrJRJIUFoewruK2CSz0fQeCeB4ETN1E5k8RwFZgsB-Puad0428uj48basK4RiHO7AM_38lwDm5ZviQW_ZAHL9bCl8poNYsCYg112yUCeHAK_6LbQldWohn-opznDFSEGHIA7a4bpzEr-Wg%3D%3D%3Fsign%3Dqlep8OllSKpHaj9IzFqNkmdcCSemw70SbmsZHF4N3c%3D&name=2025_kirzhac.docx&nosw=1 (дата обращения: 13.03.2026)



Рисунок 2. Разработанные варианты логотипа для Киржачского муниципального округа Владимирской области

*Источник: разработано авторами

Логотипы. Разработанные варианты логотипа Киржачского муниципального округа объединяют геральдический символ — сову с современными графическими элементами, отражающими уникальные особенности территории, рис.2.

Слоган Киржача. Слоган — это лицо бренда, сказанное словами. Он должен быть коротким, запоминающимся и искренним. Для Киржачского муниципального округа разработан слоган: **«Счастье рядом — в Киржаче».**

Слоган утверждает простую, но многими забытую истину: **хорошо жить там, где ты дома.** Где воздух пахнет не бензином, а лесом и рекой. Где сосед здоровается с тобой на улице. Где история не в учебниках, а под рукой — в камнях ледника, в купеческих особняках, в мемориале памяти Ю.А. Гагарина и В.С. Серегина, в Свято-Андреевском храме с планетами под куполом.

Счастье — это путь. Это движение вперёд, но без суеты, без гонки, без надрыва.

Движение, которое рождается из вдохновения. А вдохновение — из тишины, из красоты природы, из соприкосновения с чем-то большим, чем ты сам.

«Счастье рядом — в Киржаче» — это приглашение прийти, вдохновиться и уйти обновлённым. Чтобы строить, творить, любить — но уже по-другому. С тем самым киржачским спокойствием в сердце и киржачской силой в руках.

Счастье рядом. Оно вдохновляет. Оно зовёт. Оно даёт крылья. Приезжайте. Посмотрите. И вы поймёте, о чём это.

Шрифты. В основе шрифтового решения использован современный рубленый шрифт геометрического типа, визуально близкий к Inter Bold. При разработке фирменного знака исходные символы были переведены в кривые и доработаны вручную, поэтому итоговое начертание логотипа является авторской интерпретацией, а не прямым использованием стандартного гарнитурного файла, рис.3.

СЧАСТЬЕ РЯДОМ — В КИРЖАЧЕ

Рисунок 3. Применение авторского шрифта

*Источник: разработано авторами

Такое решение сохраняет хорошую читаемость, придаёт айдентике современный характер и помогает объединить официальность муниципального бренда с более живой и узнаваемой визуальной подачей.

Гарнитура Inter распространяется по лицензии SIL Open Font License 1.1 и находится в свободном доступе. Условия данной лицензии допускают использование шрифта в коммерческих и некоммерческих проектах, включая логотипы, фирменную графику, печатные и цифровые материалы, без приобретения отдельной коммерческой лицензии.⁴

Базовый гротеск дал необходимую лаконичность и универсальность, а последующая доработка позволила придать знаку индивидуальность и лучше согласовать шрифтовую часть с пластикой логотипа. В результате шрифт работает как важный элемент фирменной идентичности, который помогает бренду выглядеть целостно на разных носителях, от деловой документации до презентационных и сувенирных материалов.

Рекламные щиты. В контексте маркетинговых технологий развития территорий и брендинга особое практическое значение имеет создание рекламных щитов с логотипом и слоганом, которые трудно переоценить.

Во-первых, они обеспечивают постоянное присутствие бренда в публичном пространстве, что способствует его узнаваемости — ключевому фактору территориального брендинга. Во-вторых, системное размещение щитов на ключевых транспортных артериях, в зонах отдыха и у социально значимых объектов создаёт эффект «тотального брендинга», когда идентичность территории переживается жителем и гостем повсеместно — а это одна из целей маркетинга территорий.

Почему муниципальному округу нужны рекламные щиты с логотипом?

Бренд территории живёт не только на бумаге и в экранах гаджетов. Его подлинная сила раскрывается в повседневной городской жизни — там, где человек идёт на работу, гуляет с детьми, встречает гостей.

Рекламные щиты с логотипом становятся теми самыми визуальными якорями, которые день за днём закрепляют в сознании жителя и гостя образ родного края.

Их важность определяется тремя задачами:

1. **Узнаваемость.** Рекламный щит на въезде, на главной площади, у вокзала — это первое рукопожатие города с тем, кто переступил его границу. Постоянное присутствие логотипа в публичном пространстве делает образ Киржачского муниципального округа привычным, а значит — родным.

2. **Цельность.** Когда логотип встречается на остановках, указателях, скамейках и информационных стендах, у человека возникает ощущение, что все продумано, что он говорит с ним на одном языке. Это и есть эффект «единой среды» — одна из главных целей брендбука.

3. **Доверие.** Аккуратный, грамотно размещённый щит с логотипом сигнализирует: здесь есть порядок, здесь о пространстве заботятся. Для жителя — это повод гордиться. Для туриста — повод вернуться. Для инвестора — повод присмотреться.

Нами разработаны два варианта рекламных щитов с логотипом и слоганом для Киржачского муниципального округа Владимирской области, рис. 4.

Основные места размещения. Логотип Киржачского муниципального округа на рекламных щитах должен присутствовать:

- на въездах в город — с четырёх сторон света;
- на центральных улицах — вдоль основных транспортных потоков;
- у туристических достопримечательностей;
- у социальных объектов — администрация, школы, больницы, музеи;
- в местах отдыха — парки, набережные, скверы, смотровые площадки;
- на остановках — все основные остановки общественного транспорта;
- на вокзалах — железнодорожный и автовокзал.

Рекламный щит с логотипом Киржачского муниципального округа — это не реклама в привычном смысле. Это:

⁴ The Inter typeface family // URL: <https://rsm.me/inter> (дата обращения: 13.03.2026)



Рисунок 4. Рекламные щиты с логотипом и слоганом

*Источник: разработано авторами

– маяк узнавания — он делает бренд видимым каждый день.

– скрепа среды — он соединяет разрозненные городские пространства в единый образ.

– знак заботы — он говорит жителю и гостю: «Здесь есть порядок, здесь думают о том, как ты видишь город».

Без щитов бренд остаётся на бумаге. Со щитами — он входит в жизнь каждого.

Рекламные щиты с логотипом Киржачского муниципального округа — это не трата, а дар. Это вложение в то, чтобы у нашего края появилось лицо — ясное, открытое, своё.

Рекламные щиты с логотипом — не статья расходов, а вложение в главное: чтобы муниципальный округ обрёл своё лицо. Чтобы каждый, кто пересекает границу города, с первых минут видел: здесь живут люди, которым не всё равно.

Въездные стелы. Зачем нужны въездные стелы?

Въездная стела с логотипом и слоганом — это первый контакт территории с гостем и первый знак для жителя, возвращающегося домой. Её значение трудно переоценить:

1. Она формирует первое впечатление. Чистая, красивая, продуманная сте-



Рисунок 5. Действующие въездные стелы на территории Киржачского муниципального округа

*Источник: фото Голованова А.А. и Лагутина А.А.



Рисунок 6. Информационные стелы в черте города

*Источник: разработано авторами

ла внушает доверие. Небрежная и безликая — отталкивает.

2. Она закрепляет бренд. Логотип и слоган, увиденные на въезде, запоминаются и ассоциируются с территорией.

3. Она обозначает границы. Стела — визуальный маркер того, где начинается город.

4. Она работает на жителей. Для местных жителей стела — символ дома, повод для гордости.

Въездная стела — это лицо муниципального округа. И это лицо должно быть узнаваемым, достойным и красивым.

На рисунке 5 показаны действующие въездные стелы на территории Киржачского муниципального округа.

Нами разработаны несколько вариантов информационных и въездных стел, которые представлены на рис. 6 и 7.

Представленные варианты информационных стел предназначены для разме-



Рисунок 7. Въездные стелы

*Источник: разработано авторами



Рисунок 8. Разработанные элементы навигационной системы Киржачского муниципального округа

*Источник: разработано авторами



Рисунок 9. Пример брендинга общественного транспорта Киржачского муниципального округа

*Источник: разработано авторами



Рисунок 10. Пример визуализации новой айдентики на футболках

*Источник: разработано авторами

щения на въезде в округ и в ключевых туристических зонах, обеспечивая единый стиль и комфортное ориентирование.

Разработанные элементы навигационной системы охватывают различные типы указателей — от крупных информационных стендов до малых архитектурных форм, размещаемых в пешеходных зонах, что обеспечивает комфортное ориентирование на территории округа и формирует единую визуальную среду, рис.8.

Цель данных мер — формирование целостного визуального образа, где каждый элемент, от музейного указателя до праздничного оформления, усиливает узнаваемость муниципального образования.

Оформление общественного транспорта в фирменном стиле позволяет интегрировать визуальную идентичность в повседневную жизнь округа, делая бренд мобильным и постоянно присутствующим в городской среде, рис.9.

Сувенирная продукция как носитель территориального бренда. Сувенирная продукция (футболки, кружки, магниты, значки, шоперы, блокноты и другие изделия) занимает особое место в системе носителей территориального бренда. В отличие от рекламных щитов или вывесок, которые остаются в пределах города, сувениры путешествуют вместе с людьми,

становясь послами территории за её пределами.

Что даёт сувенирная продукция?

Узнаваемость. Человек в футболке «Счастье рядом — в Киржаче» вызывает вопросы: «А что это за место? А где это? А что там интересного?» Так рождается самая надёжная реклама.

Привязанность. Сувенир, привезённый из поездки, хранит тепло воспоминаний. Он висит на холодильнике, стоит на полке, лежит в ящике стола — и каждый раз, когда взгляд падает на него, человек возвращается мыслями в Киржач.

Гордость. Для жителя футболка с логотипом родного города — не одежда. Это знак принадлежности. Это способ сказать: «Я здесь живу, и я этим горжусь».

Сувенирная продукция — это бренд, который уходит в народ. Он не навязывается сверху, а проживается лично. И в этом его главная сила.

На рисунке 10 показан пример визуализации новой айдентики на футболках.

Разработка сильного бренда коррелирует с текущей фазой экономического роста Киржачского муниципального округа. Территория демонстрирует прогресс, привлекая частный бизнес и институты ГЧП.⁵ Более того, брендинг территории и государственно-частное

⁵ Захаров П. Н. Специфика и перспективы развития государственно-частного партнерства в регионе // Journal of Monetary Economics and Management. 2020. №1 // URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/spetsifika-i-perspektivy-razvitiya-gosudarstvenno-chastnogo-partnerstva-v-regione> (дата обращения: 13.03.2026).

партнерство — это взаимодополняющие инструменты. Если ГЧП создает материальную основу для развития (инфраструктуру, производственные мощности), то брендинг обеспечивает нематериальный актив — репутацию, которая, в свою очередь, снижает транзакционные издержки для новых инвесторов и повышает эффективность вложенных средств [5; 6: 9]. Параллельно формируется инфраструктура для молодежи: на базе типографии открыт рок-клуб, функционирует коворкинг-центр «ПРОстранство».

Значительную роль в трансформации облика города играют крупные инвесторы. Технопарк «Русклимат ИКСЭл», объединяющий девять высокотехнологичных заводов, не только обеспечивает промышленный ренессанс, но и инвестирует в урбанистику, создавая новые жилые кварталы и музей промышленного дизайна.

Частные инициативы также меняют экономический ландшафт региона: Евгений Федоров вложил сотни миллионов рублей в создание туристического кластера, включая восстановление исторических зданий и строительство арт-объектов, а компания «Индастриал Платформ Групп Клима» реализует масштабный проект логистического центра и жилого кластера стоимостью около 4 миллиардов рублей.

Агропромышленный проект ООО «АргоПлант» внедрил инновационные технологии в сельском хозяйстве, сделав округ лидером ягодного производства.

Брендбук в данном контексте выступает в роли «зонтичного бренда», объединяющего эти разрозненные частные проекты в единую, целостную историю развития округа.

Он создает визуальный и смысловой каркас, в который органично вписываются как новые промышленные кварталы, так и отреставрированные исторические здания, формируя тем самым непротиворечивый и привлекательный образ территории, открытой для жизни, творчества и бизнеса. Все данные примеры позволяют говорить о том, что Киржачский муниципальный округ не является лишь «Туристической жемчужиной» Владимирской области, он также позиционирует себя в

качестве территории, в рамках которой создан благоприятный инвестиционный климат, способствующий росту экономики региона.

Заключение

Проведенное исследование и разработанный брендбук Киржачского муниципального округа демонстрируют, что брендинг территории в современных условиях является важнейшим инструментом стратегического управления развитием муниципального образования.

Опора на официальную символику, сохраняющую преемственность с геральдическим наследием в сочетании с современными подходами к визуализации, позволила создать идентичность, учитывающую как богатое историко-культурное наследие, так и уникальные природные и инфраструктурные особенности, а слоган «Счастье рядом – в Киржаче» стали уникальным воплощением этой идентичности, создавая эмоциональную связь с различными целевыми аудиториями.

Системный подход к брендингу, интегрирующий визуальные коммуникации, навигацию и средовые решения, способен стать катализатором социально-экономического развития, повышая инвестиционную привлекательность и укрепляя локальную идентичность. В случае с Киржачским муниципальным округом, где уже сформирован мощный инвестиционный импульс благодаря частным и государственно-частным инициативам, брендбук призван выполнить роль объединяющей платформы, придающей этому развитию целостный и узнаваемый образ.

Практическая значимость работы заключается в создании готового к внедрению проекта, который может стать драйвером социально-экономического развития территории: повысить её инвестиционную привлекательность, увеличить туристический поток и укрепить локальную идентичность территории.

Список источников:

1. Васильева О.А. Развитие территориального бренда на примере Самарской области // Перспективы науки. 2016. № 8 (83). С. 25-28.
2. Васильева О.А., Пушняк К.В., Слонова Д.Д. Культурный код территории как ключевой фактор геобрендинга на примере республики Карелия // Культура Мира. 2025. Т. 13. № 49 (6). С. 107-118.
3. Карпова Е.Г., Федоров Е.С., Гайдай И.Н., Данилушкина В.Н., Голованов А.А., Хмельченко Е.Г. О развитии туризма в Киржачском муниципальном районе Владимирской области: Киржач - "бриллиант" туризма Владимирской области // Муниципальная академия. 2025. № 3. С. 103-127.
4. Квачко А.В., Береговская Т.А. Брендинг как инструмент маркетинга территорий // В книге: Актуальные проблемы управления - 2016. 21-я Международная научно-практическая конференция. 2016. С. 46-47.
5. Рыбина М.Н., Колчин А.А. Параллели и меридианы истории. Учебное пособие. М.: — Издательство: Общество с ограниченной ответственностью "Русайнс", 2025. — 412 с.
6. Уколов В.Ф., Третьяков А.С. Аналитика в digital-маркетинге: тренды, технологии, каналы и способы анализа в условиях изменений // Вестник МИРБИС. 2023. № 2 (34). С. 80-86.
7. Уколов В.Ф., Трофименко О.В. Развитие цифрового маркетинга: игроки, новые тренды, технологии и прогнозы // Вестник МИРБИС. 2023. № 1 (33). С. 126-133.
8. Хмельченко Е. Г., Кулакова С. В., Складова Д. К., Вислый Н. М. Разработка брендбука города Киржач Владимирской области // Муниципальная академия. 2025. № 2. С. 112-130.
9. Яковлев А.Ю. Проблемы внедрения инноваций в России // Вопросы образования и науки: теоретический и методический аспекты. Сборник научных трудов по материалам Международной научно-практической конференции: в 11 ч. Ч. 6. Тамбов, 2014. С. 160-162.

References:

1. Vasilyeva O.A. Development of a territorial brand on the example of the Samara region // Prospects of Science. 2016. No. 8 (83). P. 25-28.
2. Vasilyeva O.A., Pushnyak K.V., Slonova D.D. Cultural code of the territory as a key factor of geobranding on the example of the Republic of Karelia // Culture of the World. 2025. Vol. 13. No. 49 (6). P. 107-118.
3. Karpova E.G., Fedorov E.S., Gaidai I.N., Danilushkina V.N., Golovanov A.A., Khmelchenko E.G. On the development of tourism in the Kirzhach municipal district of the Vladimir region: Kirzhach - the "diamond" of tourism of the Vladimir region // Municipal Academy. 2025. No. 3. Pp. 103-127.
4. Kvachko AV, Beregovskaya TA Branding as a Tool for Territory Marketing // In the book: Actual Problems of Management - 2016. 21st International Scientific and Practical Conference. 2016. Pp. 46-47.
5. Rybina MN, Kolchin AA Parallels and Meridians of History. Study Guide. Moscow: — Publisher: Limited Liability Company "Rusains", 2025. — 412 p.
6. Ukolov VF, Tretyakov AS Analytics in Digital Marketing: Trends, Technologies, Channels and Methods of Analysis in the Context of Change // MIRBIS Bulletin. 2023. No. 2 (34). Pp. 80-86.
7. Ukolov V.F., Trofimenko O.V. Development of digital marketing: players, new trends, technologies and forecasts // MIRBIS Bulletin. 2023. No. 1 (33). Pp. 126-133.
8. Khmelchenko E.G., Kulakova S.V., Skladova D.K., Visly N.M. Development of a brand book for the city of Kirzhach, Vladimir region // Municipal Academy. 2025. No. 2. Pp. 112-130.
9. Yakovlev A.Yu. Problems of implementing innovations in Russia // Issues of education and science: theoretical and methodological aspects. Collection of scientific papers based on the materials of the International scientific and practical conference: in 11 parts. Part 6. Tambov, 2014. Pp. 160-162.



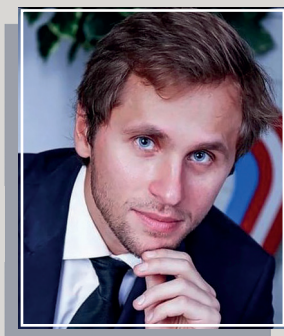
УДК 351/354

DOI: 10.52176/2304831X_2026_02_102

EDN: <https://elibrary.ru/rhvfgo>

Кадровое обеспечение реализации нового этапа государственного строительства в Российской Федерации

Staffing for the New Stage of State-Building in the Russian Federation



Александр Сергеевич Южно

ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», заведующий кафедрой государственного управления, кандидат юридических наук, доцент, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2999-2982>, SPIN-код: 5281-0674, AuthorID: 569188. 119571, Россия, Москва, проспект Вернадского, 82.
e-mail: yukhno-as@ranepa.ru

Alexander S. Yukhno

FSBEI HE «Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration», Head of the Department of Political Science, PhD in Law, Associate Professor, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2999-2982>, SPIN code: 5281-0674, AuthorID: 569188. 82 Vernadsky Avenue, Moscow, Russia, 119571.
e-mail: yukhno-as@ranepa.ru

Аннотация.

Целью исследования является разработка концептуальных положений для кадрового обеспечения нового этапа государственного строительства в Российской Федерации. Методологическую основу составляет системный подход, дополненный анализом документов и обзором научной литературы. В результате обоснована необходимость перехода от разрозненных мероприятий к реализации целостной государственной кадровой политики. Её ядро интегрирует четыре ключевых элемента: сквозную практико-ориентированную подготовку кадров, синхронизированную со национальными целями развития; формирование единого многоуровневого кадрового резерва на прозрачных и конкурентных началах; комплексную цифровизацию кадровых процессов с использованием больших данных и искусственного интеллекта для аналитики и прогнозирования; ценностно-мировоззренческое воспитание, направленное на консолидацию управленческой элиты вокруг принципа служения Отечеству. Реализация предложенной модели направлена на защиту суверенитета, создание устойчивой системы воспроизводства управленческих кадров и повышение эффективности государственного управления для достижения национальных целей развития.

Ключевые слова.

Государственное строительство, кадровая политика, кадровый резерв, цифровая трансформация, сквозная подготовка кадров, ценностное воспитание, государственная служба.

Введение

Эффективное государственное управление, основанное на стратегическом планировании, является ключевым фактором реализации задач государственного строительства и обеспечения социально-экономического развития. В условиях перехода к новому технологическому укладу [4, с. 103; с. 229] и формирования изменяющегося мирового порядка перед Российской Федерацией стоят задачи защиты суверенитета и повышения эффективности государственного управления для достижения стратегических целей развития. Решение этих задач в решающей степени зависит от наличия квалифицированных и ценностно ориентированных управленческих кадров, способных принимать решения в условиях неопределенности.

Актуальность исследования обусловлена необходимостью научного осмысления трансформации государственной кадровой политики в ответ на современные вызовы, включая цифровизацию, дефицит высококвалифицированных специалистов и потребность в ценностной консолидации управленческого корпуса. Реализация указанных направле-

Abstract.

The aim of this study is to develop conceptual provisions for staffing the new stage of state-building in the Russian Federation. The methodological basis is a systems approach, supplemented by document analysis and a review of scientific literature. As a result, the need for a transition from disparate measures to the implementation of a holistic state personnel policy is substantiated. Its core should integrate four key elements: end-to-end practice-oriented personnel training, synchronized with national development goals; the formation of a unified multi-level personnel reserve on a transparent and competitive basis; comprehensive digitalization of HR processes using big data and artificial intelligence for analytics and forecasting; value and ideological education aimed at consolidating the managerial elite around the principle of service to the Fatherland. The implementation of the proposed model is aimed at protecting sovereignty, creating a sustainable system for the reproduction of managerial personnel, and improving the effectiveness of public administration to achieve national development goals.

Keywords.

State-building, personnel policy, personnel reserve, digital transformation, continuous personnel training, value education, civil service.

ний позволит сформировать устойчивую систему воспроизводства руководящих кадров, способную обеспечить эффективное решение задач государственного управления в условиях современных вызовов и угроз.

Целью статьи является разработка концептуальных положений в области кадрового обеспечения нового этапа государственного строительства в РФ, интегрирующих механизмы сквозной подготовки кадров, формирование единого кадрового резерва, цифровую трансформацию кадровых процессов и ценностного воспитания.

Методологическую базу исследования составляют принципы системного и стратегического подходов, что позволило рассматривать кадровое обеспечение как комплексную систему взаимосвязанных элементов. В работе использован комплекс методов: системный анализ для изучения интеграции образования, карьерного развития, кадровых резервов и ценностного воспитания; анализ документов стратегического планирования и нормативно-правовой базы для выявления приоритетов и пробелов в регулировании; обзор научной литературы по

проблемам государственной службы, кадровой политики и цифровизации; а также сравнительный анализ статистических данных и социологических исследований для оценки текущего состояния и эффективности кадровых процессов. Надежность полученных результатов обеспечивается опорой на официальные источники информации и апробированные теоретические концепции.

Гипотеза исследования заключается в том, что повышение эффективности кадрового обеспечения государственного строительства может быть достигнуто за счет перехода от разрозненных мероприятий к реализации целостной государственной кадровой политики.

Основная часть

На каждом этапе исторического развития выдвигаются соответствующие критерии эффективности подготовки кадров для государственного управления в целях достижения стратегических целей развития, стоящих перед государством и обществом [2]. Современные исследования подчеркивают возрастающее значение антропогенного фактора в социально-экономическом развитии государств, акцентируя внимание на негативных последствиях деградации естественного интеллекта. К числу наиболее значимых когнитивных искажений относятся формирование клипового мышления, развитие интеллектуально-психической зависимости от цифровых устройств, размывание границ между реальным и виртуальным пространством, снижение базовых когнитивных функций, формирование искаженной картины мира, а также заимствование ценностных ориентаций из глобального цифрового пространства. Указанные тенденции оказывают непосредственное влияние на усугубляющийся дефицит высококвалифицированных специалистов, способных эффективно решать комплексные задачи в условиях цифровой трансформации [1, с. 14]. В данном контексте в на-

учной литературе отмечается, что именно цифровые технологии могут стать ключевым инструментом решения обозначенной проблемы. Однако их эффективное применение потребует существенной трансформации существующей системы подготовки и переподготовки кадров [6, с. 31–32]. Анализ текущего состояния кадрового обеспечения государственного строительства позволил выявить ряд ключевых результатов, структурированных по основным тематическим блокам.

Потребность в системной кадровой политике. Установлено, что достижение национальных целей развития требует перехода к единой, целостной кадровой политике, создающей «единое карьерное пространство» на всей территории страны. Такой подход предполагает методологическое единство кадровой политики, включая гармонизацию требований к профессиональной подготовке управленцев, унификацию механизмов отбора, оценки и ротации кадров, разработку прозрачных траекторий карьерного роста, обеспечение мобильности государственных служащих между регионами и ведомствами, формирование общих стандартов компетенций и ценностных ориентиров. Реализация данного подхода направлена на создание устойчивой системы воспроизводства управленческих кадров, способной обеспечить единство государственной политики, эффективное решение стратегических задач развития и оперативное реагирование на современные вызовы при сохранении баланса между централизацией управления и учетом региональной специфики. Кроме того, он позволит на бесшовной основе осуществлять поиск, подбор (авт.-ротацию), подготовку, развитие как кадров, так и кадрового потенциала системы государственного управления¹ в целом в целях решения конкретных государственных задач.

Сквозная подготовка кадров как ответ на вызовы. Установлено, что в настоящее время возрастает роль организации сквозной [7; 21] и методически взаимосвязан-

¹ Общая концепция формирования и использования резервов управленческих кадров в Российской Федерации: текст по состоянию на 07.09.2018. Документ официально не опубликован, электронный ресурс // URL: <https://mari-el.gov.ru/upload/medialibrary/e2a/cryr8raqc27uhou5r8phx5vo4pvm5tv3v.pdf> (дата обращения: 12.02.2026).

ной интегрированной подготовки кадров на нескольких уровнях (степенях) образования единой направленности: общее образование (профильное довузовское образование), среднее профессиональное образование (СПО), высшее образования, аспирантура [7], дополнительное профессиональное образование (профессиональная переподготовка и повышение квалификации). Таким образом, система образования нацелена на конкретный, измеряемый и побуждающий к активной деятельности результат, влияющий на достижение желаемого «образа будущего» государства.

Современная государственная кадровая политика демонстрирует системный подход к подготовке специалистов, соответствующих актуальным потребностям экономики, что, в частности, нашло отражение в Концепции технологического развития до 2030 года. Ключевыми направлениями данной политики выступают актуализация образовательных программ среднего профессионального и высшего образования через их синхронизацию с требованиями критических и сквозных технологий; внедрение практико-ориентированных моделей обучения; развитие системы целевой аспирантуры и научных стажировок на базе ведущих технологических компаний; расширение программ дополнительного профессионального образования. Особое внимание уделяется формированию компетенций, необходимых для технологического развития страны, что предполагает глубокую переработку содержания, структуры и результатов образовательных программ с учетом перспективных запросов реального сектора экономики и научно-технологической сферы, создавая тем самым эффективный механизм подготовки высококвалифицированных кадров для обеспечения технологического суверенитета государства². Современная система взаимодействия предприятий и системы СПО

реализуется в рамках федерального проекта «Профессионалитет»³, прием на целевое обучение организован с использованием единой цифровой платформы в сфере занятости «Работа России»⁴. Параллельно развиваются федеральные проекты «Передовые инженерные школы» и «Платформа университетского технологического предпринимательства», «цифровые кафедры», программа «Приоритет-2030», программа по созданию современных кампусов мирового уровня, молодежные лаборатории.

Проблемы и перспективы развития кадровых резервов. Кадровые резервы [3; 8, с. 22; 19] получили широкое распространение по всему миру [27]. Кадровый резерв государственной службы представляет собой системообразующий элемент стратегического планирования как отдельных регионов, так и всей страны [5, с. 7]. Такой подход предполагает трансформацию традиционной кадровой политики в интегрированную систему стратегического кадрового планирования, где формирование, подготовка и ротация управленцев синхронизированы с национальными приоритетами развития. Особое значение приобретает создание механизмов проекции стратегических целей на требования к компетенциям государственных и муниципальных служащих, что позволяет рассматривать кадровый резерв не как административный ресурс, а как стратегический капитал развития страны. Данная концепция подчеркивает необходимость гармонизации кадровой политики с документами стратегического планирования, разработки многоуровневой системы оценки управленческого потенциала, создания механизмов адаптации кадрового резерва к изменяющимся вызовам, обеспечения единства требований к компетенциям на всех уровнях управления. Реализация такого подхода способствует формированию устойчивой системы государственного управле-

² Распоряжение Правительства РФ от 20.05.2023 N 1315-р «Об утверждении Концепции технологического развития на период до 2030 года» // URL: <http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&prevDoc=602194128&backlink=1&nd=605445497> (дата обращения: 12.02.2026).

³ Официальный сайт Минпросвещения России. Дополнительное профессиональное образование // URL: https://edu.gov.ru/activity/main_activities/additional_vocational_education/ (дата обращения: 12.02.2026).

⁴ Портал «Работа России» // URL: <https://trudvsem.ru> (дата обращения: 12.02.2026).

ния, способной эффективно реагировать на современные вызовы и реализовывать стратегические приоритеты развития государства.

В настоящее время ситуацию в этой области в Российской Федерации усложняет наличие множества разрозненных и не синхронизированных между собой кадровых резервов (государственной гражданской и муниципальной службы, управленческих, молодежных и др.), что снижает общую эффективность системы. В качестве решения предложено создание единого многоуровневого кадрового резерва [13, с. 334], который бы повышал уровень зрелости данной кадровой технологии [23] и обеспечивал реализацию единой государственной кадровой политики для государственной и муниципальной службы, подведомственных организаций, государственных компаний и корпораций. Такой подход предполагает формирование единого методологического подхода к отбору кандидатов на основе оценки их личностно-профессиональных качеств и управленческой готовности, создание профессионального сообщества резервистов, введение персональной ответственности руководителей за качество кадровых решений, синхронизацию процессов управления карьерой с учетом отраслевой и региональной специфики, разработку системы оценки эффективности работы с резервом, а также организацию межведомственного обмена данными о резервистах, что в совокупности позволит повысить уровень зрелости кадровых технологий и обеспечить устойчивое развитие кадрового потенциала государственного сектора⁵.

Цифровая трансформация кадровой работы. Определено, что экспоненциальный рост объемов кадровой информации требует внедрения цифровых платформ [26], больших данных и технологий искусственного интеллекта [25] для прогнозирования карьерного роста [11, с. 35], авто-

матизированной оценки компетенций и интеллектуального подбора кадров. Это актуализирует необходимость создания комплексной системы сбора и анализа статистической информации о качественных и количественных характеристиках кадрового состава, включая динамику его изменений. Особую значимость приобретает разработка методологии подготовки аналитических материалов, позволяющих отслеживать и интерпретировать ключевые кадровые процессы. При этом принципиально важным становится решение задачи верификации данных о государственных гражданских служащих, включая обеспечение достоверности, актуальности и непротиворечивости информации, что является необходимым условием для принятия обоснованных управленческих решений в области кадровой политики. В условиях отсутствия единых стандартов оценки кадровой работы в органах государственной власти РФ⁶ отдельные эксперты подчеркивают необходимость внедрения комплексной кадровой аналитики для перехода к проактивной кадровой политике, что особенно актуально в контексте работы с разрозненными массивами данных, которая без применения цифровых технологий существенно снижает эффективность кадровых служб [23, с. 51–64]. При этом анализ практики использования ИИ в области управления человеческими ресурсами показывает наибольший потенциал его применения в трех ключевых направлениях: автоматизации процессов обучения и развития персонала, оптимизации подбора кадров и внедрении интеллектуальных кадровых сервисов [17, с. 23]. В настоящее время имеющиеся базы данных в отношении государственных гражданских служащих загружены в Единую информационную систему управления кадровым составом государственной гражданской службы РФ, которая является базовым государственным информационным ресурсом в отношении информа-

⁵ Кадровая политика на госслужбе: текущие проблемы и необходимые изменения: экспертная записка // URL: https://ach.gov.ru/upload/pdf/записка_кадры_30.04.2021.pdf (дата обращения: 12.02.2026).

⁶ Методика оценки показателей повышения эффективности и результативности работы кадровых служб федеральных органов исполнительной власти, включая показатели эффективности использования кадровых резервов: методич. пособие. Москва, 2018 // URL: <https://mintrud.gov.ru/uploads/magic/ru-RU/Ministry-0-1059-src-1538744829.7654.docx> (дата обращения: 12.02.2026)

ции о кадровом составе государственных органов⁷. Однако, как правило, данные носят разрозненный характер. В целях унификации имеющихся подходов к сбору сведений и информации о кадровом составе органов публичной власти предлагается обеспечить заполнения ими единой для всей системы публичной власти формы анкеты⁸.

Ценностное измерение подготовки кадров. Интеграция традиционных российских духовно-нравственных ценностей в систему подготовки и оценки кадров выступает необходимым условием обеспечения идеологической устойчивости управленческой элиты и преемственности государственной службы. В исследовании о представлениях государственных служащих о наиболее значимых ценностях в сферах их ответственности и потребностей отмечается, что в структуре ценностей, которые с точки зрения участников исследования являются обязательными для них, доминирует ценность служения обществу и государству (27,71 %), патриотизм (13,4 %), повышение профессионализма (11,34 %), а среди недопустимых непрофессионализм (36,78 %), создание сложностей для командной работы (11,49 %) и нарушение закона (10,34%)⁹. Подходы к подготовке кадров базируются на соответствующей парадигме государственного управления, в основе которой лежит система ценностей. Рассматривая особенности системы подготовки кадров в разных государствах [16; 14], отметим, что в Российской Федерации одним из ключевых приоритетов в этой области выступает аксиологический аспект подготовки государственных служащих [18, с. 345]. В научной литературе подчеркивается важность данной проблематики при организации системы российского образования в целом и изучении ценностных основ подготовки государственных служащих, в частности [15].

К внешним или объективным факторам подготовки госслужащих можно отнести национальные традиции подготовки чиновников в целях сохранения преемственности в этой области, социокультурные особенности соответствующей цивилизации, влияющие на формирование мировоззрения, выбор той или иной модели подготовки. К внутренним факторам относятся уровень профессионализма кадрового состава вуза, достаточность численного состава преподавателей и способность учебно-методических подразделений вузов, не нарушая требований ФГОС, оптимизировать матрицы компетенций, образовательные программы и учебные планы [9, с. 368–369]. Отдельные эксперты в свою очередь отмечают, что государственная служба будущего будет базироваться на общем наборе ценностей и чувстве общей цели [24, с. 133].

В таблице 1 представлена система мероприятий по формированию ценностно-ориентированной системы подготовки кадров для органов публичной власти.

Ожидаемые системные эффекты от внедрения обозначенных мер включают кадровую консолидацию через формирование единой системы ценностных ориентиров; повышение эффективности государственного управления за счёт оптимизации управленческих процессов и усиления координации между различными уровнями власти; развитие кадрового обеспечения государственного управления путём обновления системы подготовки управленческих кадров; укрепление общественного доверия через повышение прозрачности и подотчётности органов власти; а также обеспечение долгосрочного устойчивого развития за счёт формирования стратегического кадрового резерва для достижения национальных целей развития и обеспечения устойчивости государственного управления. Интеграция тра-

⁷ Единая информационная система управления кадровым составом государственной гражданской службы РФ: «О системе», электронный ресурс // URL: <https://digital.gov.ru/information-systems/edinaya-informacionnaya-sistema-upravleniya-kadrovym-sostavom-gosudarstvennoj-grazhdanskoj-sluzhby-rf-eisuks> (дата обращения: 12.02.2026).

⁸ Белый дом решил провести анкетирование служащих всех уровней по единому образцу: статья / Ведомости // URL: <https://www.vedomosti.ru/politics/articles/2023/07/07/984161-anketirovanie-sluzhaschih> (дата обращения: 12.02.2026).

⁹ Искусственный интеллект в HR: кейсы российского рынка: совместное исследование «Технологий Доверия» и Knomary // URL: <https://data.tedo.ru/publications/ai-hr-2024.pdf> (дата обращения: 12.02.2026).

Таблица 1

Ключевые мероприятия по формированию системы подготовки и оценки кадров для органов публичной власти

Мероприятие	Содержание мероприятия	Ключевой показатель эффективности
Разработка системы оценки кадров	Создание инструментов оценки компетенций по направлениям: ценностно-мировоззренческие качества, управленческие компетенции, коммуникативные навыки. Внедрение методов ситуационного анализа и оценка решения практических заданий в условиях неопределенности.	Доля высших управленческих кадров, прошедших оценку
Подготовка и переподготовка кадров	Разработка образовательных программ для государственных и муниципальных служащих. Внедрение программ ДПО и сертификации с акцентом на традиционные российские ценности и управленческие компетенции.	Количество обученных и сертифицированных специалистов
Создание и сопровождение центров подготовки кадров	Разработка модельного центра подготовки и переподготовки кадров для органов публичной власти. Подготовка специалистов для работы в окружных, региональных и отраслевых центрах. Методическое и организационное сопровождение их деятельности.	Количество созданных и функционирующих центров
Мониторинг и экспертиза деятельности центров	Организация системы регулярного аудита и оценки эффективности центров, осуществляющих подготовку кадров. Внедрение единых стандартов качества подготовки.	Доля центров, прошедших аудит
Создание компетентностных профилей государственных служащих	Разработка профилей для специалистов органов публичной власти с учетом отраслевой специфики и уровней управления (федеральный, региональный, муниципальный).	Утвержденные профили специалиста для отраслей экономики
Привлечение экспертного и ресурсного потенциала	Заключение соглашений с ведущими образовательными организациями и экспертами. Координация взаимодействия между участниками проекта. Создание экспертного совета по вопросам подготовки кадров.	Заключение соглашений с организациями-партнерами
Внедрение цифровых платформ подготовки кадров	Разработка и внедрение онлайн-курсов, виртуальных симуляторов управленческих ситуаций, систем дистанционного обучения. Создание электронной библиотеки учебно-методических материалов.	Доля слушателей, использующих цифровые форматы обучения
Формирование единого кадрового резерва для всех уровней управления	Создание системы выявления и подготовки перспективных сотрудников для включения в кадровый резерв. Разработка индивидуальных траекторий развития для участников кадрового резерва.	Доля вакансий, замещаемых из кадрового резерва
Разработка системы мотивации и стимулирования кадров	Создание механизмов материального и нематериального стимулирования государственных и муниципальных служащих, демонстрирующих высокий уровень профессиональной компетентности и разделяющих традиционные российские ценности.	Доля служащих, участвующих в программах стимулирования

*Источник информации: составлено автором

диционных ценностей с современными управленческими практиками создаст основу для устойчивого развития российской модели государственного управления в XXI веке.

Полученные результаты подтверждают исходную гипотезу о необходимости перехода к целостной государственной кадровой политике.

Во-первых, предложенная модель сквозной подготовки напрямую соотносится с задачей создания единого образовательного и карьерного пространства и должна быть синхронизирована с единым многоуровневым кадровым резервом. Это позволит выстроить непрерывную траекторию «образование резерв должность», где потребности резерва формируют заказ системе образования, а образовательные результаты являются одним из критериев для включения в резерв.

Во-вторых, цифровые технологии выступают связующим звеном и инструментом реализации обозначенного подхода. Единая цифровая платформа могла бы аккумулировать данные об образовательных достижениях, результатах оценки компетенций, карьерных перемещениях и ценностных ориентирах работников. Использование больших данных и искусственного интеллекта позволит перейти от реактивного кадрового планирования к предиктивному, прогнозируя потребности в кадрах и индивидуальные траектории развития.

В-третьих, ценностно-мировоззренческое воспитание должно быть интегрировано в образовательные программы всех уровней, в критерии оценки для включения в кадровый резерв и в систему мотивации госслужащих. Это обеспечит не только профессиональную, но и мировоззренческую консолидацию управленческого корпуса вокруг приоритетов национального развития.

Преодоление выявленных барьеров требует не только административных решений, но и изменения управленческой культуры, повышения прозрачности процедур и формирования доверия к системе «социальных лифтов». Опыт советской системы кадрового планирования [10, с. 31], адаптированный к современным цифро-

вым условиям, может представлять интерес в рамках дискуссии вокруг системной взаимосвязи между подготовкой и назначением кадров.

Заключение

Проведенное исследование позволяет сформулировать следующие выводы. Во-первых, кадровое обеспечение нового этапа государственного строительства в Российской Федерации нуждается в переходе от совокупности разрозненных мер к реализации целостной государственной кадровой политики, основанной на принципах системности, стратегической ориентированности и ценностной определенности.

Во-вторых, ядром такой политики выступает подход, интегрирующий сквозную практико-ориентированную подготовку кадров, синхронизированную со стратегическими отраслями; единый многоуровневый кадровый резерв, формируемый на прозрачных и конкурентных началах; комплексную цифровизацию кадровых процессов для аналитики и прогнозирования; ценностно-мировоззренческое воспитание, направленное на формирование управленческой элиты, ориентированной на служение Отечеству.

В-третьих, практическая реализация модели требует разработки и принятия пакета нормативных правовых актов, обеспечивающих единую методологию и финансово-правовые механизмы; масштабной модернизации ИКТ-инфраструктуры и создания защищенных цифровых платформ; запуска пилотных проектов по интеграции элементов модели в отдельных ведомствах и регионах.

Реализация предложенных подходов будет способствовать обеспечению суверенитета государства, создаст устойчивую систему воспроизводства управленческих кадров и повысит эффективность государственного управления при достижении национальных целей развития Российской Федерации.

Список источников:

1. Агеев А. И. Управление цифровым будущим // Мир новой экономики. 2018. Т. 12. № 3. С. 6–23.
2. Бедный Б. И., Кузенков О. А. Интегрированные программы подготовки научно-педагогических кадров высшей квалификации // Интеграция образования. 2017. Т. 21. № 4(89). С. 637–650.
3. Гарькин И. Н., Гарькина И. А. Формирование кадрового резерва: приоритетное направление государственной кадровой политики // Современные проблемы науки и образования. 2018. № 3. С. 103.
4. Глазьев С. Ю. Стратегия опережающего развития России в условиях глобального кризиса: монография. Москва: Экономика, 2010. = 255 с.
5. Зимин В. А., Елагин А. В. Формирование кадрового резерва в системе государственной гражданской службы региона: монография. Самара: Научно-технический центр, 2016. = 152 с.
6. Ивантер В. В. Механизмы экономического роста // Мир новой экономики. 2018. Т. 12, № 3. С. 24–35.
7. Карелова Р. А. Конструирование понятия «сквозная подготовка кадров» // Непрерывное образование: XXI век. 2023. № 4(44). С. 140–162.
8. Киреева Е. Ю. Формирование резерва управленческих кадров: опыт и проблемы // Право и управление. XXI век. 2009. № 3(12). С. 68–72.
9. Кожевникова Л. В., Старовойтова И. Е. Факторы модернизации системы образовательной подготовки государственных служащих в России // Образование и право. 2024. № 2. С. 365–369.
10. Комиссаров А. Г., Шебураков И. Б. Кадровые резервы в системе государственного управления: опыт и новые смыслы // Вопросы государственного и муниципального управления. 2024. № 1. С. 7–38.
11. Лаврова Т. Б., Полякова А. Г. Развитие единой информационной системы управления кадровым составом государственной гражданской службы РФ // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2020. № 1. С. 33–40.
12. Марченко И. П., Марченко И. В. Кадровый резерв в органах государственной власти как объект социологического анализа // Социология власти. 2010. № 8. С. 17–31.
13. Масленникова Е. В., Шебураков И. Б., Татарина Л. Н. Анализ применения кадровых резервов в системе государственного управления // Вестник РУДН. Серия: Социология. 2022. Т. 22. № 2. С. 324–336.
14. Матвеева Н. С. Профессиональное развитие государственных служащих: опыт европейских стран и США // Научно-исследовательский финансовый институт. Финансовый журнал. 2014. № 4(22). С. 155–162.
15. Петров А. П. Аксиологическая проблема подготовки госслужащих Российской Федерации // Стратегии развития социальных общностей, институтов и территорий: материалы IX Междунар. науч.-практ. конф. Екатеринбург, 2023. С. 212–217.
16. Правдин А. А. Зарубежный опыт профессиональной подготовки государственных служащих // Вестник экспертного совета. 2016. № 2(5). С. 91–94.
17. Селезнева Е. В., Чирковская Е. Г. Содержание ответственности и потребностей государственных служащих в их представлениях // Личность: ресурсы и потенциал. 2024. № 2(22). С. 75–86.
18. Старовойтова И. Е. Проблема поиска идеальной модели подготовки государственных служащих // Образование и право. 2024. № 1. С. 343–347.
19. Титова Е. В. Управление кадровым потенциалом государственной гражданской службы на основе формирования резерва кадров // Среднерусский вестник общественных наук. 2012. № 4–1(25). С. 70–75.
20. Тихановская С. М., Медова О. В. Повышение качества процесса сопровождения подготовки кадров высшей квалификации в вузе // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2013. № 1. С. 362–363.
21. Шамахов В. А. Изменчивость и постоянство системы управления. Взгляд историка // Управленческое консультирование. 2023. № 1(169). С. 5–14.
22. Шебураков И. Б., Татарина Л. Н. Кадровые резервы в Российской Федерации. Москва: Дело РАНХиГС, 2021. – 128 с.
23. Шебураков И. Б., Шебуракова О. Н. Методологические подходы к оценке кадровой работы в органах публичной власти // Личность: ресурсы и потенциал. 2024. № 2(22). С. 51–64.
24. Шедько Ю. Н., Миндлин Ю. Б., Власенко М. Н. Будущее государственной службы: модернизация в условиях усиления неопределенности // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2023. № 11–1. С. 130–134.
25. Юхно А. С. Использование искусственного интеллекта и робототехники в период цифровой трансформации бизнеса: автоматизация рабочих мест // Страховое дело. 2020. № 2(323). С. 47–53.
26. Юхно А. С. Особенности развития цифровых платформ в условиях трансформации современной экономики // Экономика. Налоги. Право. 2025. Т. 18. № 6. С. 60–71.
27. Ясинская И. А., Сладкова Н. М., Петрова С. А. Современные подходы и тенденции формирования и развития кадрового потенциала государственной службы с учетом зарубежного опыта // Экономика труда. 2022. Т. 9. № 2. С. 377–398.

References:

1. Ageyev A. I. "Managing the Digital Future," *The World of the New Economy*. 2018, Vol. 12, No. 3, pp. 6–23.
2. Bedny B. I., Kuzenkov O. A. "Integrated Programs for Training Highly Qualified Scientific and Pedagogical Personnel," *Integration of Education*. 2017, Vol. 21, No. 4(89), pp. 637–650.
3. Garkin I. N., Garkina I. A. "Formation of a Personnel Reserve: A Priority Direction of State Personnel Policy," *Modern Problems of Science and Education*. 2018, No. 3, p. 103.
4. Glazyev S. Yu. "Strategy for Russia's Advanced Development in the Context of the Global Crisis: Monograph." Moscow: *Economica*, 2010, 255 p.
5. Zimin V. A., Elagin A. V. *Formation of a Personnel Reserve in the Regional State Civil Service System: Monograph*. Samara: Scientific and Technical Center, 2016. = 152 p.
6. Ivanter V. V. *Mechanisms of Economic Growth // The World of the New Economy*. 2018. Vol. 12, No. 3. Pp. 24–35.
7. Karelova R. A. Construction of the Concept of "End-to-End Personnel Training" // *Continuous Education: 21st Century*. 2023. No. 4(44). Pp. 140–162.
8. Kireeva E. Yu. *Formation of a Management Personnel Reserve: Experience and Problems // Law and Management*. 21st Century. 2009. No. 3(12). Pp. 68–72.
9. Kozhevnikova L. V., Starovoytova I. E. Factors of Modernization of the System of Educational Training of Civil Servants in Russia // *Education and Law*. 2024. No. 2. pp. 365–369.
10. Komissarov A. G., Sheburakov I. B. *Personnel Reserves in the Public Administration System: Experience and New Meanings // Issues of Public and Municipal Administration*. 2024. No. 1. pp. 7–38.
11. Lavrova T. B., Polyakova A. G. Development of a Unified Information System for Managing the Personnel of the Federal Civil Service of the Russian Federation // *Public and Municipal Administration*. *Scientific Notes*. 2020. No. 1. pp. 33–40.
12. Marchenko I. P., Marchenko I. V. *Personnel Reserve in Government Bodies as an Object of Sociological Analysis // Sociology of Power*. 2010. No. 8. Pp. 17–31.
13. Maslennikova E. V., Sheburakov I. B., Tatarinova L. N. Analysis of the Use of Personnel Reserves in the Public Administration System // *RUDN University Bulletin. Series: Sociology*. 2022. Vol. 22. No. 2. Pp. 324–336.
14. Matveeva N. S. *Professional Development of Civil Servants: The Experience of European Countries and the USA // Research Financial Institute. Financial Journal*. 2014. No. 4(22). Pp. 155–162.
15. Petrov A. P. *Axiological Problem of Training Civil Servants of the Russian Federation // Strategies for the Development of Social Communities, Institutions, and Territories: Proc. of the IX Int. Res. and Pract. Conf. Ekaterinburg, 2023*. Pp. 212–217.
16. Pravdin A. A. Foreign experience in professional training of civil servants // *Bulletin of the expert council*. 2016. No. 2(5). Pp. 91–94.
17. Selezneva E. V., Chirkovskaya E. G. The content of responsibilities and needs of civil servants in their perceptions // *Personality: resources and potential*. 2024. No. 2(22). Pp. 75–86.
18. Starovoitova I. E. The problem of finding an ideal model of training civil servants // *Education and Law*. 2024. No. 1. Pp. 343–347.
19. Titova E. V. Management of human resources potential of the state civil service based on the formation of a personnel reserve // *Central Russian Bulletin of Social Sciences*. 2012. No. 4–1(25). Pp. 70–75.
20. Tikhonovskaya S. M., Medova O. V. Improving the Quality of the Support Process for the Training of Highly Qualified Personnel at a University // *Current Issues in the Humanities and Natural Sciences*. 2013. No. 1. Pp. 362–363.
21. Shamakhov V. A. Variability and Constancy of the Management System. A Historian's View // *Management Consulting*. 2023. No. 1(169). Pp. 5–14.
22. Sheburakov I. B., Tatarinova L. N. *Personnel Reserves in the Russian Federation*. Moscow: RANEPa Case, 2021. – 128 p.
23. Sheburakov I. B., Sheburakova O. N. Methodological approaches to assessing personnel work in public authorities // *Personality: resources and potential*. 2024. No. 2 (22). Pp. 51–64.
24. Shedko Yu. N., Mindlin Yu. B., Vlasenko M. N. The future of civil service: modernization in the context of increasing uncertainty // *Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law*. 2023. No. 11–1. Pp. 130–134.
25. Yuhno A. S. Use of artificial intelligence and robotics in the period of digital transformation of business: automation of workplaces // *Insurance business*. 2020. No. 2 (323). Pp. 47–53.
26. Yuhno A. S. Features of the development of digital platforms in the context of the transformation of the modern economy // *Economy. Taxes. Law*. 2025. Vol. 18. No. 6. Pp. 60–71.
27. Yasinskaya I. A., Sladkova N. M., Petrova S. A. Modern approaches and trends in the formation and development of human resources potential of the civil service, taking into account foreign experience // *Labor Economics*. 2022. Vol. 9. No. 2. Pp. 377–398.



УДК 332.02
DOI: 10.52176/2304831X_2026_02_112
EDN: <https://elibrary.ru/rpdkiz>

Роль некоммерческих организаций в муниципальных образованиях России

The Role of Non-Profit Organizations in Municipalities in Russia



Байрта Григорьевна Убушаева

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»,
доцент кафедры государственного и муниципального
управления, кандидат экономических наук, ORCID ID: 0000-
0001-8432-6873, Web of Science Researcher ID: [https://www.
Researcherid.com/rid/D-2031-2019](https://www.Researcherid.com/rid/D-2031-2019), SPIN-код: 5600-4930, AuthorID:
367897.
109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99.
e-mail: ubgyy@bk.ru

Bairta G. Ubushaeva

FSBEI HE "State University of Management", Associate Professor,
Associate Professor of the Department of State and Municipal
Management, Candidate of Economic Sciences, ORCID ID:
0000-0001-8432-6873, Web of Science Researcher ID: [https://www.
Researcherid.com/rid/D-2031-2019](https://www.Researcherid.com/rid/D-2031-2019), SPIN code: 5600-4930, AuthorID:
367897.
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542.
e-mail: ubgyy@bk.ru



Елена Васильевна Ямчук

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»,
старший преподаватель кафедры государственного и
муниципального управления, SPIN-код: 2170-1517, AuthorID:
1001507
109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99.
e-mail: yamchel@mail.ru

Elena V. Yamchuk

FSBEI HE "State University of Management", Senior Lecturer,
Department of Public and Municipal Administration, SPIN: 2170-
1517, AuthorID: 1001507
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542.
e-mail: yamchel@mail.ru

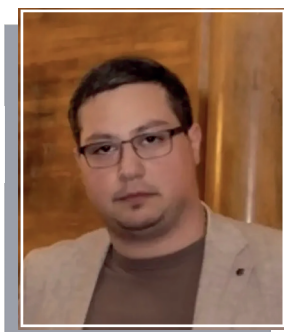


Александр Владимирович Авачев

ФГБОУ ВО «Калмыцкий государственный университет им. Б.Б. Городовикова», аспирант
358000, Республика Калмыкия, Элиста, ул. Пушкина, 11.
e-mail: delava@mail.ru

Alexander V. Avachev

FSBEI HE "Kalmyk State University named after. B.B. Gorodovikov, graduate student
11 Pushkin street, Elista, Republic of Kalmykia, Russia, 358000.
e-mail: delava@mail.ru



Карен Оганесович Хачатрян

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», аспирант
109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99.
e-mail: karen.khachatryan.2000.1@mail.ru

Karen O. Khachatryan

FSBEI HE "State University of Management", graduate student
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542.
e-mail: karen.khachatryan.2000.1@mail.ru

Аннотация.

В статье приведено исследование развития некоммерческого сектора в муниципальных образованиях России. Описана роль некоммерческого сектора в социально-экономическом развитии территорий, проанализирована правовая поддержка, а также приведены качественные практики некоммерческих организаций в развитии социально-экономического развития муниципальных образований. Исследование подтверждает значимость и роль некоммерческого сектора на локальных территориях.

Ключевые слова.

Некоммерческие организации, население, органы местного самоуправления.

Abstract.

The article presents a study on the development of the non-profit sector in municipal entities of Russia. It describes the role of the non-profit sector in the socio-economic development of territories, analyzes the legal support, and provides examples of high-quality practices of non-profit organizations in the development of the socio-economic development of municipal entities. The study confirms the significance and role of the non-profit sector in local territories.

Keywords.

Non-profit organizations, population, local government bodies.

Введение

В период стратегических прорывов, которые осуществляет наша страна, роль некоммерческого сектора (некоммерческих организаций) возрастает (далее по тексту - НКО). НКО в центре своей деятельности не ставят извлечение прибыли (доходов), их основная цель – это всесторонняя помощь институтам гражданского общества, а именно государству (органам публичной власти), организациям и гражданам страны [11].

Особенно велика роль НКО на небольших территориях, а именно в муниципальных образованиях. Эта роль проявляется

тем, что некоммерческий сектор должен учитывать конъюнктурные колебания органов публичной власти и проживающего населения [15]. Поэтому на современном этапе некоммерческие организации, функционирующие на территориях муниципальных образований, стремятся применять все современные достижения в области управления, учитывают как внутренние, так и внешние факторы, осуществляют диагностику экономических, политических, технологических, экологических и других потребностей локальных территорий [12].

В настоящее время некоммерческие организации в практической плоскости

своей деятельности сталкиваются с рядом проблем, которые кардинально отличаются от организаций, осуществляющих коммерческие функции. Поэтому актуализация формирования благоприятных условий для некоммерческого сектора в муниципальных образованиях востребована не только и не столько стремлением получения финансово-экономических результатов, а той ролью, с помощью которой данные организации меняют территориальный климат для проживающего сообщества и применения креативных способов решения социальных, экономических, экологических и иных вопросов, возникающих на современном этапе [10].

Основные целевыми точками деятельности НКО, в соответствии с российским

законодательством, являются: социальные, благотворительные, культурные, образовательные, научные и управленческие цели; охрана здоровья граждан, развитие физической культуры и спорта; удовлетворение духовных и иных нематериальных потребностей граждан и иные цели, направленные на достижение общественных благ [5].

Итак, некоммерческий сектор занимает особое место в институте гражданского общества. По нашему мнению, они лучше других формируют процесс социально-экономического развития территорий. Поэтому научная мысль пришла к предположению о том, что некоммерческий сектор в настоящее время является «третьим сектором» экономики, табл. 1.

Таблица 1

Подходы к определению понятия «некоммерческий сектор» [1]

Автор (ы)	Определение
Лестер Саламон (Lester M. Salamon)	Некоммерческий сектор включает в себя организации, которые не являются ни частными предприятиями, ни государственными организациями, общественные цели
Джон Деффер (John Defferr)	Некоммерческий сектор определяется как сфера общественной деятельности, осуществляемой организациями, не имеющими в качестве основной цели извлечение прибыли, а направленной на обеспечение общественных нужд и благосостояния
Питер Фрумкин (Peter Frumkin)	Некоммерческий сектор включает в себя организации, которые формируются для достижения общественных целей и работают на основе пожертвований, волонтерства и государственных субсидий
Марк МакКарти (Mark McCarty)	Некоммерческий сектор охватывает организации, которые не имеют владельцев и не распределяют полученную прибыль между участниками, а вместо этого направляют ее на достижение своих общественных или благотворительных целей.
Л.А. Архипов, О.Ю. Авдашева	Некоммерческий сектор включает в себя организации, деятельность которых не направлена на получение прибыли и ориентирована на общественную и благотворительную деятельность, социальное обслуживание и общественные потребности
Л.Н. Рыбалкин	Некоммерческий сектор состоит из организаций, которые создаются для достижения общественных или благотворительных целей и не имеют извлечение прибыли в качестве цели
М.И. Смолян	Некоммерческий сектор объединяет организации, которые не преследуют коммерческие интересы и выполняют функции общественного блага, предоставляя различные услуги и удовлетворяя потребности различных социальных групп
А.А. Воробьев	Некоммерческий сектор включает в себя организации, которые формируются на основе общественной инициативы и не имеют цели получения прибыли, а их деятельность направлена на достижение общественных, социальных, культурных или иных благих целей



Рисунок 1. Цели создания некоммерческих организаций

*Источник: составлено авторами

Каждый из представленных в таблице авторов исследует и определяет некоммерческий сектор с учетом своего контекста и акцентирует внимание на различных аспектах и характеристиках организаций, входящих в этот сектор.

Как явление некоммерческий сектор регулируется ст. 50 Гражданского кодекса Российской Федерации, которая разграничивает НКО и коммерческие организации, определяя, что «юридическими лицами могут быть организации, преследующие извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности (коммерческие организации) либо не имеющие извлечение прибыли в качестве такой цели и не распределяющие полученную прибыль между участниками (некоммерческие организации)».¹

Некоммерческие организации возникают по следующим ключевым соображениям:

1. НКО представляют интересы широких слоев населения [2], а не узкого круга собственников или инвесторов. НКО ста-

новятся выразителями позиции различных социальных групп и граждан, действуя в интересах всего социума [3].

2. Некоммерческие организации устраняют недоработки и слабые места в функционировании рыночной экономики и органов публичной власти. Некоммерческий сектор восполняет существующие лакуны, выступая стабилизирующим элементом и минимизируя отрицательное влияние системных сбоев на население [4].

3. Некоммерческие организации выступают катализатором партнерских отношений и конструктивного диалога между разными общественными секторами, способствуя тем самым решению социальных задач и устойчивому прогрессу. Их ключевая функция заключается в налаживании эффективного взаимодействия, где сходятся интересы коммерческих структур, органов власти, граждан и социума. Благодаря деятельности НКО формируется платформа для плодотворного сотрудничества, объединяющая государственный аппарат, предпринимательскую сре-

¹ Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 31.07.2025, с изм. от 25.03.2026) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.08.2025) // URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/3a585d0351c74adc4c9878b6019d704cdd9d3699/?ysclid=mn8l91i0b2150963720 (дата обращения 20.03.2026 г.)

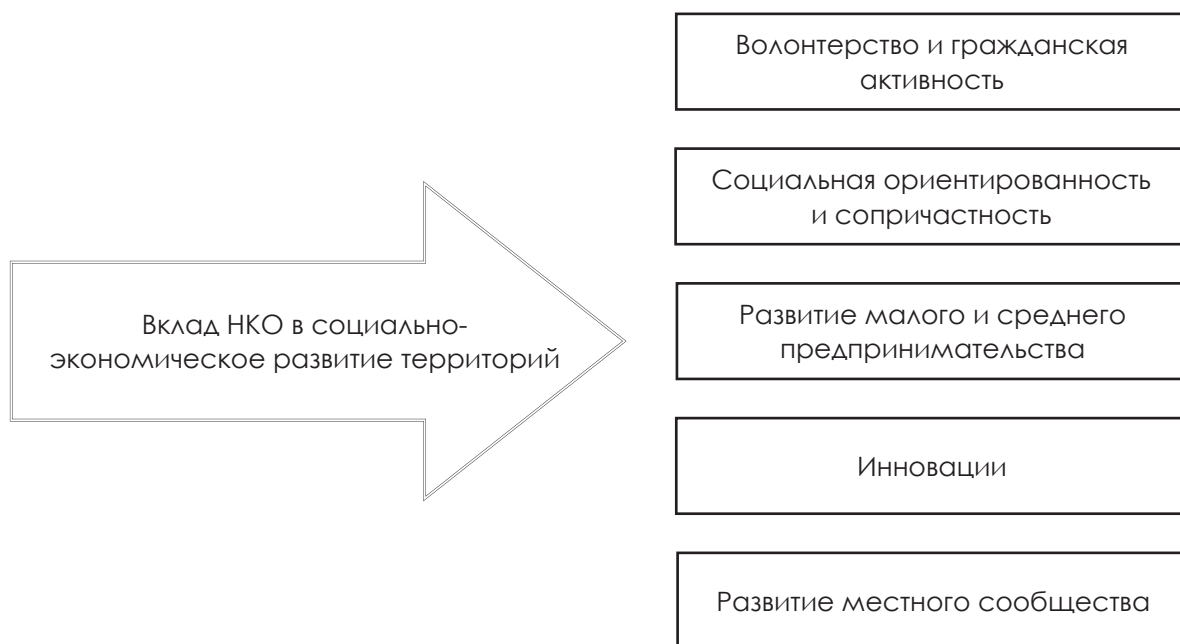


Рисунок 2. Вклад НКО в социально-экономическое развитие территорий

*Источник: составлено авторами

ду и население, что создает условия для комплексного подхода к общественным вызовам [13].

Исходя из причин, побуждающих к формированию НКО, рассмотрим цели их создания, рис. 1.

НКО представляет собой объединение, для которого извлечение дохода не является приоритетной задачей, при этом любая полученная выгода не подлежит разделению среди членов организации. Подобные структуры ориентированы на реализацию благотворительных, общественно полезных или социальных миссий, способствующих развитию различных направлений: от медицины и экологической защиты до культурных инициатив, образовательных программ и социальной поддержки населения [6].

Анализируя представленные цели, стоящие перед некоммерческими объединениями, логично выделить категорию СОНКО — социально ориентированных некоммерческих организаций. Эти структуры специализируются на работе по устранению социальных вызовов, способствуют укреплению институтов гражданского общества на территории Российской Федерации и занимаются направлениями деятельности, регулируемые соответствующими нормами зако-

нодательства.

Эффективное функционирование некоммерческих структур напрямую зависит от сотрудничества с муниципальными властями, которые формируют благоприятную среду для работы общественных институтов. Деятельность подавляющего числа таких организаций направлена на обслуживание конкретных категорий населения, проживающих в границах муниципалитета. НКО формируются и ведут работу в пределах муниципальных территорий, что регламентируется положениями ст. 31.1 ФЗ «О некоммерческих организациях».

Социальная ориентированность: НКО обеспечивают оказание разнообразных услуг общественного характера – от медицинского обслуживания и образовательных программ до защиты социально уязвимых категорий граждан и поддержки малоимущих. Подобная деятельность способствует повышению уровня жизни населения, обеспечивает социальную поддержку и затрагивает интересы всех слоев общества.

Волонтерство и гражданская активность: НКО активно взаимодействуют с добровольцами и поощряют активную гражданскую позицию. Участие в разнообразных программах, инициативах и

проектах организаций позволяет людям активно влиять на развитие своего региона и вносить личный вклад в его благополучие.

Развитие местного сообщества: НКО создают платформы для взаимодействия и кооперации жителей, поддерживают локальный бизнес и новаторские проекты, проводят мероприятия различного формата. Благодаря такой деятельности некоммерческий сектор играет ключевую роль в консолидации и прогрессе территориальных сообществ.

Обобщая вышесказанное, можно графически представить вклад некоммерческого сектора в социально-экономическое развитие муниципальных образований следующим образом, рис. 2.

Основная часть

Сфера некоммерческих организаций России демонстрирует рекордные темпы роста: по официальным данным Минэкономразвития по состоянию на конец 2024 года в России действует 133 812 СО НКО (+3 280 за год), впервые внедрено цифровое взаимодействие с Минюстом (58% онлайн-отчетов), а господдержка достигла 419 млрд. рублей. Регистрация и запуск

новых общественных инициатив ускорились благодаря доступной инфраструктуре, снижению административных барьеров и развитию цифровых сервисов, что открывает перспективу для масштабных социальных инноваций и профессионального роста активистов, волонтеров и управленцев по всей стране.

Подобная динамика говорит не только об активности гражданского общества, но и о системной поддержке государственных институтов. Объем финансирования из бюджета за 2025 год составил 419 миллиардов рублей, увеличившись на 8% по сравнению с прошлым периодом.

В 2024 году наблюдалось сокращение средних показателей по внешним совместителям и штатным сотрудникам, работающим по гражданско-правовым договорам, если сравнивать с предыдущим периодом. Одновременно с этим количество постоянных сотрудников в штате (не считая внешних совместителей) и волонтеров в социально ориентированных НКО демонстрировало положительную динамику относительно показателей 2023 года. Общая вовлеченность людей в работу таких организаций за анализируемый период увеличилась, табл. 2.

Таблица 2

Численность участников деятельности СОНКО в 2022–2024 гг.²

Показатель	2022 г.	2023 г.	2024 г.
Среднесписочная численность штатных работников, тыс. чел.	356,5	371,8	384,9
Средняя численность штатных работников, занятых в одной СОНКО, чел.	3	3	3
Средняя численность штатных работников (привлеченных по договорам гражданско-правового характера), тыс. чел.	106,2	109,9	108,9
Средняя численность внешних совместителей, тыс. чел.	47,6	50,6	50,4
Итого средняя численность штатных работников, штатных работников (привлеченных по договорам гражданско-правового характера), внешних совместителей, занятых в одной СОНКО, чел.	4	4	4
Среднесписочная численность добровольцев (волонтеров), тыс. чел.	3232,6	3958,5	4849,1

² Доклад о деятельности и развитии социально ориентированных некоммерческих организаций в Российской Федерации за 2024 год // URL: <https://nko.economy.gov.ru/upload/docs/doklad-za-2024-god.pdf> (дата обращения: 20.03.2026).

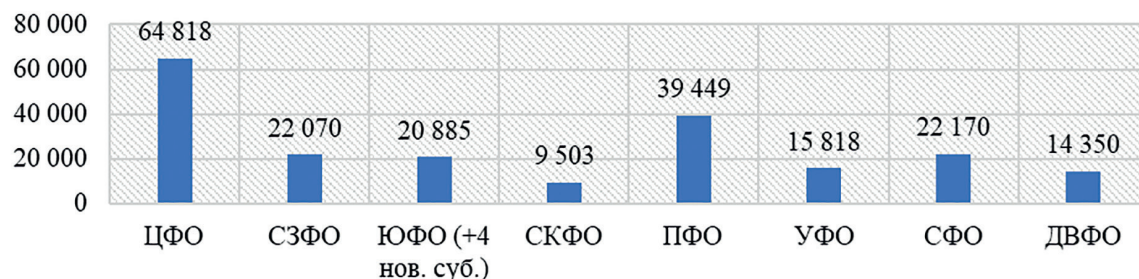


Рисунок 3 - Количество НКО по федеральным округам Российской Федерации за 2024 г.³

Общий объем средств на финансирование «третьего сектора» в России в 2025 году составил 460,5 млрд руб. – это на 10 млрд руб. больше, чем в 2024 году.

Наибольший вклад в ВВП внесли НКО Москвы, Ямало-Ненецкого автономного округа, наименьший - НКО из Республики Алтай, Северной Осетии и Кабардино-Балкарии. Проанализируем количество НКО по федеральным округам за 2024 год, рис. 3.

Лидирующую позицию занимают муниципальные образования Центрального федерального округа (далее по тексту – ЦФО) с показателем в 64818 некоммерческих организаций. Концентрация политической власти, экономического потенциала и административных функций в муниципальных образованиях Центрального федерального округа обусловила аккумуляцию в нем значительных ресурсов и многочисленных организационных структур.

Приволжский федеральный округ (далее по тексту – ПФО) насчитывает 39449 зарегистрированных НКО, а Северо-Западный федеральный округ (далее по тексту – СЗФО) - 22 070 организаций. Такие показатели объясняются присутствием в этих регионах крупных мегаполисов - Нижнего Новгорода и Санкт-Петербурга, выступающих в роли экономических и культурных центров своих территорий.

Что касается Уральского федерального округа (УФО), Южного федерального округа (ЮФО) и Сибирского федерального округа (СФО), то здесь наблюдается существенная концентрация организаций некоммерческого сектора - 15 818, 20 885

и 22 170 единиц соответственно, хотя эти показатели уступают лидирующим округам.

В Северо-Кавказском федеральном округе (далее по тексту – СКФО) и Дальневосточном федеральном округе (далее по тексту – ДВФО) зафиксировано минимальное присутствие НКО - 9 503 и 14 350 единиц. Такая статистика объясняется спецификой экономического развития и деловой активности данных территорий.

Анализ представленной информации позволяет выделить ключевые особенности:

1. Концентрация НКО. Столичные мегаполисы – Санкт-Петербург и Москва – демонстрируют максимальную плотность размещения НКО в центральных российских территориях. Данная тенденция обусловлена совокупностью факторов: значительной численностью жителей, хорошо развитой инфраструктурной базой и широкими возможностями для привлечения ресурсов, необходимых организациям некоммерческого сектора [6;7].

2. Региональные различия. Существуют значительные территориальные диспропорции в распределении некоммерческих организаций между различными федеральными округами. Лидирующие позиции занимают Поволжье, Северо-Западный и Центральный округа, что объясняется развитой городской средой и присутствием активного гражданского общества [8].

3. Рост интереса к социальным проектам. За последние годы значительно возросла популярность проектов социальной направленности. Все больше некоммерческих структур фокусируются

³ Доклад о деятельности и развитии социально ориентированных некоммерческих организаций в Российской Федерации за 2024 год // URL: <https://nko.economy.gov.ru/upload/docs/doklad-za-2024-god.pdf> (дата обращения: 20.03.2026).

на помощи социально уязвимым категориям граждан, улучшении общественной инфраструктуры и природоохранной деятельности.

4. Поддержка со стороны государственных институтов. Правительственные структуры активно содействуют развитию «третьего сектора»: специализированные государственные программы предоставляют гранты и финансовые ресурсы, что способствует появлению новых некоммерческих объединений и укреплению существующих организаций [14].

5. Изменения правового поля. Законодательные изменения способствуют формированию комфортной среды для функционирования некоммерческого сектора: модернизация нормативно-правовой базы открывает дополнительные перспективы для распространения НКО в различных регионах страны.

В 2024 году принят Федеральный закон от 26 февраля 2024 г. № 32-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «О некоммерческих организациях» (далее – Федеральный закон № 32-ФЗ). Данными нововведениями значительно дополнен список направлений работы социально ориентированных некоммерческих структур. В обновленную редакцию включены такие сферы, как помощь институтам семьи, родительства обоих полов и заботы о несовершеннолетних. Кроме того, теперь к профильной деятельности относится организация событий, стимулирующих применение законодательно установленных механизмов семейного жизнеустройства сирот и детей, лишенных родительской опеки. Также в перечень добавлена работа по защите животных, включая функционирование специализированных учреждений для бездомных животных.

Благоустройство территорий получило статус социально ориентированной деятельности благодаря поправкам, внесенным в законодательство Федеральным законом от 30 сентября 2024 г. № 333-ФЗ «О внесении изменений в статью 31.1 Федерального закона «О некоммерческих организациях».

Подобная направленность работы получила массовое распространение

среди некоммерческих организаций, прежде всего среди территориальных органов общественного самоуправления (ТОС), функционирующих в том числе на местном уровне. Присвоение статуса социально ориентированных НКО структурам, занимающимся благоустройством городских и сельских территорий, предоставит дополнительные перспективы для ТОС, зарегистрированных в качестве юридических лиц, и обеспечит им доступ к государственным мерам содействия, установленным для социально ориентированных некоммерческих организаций [9].

Заключение

Анализ рассмотренных данных и положений дает основание для следующих выводов:

1. В Российской Федерации доминирующие позиции среди НКО занимают фонды некоммерческого характера, количество которых достигает 19592 единиц, а также общественные объединения, насчитывающие 57860 организаций. Подобное распределение объясняется многообразием направлений их работы, а также доступностью механизмов финансирования через благотворительные взносы и грантовую поддержку, направленных на устранение разнообразных проблем социального характера.

2. В некоммерческой сфере заметную роль играют религиозные объединения, количество которых достигает 31063 единиц. Многообразие конфессий и этносов, характерное для России, находит свое отражение в широком спектре действующих религиозных структур, демонстрирующих богатство духовных традиций страны.

3. Значительное количество организаций приходится на некоммерческие партнерства (6731 единица) и профсоюзные объединения (15 084 единицы). Партнерства некоммерческого характера способствуют консолидации бизнес-структур и компаний с целью коллективного осуществления инициатив и совместного роста. В свою очередь, профсоюзы выступают защитниками трудовых прав и законных интересов специалистов из разных сфер деятельности.

4. В крайне ограниченном объеме присутствуют профессиональные объединения правового профиля, не преследующие коммерческих целей: структуры нотариата, адвокатские ассоциации различных организационных форм и их территориальные представительства.

5. Помимо основных форм, в некоммерческой сфере функционируют национальные общины малых народностей, партийные структуры, казачьи формирования, учреждения общественного характера, автономные НКО и прочие организационные формы.

В России НКО-сфера характеризуется многообразием организационных форм, ведущих деятельность по множеству направлений. Ключевую роль здесь играют фонды некоммерческого характера и общественные объединения, реализующие многочисленные инициативы социальной и благотворительной направленности.

Структура некоммерческого сектора ЦФО, в частности Московской области, может служить показательным примером:

1. В Центральном федеральном округе особое место занимают конфессиональные структуры, число которых достигает 2300 единиц. Их массовое присутствие свидетельствует о существенной роли духовных сообществ в общественной жизни территории.

2. Что касается защиты трудовых прав и профессиональных интересов работников, то здесь наблюдается высокий уровень консолидации: в регионе действует 1687 профсоюзных структур, обеспечивающих представительство интересов трудящихся.

3. В Центральном федеральном округе функционирует 1884 благотворительных фонда некоммерческой направленности и 4086 автономных некоммерческих организаций, которые совместно составляют значительную долю этого направления. Сферы их работы весьма разнообразны и включают образовательные проекты, здравоохранение и многое другое.

4. Казачьи общества (166) и националь-

но-культурные автономии (164) представлены относительно небольшим количеством организаций, однако их значение для популяризации культурного наследия этносов и защиты уникальных традиций трудно переоценить.

5. Наличие в некоммерческом секторе округа 212 политических партий свидетельствует о значительной активности населения в политической сфере и широком спектре политических взглядов, представленных в ЦФО.

Таким образом, устойчивое развитие сектора СО НКО, подкрепленное комплексными мерами государственной поддержки, свидетельствует о его возрастающей роли в решении социально значимых задач. Согласно новым целям, к 2030 году сектор должен привлечь дополнительно более 1,5 миллионов сотрудников и волонтеров, что подчеркивает его важность для социально-экономического развития страны. На наш взгляд, некоммерческий сектор является важным дополнением к государственному и частному секторам и способствует устойчивому и всестороннему развитию территории, улучшению качества жизни людей и решению социально-экономических вызовов.

Список источников:

1. Баймуратова З. М. Саморегулируемые организации в сфере предпринимательской деятельности: административно-правовой акт: монография. -Уфа: Самрау, 2022. -159 с.
2. Валетов А. Н., Убушаева Б.Г., Фетисова Е.М. Развитие некоммерческих организаций в Яшкульском муниципальном районе Республики Калмыкия // Муниципальная академия. 2023. № 1. С. 87-92.
3. Зотов В.Б., Терехова К.О. Краткий анализ практик государственно-частного партнерства в городах // Вестник МИРБИС. 2022. № 3 (31). С. 41-46.
4. Зотов В.Б., Анферов А.А. Перенос опыта патриотического воспитания советского периода в современную Россию // Муниципальная академия. 2025. № 4. С. 2-9.
5. Кожевников О. А. Юридические лица. Правовое положение некоммерческих организаций в России : учебник для вузов / О. А. Кожевников, А. В. Нечкин. - Москва: Издательство Юрайт, 2025. - 135 с.
6. Комфортная городская среда как фактор благополучия жителей города / И. В. Милькина, М. Е. Стадолин, С. П. Косарин, Б. Г. Убушаева. -Москва: Издательство «Русайнс», 2024. - 226 с.
7. Серегин А.В., Хмельченко Е.Г., Черкасова М.А. Роль интеллектуальной элиты человечества в генезисе государства и права // Вестник Академии права и управления. 2025. № 4 (85). С. 85-90.
8. Поляков М. Б. Особенности и проблемы мер государственной поддержки социально ориентированных некоммерческих организаций в России // Финансовые рынки и банки. 2021. №3. С.19-23.
9. Поляков М. Б. Тенденции развития государственной политики в области поддержки НКО в Краснодарском крае: перспективы и вызовы // Муниципальная академия. 2025. № 3. С. 146-155.
10. Стратегические направления социально- экономического развития депрессивного региона / Д. Б. Хартылова, Т. Т. Цатхланова, Е. Н. Белкина, Б.Г. Убушаева [и др.]. - Элиста: Калмыцкий государственный университет им. Б.Б. Городовикова, 2022. - 194 с.
11. Убушаева Б. Г. Опыт участия Яшкульского муниципального образования республики Калмыкия во всероссийском конкурсе «Лучшая муниципальная практика» // Муниципальная академия. 2024. № 2. С. 528-537.
12. Убушаева, Б. Г. Стратегические цели волонтерского движения // Муниципальная академия. 2023. № 2. С. 25-31.
13. Управление урбанизированными территориями: учебник / И. В. Милькина, С. П. Косарин, Ю. А. Лебедева, Б.Г. Убушаева [и др.]. - Москва: Ай Пи Ар Медиа, 2026. - 194 с.
14. Хмельченко Е.Г., Вэлисс Т.Н., Кулакова С.В., Клишина А.И. Роль креативных индустрий в социально-экономическом и культурном развитии страны // Муниципальная академия. 2025. № 4. С. 138-148.
15. Чуев С. В. Политический менеджмент. Коммуникативные технологии: учебник для вузов / С. В. Чуев. — 2-е изд., испр. и доп. - Москва: Издательство Юрайт, 2026. - 244 с.

References:

1. Baimuratova Z. M. Self-regulatory organizations in the field of entrepreneurial activity: administrative and legal act: monograph. - Ufa: Samrau, 2022. - 159 p.
2. Valetov A.N., Ubushaeva B.G., Fetisova E.M. Development of non-profit organizations in the Yashkul municipal district of the Republic of Kalmykia//Municipal Academy. 2023. No. 1. pp. 87-92.
3. Zotov V.B., Terekhova K.O. A brief analysis of public-private partnership practices in cities//Vestnik MIRBIS. 2022. No. 3 (31). pp. 41-46.
4. Zotov V.B., Anferov A.A. Transfer of the experience of patriotic education of the Soviet period to modern Russia//Municipal Academy. 2025. No. 4. pp. 2-9.
5. Kozhevnikov O. A. Legal entities. The legal status of non-profit organizations in Russia: a textbook for universities/O. A. Kozhevnikov, A. V. Nечkin. - Moscow: From Yurayt, 2025. pp. 10-24.
6. A comfortable urban environment as a factor in the well-being of city residents/I.V. Milkina, M.E. Stadolin, S.P. Kosarin, B.G. Ubushaeva. - Moscow: Rusines Limited Liability Company, 2024. - 226 p.
7. Seregin A.V., Khmelchenko E.G., Cherkasova M.A. The role of the intellectual elite of mankind in the genesis of state and law//Bulletin of the Academy of Law and Management. 2025. No. 4 (85). pp. 85-90.
8. Polyakov M. B. Features and problems of state support measures for socially oriented non-profit organizations in Russia//Financial markets and banks. 2021. No.3. pp.19-23.
9. Polyakov M. B. Trends in the development of state policy in the field of supporting NGOs in the Krasnodar Territory: prospects and challenges//Municipal Academy. 2025. No. 3. pp.146-155.
10. Strategic directions of socio-economic development of the depressed region/D. B. Khartylov, T. T. Tsatkhlanova, E. N. Belkina, B. G. Ubushaeva [and others]. - Elista: Kalmyk State University named after BB Gorodovikov, 2022. - 194 p.
11. Ubushaeva B. G. Experience of participation of the Yashkul municipal formation of the Republic of Kalmykia in the All-Russian competition "Best Municipal Practice "//Municipal Academy. 2024. No. 2. pp. 528-537.
12. Ubushaeva, B. G. Strategic goals of the volunteer movement// Municipal Academy. - 2023. No. 2. pp. 25-31.
13. Management of urbanized territories: textbook/I.V. Milkina, S.P. Kosarin, Yu. A. Lebedeva, B.G. Ubushaeva [and others]. - Moscow: IP Ar Media, 2026. - 194 p.
14. Khmelchenko E.G., Valiss T.N., Kulakova S.V., Klisshina A.I. The role of creative industries in the socio-economic and cultural development of the country//Municipal Academy. 2025. No. 4. pp.138-148.



УДК 351.765.33
DOI: 10.52176/2304831X_2026_02_122
EDN: <https://elibrary.ru/osqjcr>

О системных государственных мерах по защите населения от нападения диких животных

On systemic government measures to protect the population from attacks by wild animals



Анна Юльевна Анфимова

АНОВО Московский международный университет, доцент, доцент кафедры государственного и муниципального управления, кандидат экономических наук, ORCID ID: 0000-0003-4402-8323, <https://elibrary.ru/authors.asp>, SPIN-код: 1087-8197, AuthorID: 690627.
125040, Россия, Москва, Ленинградский проспект, д. 17.
e-mail: ladyannstyle@mail.ru

Anna Yu. Anfimova

ANOVO Moscow International University, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Public and Municipal Administration, Candidate of Economic Sciences, ORCID ID: 0000-0003-4402-8323, <https://elibrary.ru/authors.asp>, SPIN code: 1087-8197, AuthorID: 690627.
17 Leningradsky Prospekt, Moscow, 125040, Russia.
e-mail: ladyannstyle@mail.ru



Надежда Федоровна Мельниченко

АНОВО Московский международный университет, доцент, заведующий кафедрой государственного и муниципального управления, кандидат экономических наук. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0054-3163>, SPIN-код: 4610-8600, AuthorID: 710618.
125040, Россия, Москва, Ленинградский проспект, д. 17
e-mail: n.melnichenko@mmu.ru

Nadezhda F. Melnichenko

ANOVO Moscow international University, associate Professor, head of the Department of state and municipal administration, candidate of economic Sciences. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0054-3163>, SPIN-code: 4610-8600, AuthorID: 710618
17 Leningrad Avenue, Moscow, Russia, 125040
e-mail: n.melnichenko@mmu.ru



Елена Валерьевна Анасенко

АНОВО Московский международный университет, доцент, доцент кафедры государственного и муниципального управления, кандидат экономических наук, SPIN-код 5002-2525, AuthorID: 46178699
125040, Россия, Москва, Ленинградский проспект, д. 17
e-mail: anasis@bk.ru

Elena V. Anasenko

ANOVO Moscow International University, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Public and Municipal Administration, Candidate of Economic Sciences, SPIN-code: 5002-2525, AuthorID: 46178699
17 Leningrad Avenue, Moscow, Russia, 125040
e-mail: anasis@bk.ru

Аннотация.

В статье проанализированы причины увеличения числа нападений хищников на граждан, а также статистика этих нападений по разным регионам страны за последние десять лет. Государство несёт прямую ответственность за последствия нападений диких животных на человека и причинение ущерба его здоровью, поскольку дикие животные являются собственностью государства. Авторами предложен ряд механизмов по государственному регулированию сложившейся ситуации, нейтрализации последствий и предотвращению подобных инцидентов.

Ключевые слова.

Безопасность граждан, управление в области природопользования и охраны окружающей среды, дикие хищники, тигры, волки, медведи, обращение с отходами, экологические риски.

Введение

В последнее время участились случаи появления диких животных в населённых пунктах. Большую тревогу вызывают факты нападения зверей на людей и домашних животных. Особую опасность представляют нападения хищников: волков, медведей и тигров, а также кабанов и других крупных копытных животных. Большинство случаев выхода диких зверей в населённые пункты зафиксировано на дальнем Востоке, Камчатке, на Урале, в Алтайском крае, на юге Сибири, в северных посёлках. Но всё чаще хищники появляются возле городов в центральных районах, например в 2025 г, волки трижды появлялись в Подмосковье¹; дикие кабаны зафиксированы в Зеленограде

Abstract.

The article analyzes the reasons for the increase in the number of predator attack son citizens, as well as the statistics of these attacks in different regions of the country over the past en years. The State bears direct responsibility for the consequences of attacks by wild animals on human sand causing damage to their health, since wild animal sare the property of the State. The authors propose a number of mechanisms for state regulation of the current situation, neutralizing the consequences and preventing such incidents.

Keywords.

Safety of citizens, environmental management, wild predators, tigers, wolves, bears, waste management, environmental risks.

(Москва); осенью 2025 г. возле г. Одинцово и Звенигорода были замечены бурые медведи.² Последний случай произошёл 5 января 2026 года, когда на Таймыре белый медведь ранил семью из 3-х человек, в том числе ребёнка.³ К сожалению, растёт количество гибели граждан от нападения диких хищников. Между тем Конституция Российской Федерации (ст. 42)⁴ гарантирует каждому гражданину РФ право на «благоприятную окружающую среду, достоверную информацию о ее состоянии и на возмещение ущерба, причиненного его здоровью или имуществу экологическим правонарушением». Федеральный закон № 323-ФЗ «Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации» (ст.

¹ «Убежать не удастся»: страшные случаи атак волков и способы спастись // URL: <https://ren.tv/longread/1183631-napadenie-volkov-na-rossii-an-izvestnye-sluchai-i-mery-bezopasnosti?ysclid=mkycosj119820962147> (дата обращения 10.10.2025)

² Медведи начали охоту на людей: нападения косолапых стали нормой. Все дело - в росте популяции. МК. 17.07.2024 // URL: <https://www.mk.ru/social/2024/07/17/medvedi-nachali-okhotu-na-lyudey-napadeniya-kosolapykh-stali-normoy.html?ysclid=mfzt62pxfv674822072> (дата обращения 10.10.2025)

³ На Таймыре белый медведь напал на семью и ранил трех человек. Вести. 05.01.2026 // URL: <https://www.vesti.ru/article/4859344?ysclid=mkmcz8rg1v578817788> (дата обращения 10.01.2026)

⁴ "Конституция Российской Федерации" (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020) // URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/?ysclid=mkyejx54v2522022499 (дата обращения 20.01.2026)

18)⁵, а также Федеральный закон № 7-ФЗ «Об охране окружающей среды»⁶, гарантируют гражданам право на охрану здоровья, которое «обеспечивается охраной окружающей среды, созданием безопасных и благоприятных условий труда, быта, отдыха...». Согласно статьи 1 Федерального закона «О животном мире», дикие животные являются составной частью «окружающей природной среды и находится в состоянии естественной свободы».⁷ Статья 4 Федерального закона № 209-ФЗ «Об охоте и о сохранении охотничьих ресурсов и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» определяет, что «животный мир в пределах территории Российской Федерации является государственной собственностью».⁸ Таким образом, государство несёт прямую ответственность за последствия нападений диких животных на человека и причинение ущерба его здоровью [11]. В советское время численность диких животных регулировалась государством.⁹ После распада СССР, государство самоустранилось от решения многих проблем, в том числе и от регулирования численности диких зверей. Большая часть территорий лесных массивов отдана в аренду частным охотничьим хозяйствам, у которых нет ни финансовых, ни кадровых возможностей решать данную проблему. Проблема защиты граждан от нападений диких животных требует срочного решения и системного государственного регулирования, чему и посвящена настоящая статья [1].

Основная часть

За последние годы участились случаи нападений диких животных на людей со

смертельным исходом.¹⁰ Стоит отметить, что трагедии случались и раньше. Так в СССР, от нападений тигров погибли 26 человек [15]. Общей статистики гибели людей от диких животных за советский период не имеется. В Российской Федерации по данным проведенного авторами анализа с 2010 по 2020 годы количество контактов и нападений хищников составило 2500 случаев. Среди них со смертельным исходом – 31 человек. Несколько граждан получили серьёзные травмы и увечья на всю жизнь. И это только от крупных хищников. Стоит также отметить, что для жизни человека представляют опасность: рыси, россомахи, кабаны, лоси, зубры и другие крупные копытные животные. А также все дикие животные, страдающие бешенством. Чаще всего переносчиком бешенства являются лисы.¹¹ Большая часть конфликтов с тиграми и медведями происходит на Дальнем Востоке. Ситуация с белыми медведями, которые занесены в Международную Красную книгу, является сложной уже в течение 7 лет. Медведи буквально поселились в северных городах и живут рядом с людьми, представляя постоянную угрозу жизни граждан.¹²

Наибольшее беспокойство на сегодняшний момент вызывает резко возросшее число нападений крупных хищников на людей. Авторы настоящего исследования проанализировали различные источники и научные работы и свели данные о нападениях хищников: медведей, тигров и волков на человека в таблицу. Количество зафиксированных выходов хищников к человеку и нападений представлено в таблице 1.

⁵ Федеральный закон от 21 ноября 2011 г. № 323-ФЗ «Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации» (последняя редакция) // URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_121895/?ysclid=mkyel8gyws310877119 (дата обращения 20.01.2026)

⁶ Федеральный закон от 10.01.2002 №7-ФЗ (ред. от 08.08.2024) «Об охране окружающей среды» // URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34823/?ysclid=mkyembnmmw288013922 (дата обращения 20.01.2026)

⁷ Федеральный закон от 24.04.1995 № 52-ФЗ (ред. от 13.12.2024) «О животном мире» // URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_6542/?ysclid=mkyen0lg9q134850638 (дата обращения 20.01.2026)

⁸ Федеральный закон от 24.07.2009 г. № 209-ФЗ (ред. от 08.08.2024) «Об охоте и о сохранении охотничьих ресурсов и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» // URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_89923/?ysclid=mkyeo5m8pz695401178 (дата обращения 20.01.2026)

⁹ «Конституция Российской Федерации» (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020) // URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/?ysclid=mkyejx54v2522022499 (дата обращения 20.01.2026)

¹⁰ Бешенство. Эпидемиология, течение болезни, профилактика // URL: https://dag-chum.ru/post/beshenstvo_epidemiologiya_techenie_bolezni_profilaktika/ (дата обращения 10.10.2025)

¹¹ Федеральный закон от 10.01.2002 №7-ФЗ (ред. от 08.08.2024) «Об охране окружающей среды» // URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34823/?ysclid=mkyembnmmw288013922 (дата обращения 20.01.2026)

¹² На Новой Земле ждут приезда специалистов, которые помогут справиться с нашествием белых медведей // URL: https://www.1tv.ru/news/2019-02-12/360306-na_novoy_zemle_zhdut_priezda_spetsialistov_kotorye_pomogut_spravitsya_s_nashestviem_belyh_medvedey?ysclid=mfztyxtpjm608553121 (дата обращения 10.10.2025)

Таблица 1
Количество нападений диких зверей на человека по регионам РФ (в скобках указано количество смертельных случаев)

Нападения медведей (в том числе белых) за период 2024-2025 гг.									
Сахалин 2025	Сочи 2025	Красноярский край 2025	Подмосковье 2025	Башкирия и Бурятия 2025	Забайкалье 2025	Якутия 2025	Пермский край (Селикамск) 2025	Ленинградская обл. 2025	Приморье 2025
4 (2)	6	1(1)	10 (1)	3 (1)	1(1)	1	2	12(9)	319
Хабаровский край 2025	Новосибирская обл. 2025	Архангельск 2025	Магадан 2025	Кемеровская обл. 2025	Камчатка 2025	Мурманская обл. 2025	Новая Земля (белые) 2019	Калужская обл. 2024	Иркутская обл. 2024
1	2 ранены	1(1)	3(1)	1(травмы)	2 (1)	1	постоянно	1(1)	20
Нападения тигров - статистика с 1970 по 2025 гг									
Приморье 2020-22	Приморье 2023	Приморье 2024	Хабаровский край 2024	Находка 2025	Владивосток 2025	Хабаровский край 2025	Приморье 2025	2011-2018	1970 по 2010 гг.
769	2(2)	7 (1)	177 (2)	1(1)	1	76	265 (2)	Нет информации	58 (вкл. нелетальные) в среднем -1,5 случая в год за 40 лет
Нападения волков - примерная статистика с 2014 по 2025 гг									
Брянская обл. 2014	Коми 2019	Дагестан 2022	Челябинская обл. 2023	Еврейская овт. обл. 2023	Волгоградская обл. 2023	Коми 2024	Курганская обл. 2024	Югра 2024	Московская обл. 2025
1 (1) (погиб мальчик 6 лет)	1(1) (погиб. дев. 14 лет)	3 (1) детей(1 мальч. погиб)	1	2	1	3	4(1)	1	3

*Источник: составлено авторами по материалам СМИ и [15; 19]

Всего за период с 2024 по 2025 гг. зафиксировано 24 случая нападений крупных хищников на человека со смертельным исходом, а также 3 случая получения тяжёлых травм после нападений.¹³ Нападения волков на людей и животных в Российской фе-

дерации увеличивается с каждым годом. С 2018 по 2020 год было выявлено 712 случаев нападения волка на граждан и 93 865 случаев нападения на сельскохозяйственных животных.¹⁴ С начала XXI века количество волков в РФ резко увеличилось - с 25 ты-

¹³Трагическое происшествие произошло в Ленинградской области 21 сентября 2025 года // URL: <https://m.ok.ru/group/53801683648641/topic/156506186418305?ysclid=mggwa01bu5768326151> (дата обращения 10.10.2025)

¹⁴В Минприроды раскрыли статистику нападения волков на людей // URL: https://www.m24.ru/news/zhivotnye/20042021/162037?ysclid=mgngbby6cn591220062?utm_source=CopyBuf (дата обращения 10.10.2025)

сяч до 62 тысяч особей.¹⁵ Всего нападений волков в 2025 году составило 12 выходов (в основном пострадал скот и собаки).¹⁶ Но, если большинство нападений волков на человека связано с заболеванием диких зверей бешенством, то в случаях с нападениями медведей и тигров ситуация совершенно иная. К сожалению, появления хищников вблизи населённых пунктов имеют трагические последствия. Основными происшествиями стали нападения на домашних животных: скотину и собак. Но участились случаи нападения крупных хищников на человека. Так за период с 2020 по 2025 гг. было зафиксировано 398 случаев нападений диких животных на людей, из них 28 летальных. Причём, количество этих происшествий стремительно увеличивается.

Мировая статистика также отражает увеличение количества нападений животных на людей и численности пострадавших. Так за период с 2000 по 2015 год было зафиксировано 664 нападения медведей на людей. В том числе по России - 111 случаев [14]. Каждый седьмой случай – смертельный. В период с 2001 по 2018 годы в Российской Федерации зарегистрировано около 310 случаев нападений бурых медведей на людей, 132 из которых были смертельными. Большинство инцидентов произошло в Сибири и на Дальнем Востоке [18].

Результаты исследования

За последние два года в Российской Федерации существенно увеличилось число нападений на людей бурых медведей и тигров. Особую озабоченность вызывает количество смертельных исходов. Хищники нападали на наших граждан и в прежние годы, но в последние два года особенно часто. Люди, не прошедшие специальную подготовку особенно незащищены в случаях нападений крупных хищников, таких как медведи и тигры. При столкновении с эти-

ми животными лишь очень немногим удавалось выжить.

На рисунках ниже представлена динамика роста числа гибели людей от нападений бурых медведей и тигров в нашей стране.

Популяция бурого медведя, на отстрел которого ранее были введены ограничения, стремительно растёт. Некоторые субъекты РФ уже исключили этих зверей из Красных книг своих регионов. Численность медведей в Российской Федерации на начало 2025 года составила свыше 300 тысяч особей.¹⁷ Только в Иркутской области зафиксировано более 20 тысяч медведей при норме около 12 тысяч.¹⁸ В советское время популяцию регулировали искусственно, сдерживая её на уровне 130 тысяч особей на всю страну [8]. Наиболее часто нападения медведей на людей происходят в лесу во время сборов даров природы; на туристических маршрутах и на туристов одиночек, путешествующих по лесным массивам [22]; также участились вылазки медведей в частные дома и населённые пункты.

Больше всего страдает домашний скот, собаки; наносится вред садовым и огородным хозяйствам. Но самое страшное, что заметно участились нападения медведей на людей. Медведи перестали бояться человека и всё чаще выходят из среды природного обитания к людским жилищам.

Сходная ситуация происходит и с поведением амурских тигров. В последние годы, благодаря проводимым мерам, стала восстанавливаться популяция амурского тигра, который ещё в конце 20-го столетия находился на грани исчезновения и был внесён в красную книгу ещё в 1947 году. Сегодня в Амурском крае насчитывается 750 особей тигра [4]. Действующая Стратегия сохранения амурского тигра рассчитана до 2034 года¹⁹, вступивший в действие в 2025 году нацпроект «Экологи-

¹⁵ Россия подсчитала своих волков. Бойня под Курганом стала прецедентом // URL: <https://www.ohotniki.ru/hunting/article/2024/01/25/668141-rossiya-podschitala-svoih-volkov-boynya-pod-kurganom-stalapretsidentom-.html?ysclid=mfztop8jni357372893> (дата обращения 10.10.2025)

¹⁶ Волки по всей стране нападают на людей и собак. Хроника атак // URL: <https://66.ru/news/society/270519/?ysclid=mfztnhqj2j21884843> (дата обращения 10.10.2025)

¹⁷ Милый мишка или опасный хищник? Владимирцам рассказали, чем опасны медведи и как избежать встречи с ними // URL: https://newsvladimir.ru/fn_1687164.html?ysclid=mkycxa0c1931844133 (дата обращения 10.10.2025)

¹⁸ Раскрыто, почему в России участились случаи нападения медведей на людей // URL: <https://www.mk.ru/social/2025/09/26/raskryto-pochemu-v-rossii-uchastilis-sluchai-napadeniya-medvedey-na-lyudey.html?ysclid=mkyd0o9ig2405571989> (дата обращения 10.10.2025)

¹⁹ Распоряжение Минприроды России от 19.09.2024 № 50-п "Об утверждении Стратегии сохранения амурского тигра в Российской Федерации до 2034 года" // URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/410335461/?ysclid=mkycpi3sp7432374823> (дата обращения 20.01.2026)

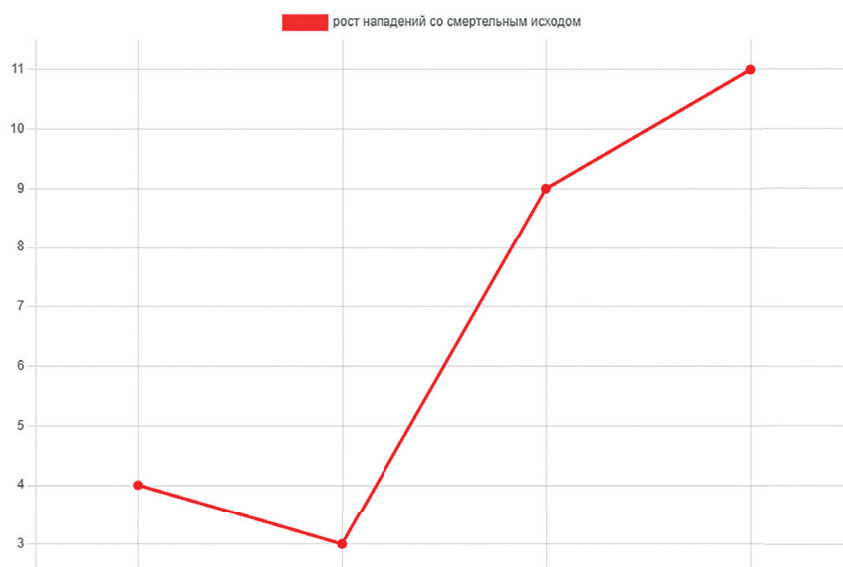


Рисунок 1. Нападения медведей на человека со смертельным исходом

*Источник: составлено авторами

ческое благополучие»²⁰ также направлен на сохранение популяции. К сожалению, экспертам не известно, сколько особей этого хищника нужно для полноценного и безопасного существования вида.²¹ В последние два года число выходов тигров к человеку резко возросло. Увеличилось и количество нападений хищников на человека. Здесь стоит отметить немаловажный факт, что большинство хищников, живущих в настоящее время на Дальнем востоке, являются результатом искусственного выведения. Поэтому они изначально не боятся людей и не относятся к ним настороженно [10]. Более того, многие из этих, выращенных и отпущенных в дикую природу хищников, воспринимают человека как субъекта, у которого они всегда могут найти еду. И это очень опасное явление. Дикие тигры добывают в основном копытных. На одного тигра по статистике в год требуется для пропитания до 50 особей косуль [16]. Однако охота на копытных не всегда оканчивается

удачей. Привязанная на цепь дворная собака является для тигра самой лёгкой добычей, именно поэтому зафиксировано в основном большое количество убийств домашних питомцев.²² И эти вылазки продолжают уже несколько лет. Тигры подлежат мониторингу, поэтому изначально было известно, что например, китайскую провинцию Хулинь, где были съедены все собаки, терроризировал перешедший границу выращенный в питомнике тигр.²³ Выведенные в неволе тигры наименее приспособлены к охоте на диких копытных животных, хотя их выращивают в условиях максимально приближенных к естественным природным [20]. Поэтому они требуют к себе повышенного внимания зоологов и егерей.

Статистика нападений тигров на людей также резко ухудшилась. Если за 55 лет в Приморье погибли при встрече с амурскими тиграми 18 человек, то есть в среднем условно 0,3 человека в год или один раз в три года.²⁴ То в последние два года стати-

²⁰ Национальный проект «Экологическое благополучие» // URL: <https://национальныепроекты.рф/new-projects/ekologicheskoe-blagopoluchie/?ysclid=mgmnr8dss500927369> (дата обращения 10.10.2025)

²¹ Тигры или люди: когда прекратятся нападения хищников. Парламентская газета. 9 февраля 2025 // URL: <https://www.pnp.ru/social/tigry-ili-lyudi-kogda-prekratyatsya-napadeniya-khishhnikov.html?ysclid=mkyd5fl7vk38895298> (дата обращения 10.10.2025)

²² Собачий геноцид: оголодавшие тигры массово охотятся в селах Хабаровского края. Комсомольская. Правда // URL: <https://www.hab.kp.ru/daily/27484/4692953/?ysclid=mgmk55g09u119592702> (дата обращения 10.10.2025)

²³ Параллельная реальность: амурские тигры добрались до китайских собак // URL: <https://www.dvnovosti.ru/khab/2023/11/13/162411/?ysclid=mgnkaccvfm769749970> (дата обращения 10.10.2025)

²⁴ Кроважадные монстры? Сколько людей убили тигры в Приморье за последние полвека / Комсомольская правда. 20 января 2025 // URL: <https://www.dv.kp.ru/daily/27653/5038498/> (дата обращения 10.10.2025)

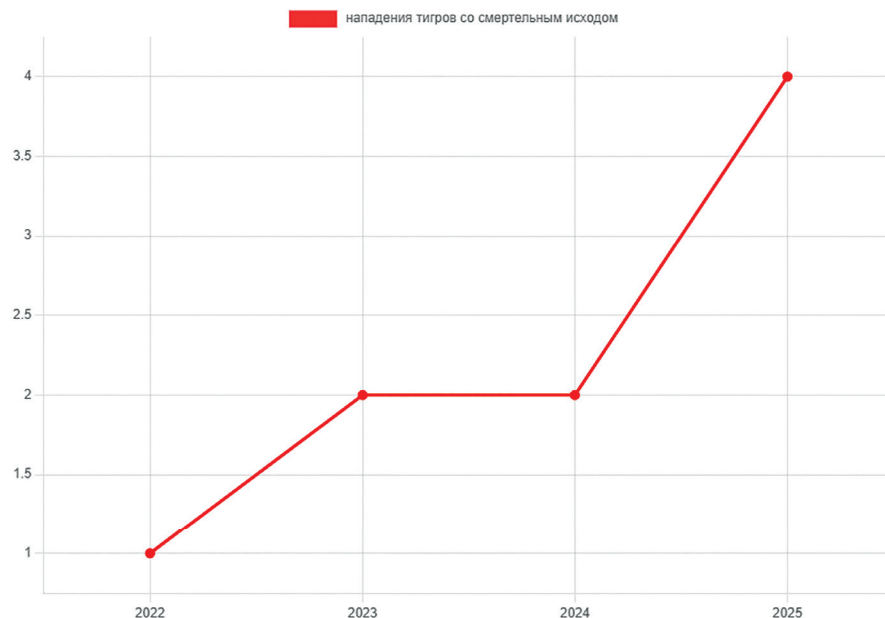


Рисунок 2. Нападения тигров на людей

*Источник: составлено авторами

стика смертей резко возросла, что отчётливо видно на рис. 2. Очевидцы отмечают, что медведи и тигры стали значительно меньше бояться встреч с людьми [14]. Крупные хищники вообще не имеют собственных врагов в лесу, что делает их поведение непредсказуемым.

К сожалению, некомпетентность большинства граждан и мнения «псевдо экспертов» в средствах массовой информации зачастую вводят людей в заблуждения относительно того, насколько опасны встречи с крупными хищниками. Очень часто в интернете и периодических изданиях можно увидеть информацию о том, что человек не является основной пищей для хищников, и что люди сами провоцируют их на нападения, например, пытаясь отбить своих домашних животных. Это ложная информация, поскольку голодный зверь (любой хищник) будет нападать на первую подходящую жертву. И тому есть трагические примеры нападения и медведей, и тигров на людей даже в их жилищах с целью поедания жертв.²⁵ Граждане, введённые в заблуждение, не проявляют должной бди-

тельности при походах в лесные массивы и даже при встрече с хищниками на дорогах и становятся жертвами нападений.

Проблема уже вызвала серьёзные дискуссии среди научного сообщества и депутатского корпуса. Во Владивостоке 24 января 2025 в Доме ученых было проведено экстренное заседание «Тихоокеанского дискуссионного клуба».²⁶ В Комитете Государственной думы по экологии и природным ресурсам 30 января 2025 года состоялся круглый стол, посвящённый этой проблеме.²⁷

Научные эксперты и охотоведы выделяют несколько причин неадекватного поведения животных:

- отсутствие надлежащего финансирования проектов;
- несанкционированная вырубка лесных массивов;
- отсутствие (уменьшение) кормовой базы хищников;
- неблагоприятная экологическая обстановка с утилизацией бытовых отходов вокруг населённых пунктов;
- частые пожары;

²⁵ Медведи начали охоту на людей: нападения косолапых стали нормой. Все дело - в росте популяции. МК. 17.07.2024 // URL: <https://www.mk.ru/social/2024/07/17/medvedi-nachali-okhotu-na-lyudey-napadeniya-kosolapykh-stali-normoy.html?ysclid=mfzt62pxfv674822072> (дата обращения 10.10.2025)

²⁶ "Большой тигриный террор" в Приморье // URL: <https://primamedia.ru/news/1957915/?ysclid=mfztgutgra343133664>(дата обращения 10.10.2025)

²⁷ Тигры или люди: когда прекратятся нападения хищников. Парламентская газета. 9 февраля 2025 // URL: <https://www.pnp.ru/social/tigry-ili-lyudi-kogda-prekratjatsya-napadeniya-khishhnikov.html?ysclid=mkyd5fi7vk38895298> (дата обращения 10.10.2025)

- пренебрежение гражданами своей безопасностью;
- сокращение добычи зверя из-за повышения пошлин на охоту [9].

Рекомендации

Авторы считают необходимым добавить ещё несколько важнейших причин:

1. Отсутствие системного регулирования численности диких животных в связи с закрытием большинства государственных егерских хозяйств.

2. Бесконтрольное распространение в средствах массовой информации (СМИ) и, в первую очередь, в Интернет недостоверной информации о поведении животных и также советов о том, как с ними надо обращаться.

3. Идеализация хищников средствами видеоинформации (например, популярный детский мультипликационный сериал «Маша и медведь»); некоторые рекламные ролики с медведями, посвящённые символу России), все эти материалы создают у населения впечатление о псевдо дружбе человека с дикими животными. Также в интернете можно найти много фантазийных сюжетов о «доброте» хищников и их благодарности людям, сделавшим им добро. Люди начинают верить в то, что дикие животные не такие опасные, какими они являются на самом деле. Так, например, особенно участились случаи подкормки хищников водителями на дорогах, вопреки предупреждениям Пироднадзора.²⁸ Добросердечные граждане не понимают, что, привыкнув получать лёгкую еду из рук человека, хищники придут к человеку за едой и будут требовать её, а не получив, нападать сначала на домашних животных, потом на того же человека, что зачастую и происходит [18].

Решение всех вышеперечисленных задач требует экстренного и комплексного государственного регулирования, которое должно вестись в двух важнейших направлениях:

- защита населения от нападения расплодившихся хищников;

- регулирование популяции медведей, тигров и волков по всей территории РФ.

В первую очередь, необходимо искоренить уже имеющуюся проблему с нападениями крупных хищников на людей. Для решения этой задачи надо закрыть доступ хищникам в населённые пункты и на близлежащие территории. Такими средствами с советских времён выступали электро-барьеры – металлические ограды под электро напряжением.²⁹ Они не только могут использоваться для охраны стад домашних животных, но и для закрытия доступа хищников на территории проживания граждан. К слову такие ограждения уже давно используют от медведей на Камчатке. В Приамурье также уже рассматривают внедрение ограждений для защиты от тигров.³⁰ Проблема в том, что современные модификации не предназначены для работы зимой. Также для различных размеров хищников нужны, видимо, разные по высоте и мощности разряда ограждения. Но это лишь технические задачи. Важно, чтобы региональные органы власти осознали проблемы, и было выделено бюджетное финансирование на установку ограждений в местах, где уже замечены хищники. Местные органы власти не имеют средств на установку таких ограждений, поскольку их протяженность будет достаточно велика.

Вторым по важности направлением должна стать пропаганда здравого образа мысли среди граждан и разъяснение, что при походах в лесные массивы их жизни изначально подвергаются опасности [2]. Существует немало подручных средств, которые советуют использовать для отпугивания крупных хищников (звуковые сигналы, перцовые баллончики, фальшивый огонь и пр.).³¹ Однако стоит иметь в виду, что ни одно из них, даже охотничье ружьё, не гарантирует 100% защиты от нападения. Следует также ужесточить ответственность

²⁸ Расстрелянный на крыльце. Медведи калечат людей на Дальнем Востоке // URL: <https://www.ohotniki.ru/hunting/article/2025/10/22/675947-rasstrelyannyiy-na-kryiltse-medvedi-kalechat-lyudey-na-dalнем-vostoke.html?ysclid=mkyd938dnb801073511> (дата обращения 10.10.2025)

²⁹ Электроизгородь от медведей // URL: <https://olli-yug.ru/magazin/folder/medvedi?ysclid=mg0kyfmg3t888264079> (дата обращения 10.10.2025)

³⁰ Электроизгородь против тигров: учёные Приморья доказали эффективность. АИФ // URL: <https://vl.aif.ru/society/elektroizgorod-protiv-tigrov-uchyonye-primorya-dokazali-effektivnost?ysclid=mg0l0tvtya838579304> (дата обращения 10.10.2025)

³¹ "Убежать не удастся": страшные случаи атак волков и способы спастись // URL: <https://ren.tv/longread/1183631-napadenie-volkov-na-rossii-an-izvestnye-sluchai-i-mery-bezopasnosti?ysclid=mfzfmmy2n4990134207> (дата обращения 10.10.2025)

граждан за подкормку диких животных, в первую очередь хищников, на дорогах [6]. Опасные лесные массивы необходимо закрыть для посещения гражданами. Также необходимо устанавливать большие щиты с информацией о том, что в лесу находятся хищники.

Роскомнадзор также должен усилить внимание за публикациями недостоверной информации в интернете, чтобы граждане, в погоне за рейтингами своих статей, не вводили в заблуждение других. Недостоверная информация (т.н. «фейки») бывает не только политического характера, но и бытового.³² И важно усилить меры ответственности за такие публикации, или ввести требования к маркировке подобных статей, что это недостоверная информация, чтобы граждане не принимали её на веру.

Следующим важнейшим направлением должно стать государственное регулирование численности хищников. Здесь необходимо вернуться к опыту советской власти,³³ который очень чётко и обоснованно просчитывал: сколько и каких видов животных должно быть на одну территориальную единицу; и занимался регулированием численности животных, как через отстрел, так и через разведение и переселение. Авторы согласны с экспертным мнением, что большинство хищников идёт к людям, когда им не хватает пищи в естественной среде обитания. Следовательно, есть только две причины диспропорций: либо хищников слишком много, либо пищи слишком мало. Как, например, в Приморье констатируют массовую гибель дикого кабана, и недостаточную кормовую базу для тигров [21]. А вот в Подмосковье наоборот, дикого кабана так расплодилось, что они уже по городам бегают целыми стадами, нанося вред посадкам и огородам. Соответственно, надо отловить излишек кабанов и переправить на Дальний восток. Заниматься таким распределением может только

государство - кабаны, как и хищники – это его собственность.

Излишнее поголовье хищников всегда регулировалось либо отстрелом, либо отловом и переселением. Если в стране избыток медведей, необходимо увеличить квоты на добычу зверя, и уменьшить пошлины на его отстрел. В настоящее время, наоборот, поднимают пошлины на отстрел диких животных.³⁴ Волков, которые плодятся значительно быстрее медведей, отстреливать надо периодически. Но чтобы знать, сколько животных проживает на территории региона, должен вестись мониторинг диких верей. К сожалению, после распада СССР, такие мониторинги практически не ведутся. На сегодняшний день мониторинг ведётся только по поголовью амурского тигра [7:17], а также белого медведя [3]. А должны быть чипированы все дикие животные, особенно крупные. Только тогда научное и охотничье сообщество и государственные органы будут иметь полную информацию по поголовью диких зверей на территориях регионов, а также по их миграциям между регионами. Кроме того необходимо отслеживать перемещение хищников вокруг населённых территорий посредством применения малой авиации и беспилотных летательных аппаратов, чтобы предотвращать захождение животных на населённые территории.

В качестве дополнительных мер по предотвращению появления диких животных вблизи населённых пунктов, необходимо усилить меры по нейтрализации свалок бытовых отходов, о чём авторы неоднократно писали в своих предыдущих публикациях [5;13]. Возможно, надо отделять пищевые отходы в специальные контейнеры, опять-таки используя опыт СССР. В северных регионах, где из-за вечной мерзлоты пищевые отходы не разлагаются, эта проблема стоит особенно остро и её надо решать незамедлительно. Но всё-таки основная задача – обеспечить сбалансированное количе-

³² Эксперт связал нашествие медведей на российские города с избытием смартфонов // URL: <https://hi-tech.mail.ru/news/134820-ekspert-svyazal-nashestvie-medvedej-na-rossijskie-goroda-s-izobilie-smartfonov/> (дата обращения 10.10.2025)

³³ Проблема тигров в СССР. Как ее решали советские специалисты? // URL: <https://www.ohotniki.ru/hunting/article/2025/02/11/673856-problema-tigrov-v-sssr-kak-ee-reshali-sovetskie-spetsialisty.html?ysclid=mg0k9zkvv889946051> (дата обращения 10.10.2025)

³⁴ Приказ Минприроды РФ от 07.04.2025 № 178 "Об утверждении Порядка оформления и выдачи разрешений на добычу охотничьих ресурсов, Порядка подачи заявок и заявлений, необходимых для выдачи таких разрешений, и форм бланков разрешений на добычу копытных животных, медведей, пушных животных, птиц" (Зарегистрирован 30.04.2025 № 82032) // URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202504300029?ysclid=mkueqzcmgc839006810> (дата обращения 20.01.2026)

ство хищников и копытных, необходимых для их пропитания. Копытных зимой необходимо подкармливать, что и делается некоторыми охотхозяйствами. Однако, охотхозяйства, как уже было упомянуто выше, не распоряжаются природными ресурсами и животным миром.³⁵ Подкорм копытных должен осуществляться егерскими государственными службами, осуществляться зимой регулярно при наличии высокого снежного покрова. И на эти мероприятия должны выделяться средства из бюджета. Необходимо также разводить копытных в заказниках, как это делалось в советское время. Если хищников расплодилось больше, чем могут прокормить лесные угодья, их численность необходимо сокращать, либо отстрелами, либо отловом и переселением в другие регионы (страны). Молодняк может подлежать продаже в зоопарки. В целях сохранения среды обитания диких животных необходимо ужесточить ответственность за незаконную вырубку лесных массивов, а также регулярно проводить мероприятия по восстановлению леса [6].

В случаях нападений хищников на человека в лесных массивах, важно оперативное реагирование спецслужб, потому что некоторые жертвы нападений умирают в лесу от ран, в результате того, что им вовремя не была оказана помощь. Соответственно должно быть регулярное авиапатрулирование лесных массивов. В комплексе все вышеперечисленные мероприятия будут способствовать уменьшению количества хищников вблизи населённых территорий и исключат в дальнейшем нападения на людей.

Заключение

Таким образом, проанализировав сложившуюся ситуацию в стране с резким увеличением числа нападений хищников на людей, авторы пришли к выводам, что основная причина выхода диких зверей к человеку – отсутствие кормовой базы в их естественной среде обитания. Также немаловажным фактором является снижение уровня осведомлённости граждан об истинных мотивах поведения диких животных. Авторами предложен ряд механизмов по государственному регулированию сло-

жившейся ситуации и нейтрализации чрезвычайных происшествий с нападениями хищников. Прежде всего, требуется установка ограждений вокруг населённых пунктов, где поблизости водятся хищники. Также особое внимание необходимо уделить экологическому благополучию городов и поселений, нейтрализации свалок и своевременной уборке бытовых отходов [12]. Любой населённый пункт страны должен соответствовать стандартам качества жизни граждан и их безопасности. Местные органы власти несут ответственность за проникновение хищников на территории населённых пунктов, поэтому совместно с компетентными органами должны предпринимать экстренные меры по предотвращению чрезвычайных ситуаций с нападениями диких животных на граждан.

³⁵ «Инвестиции без расчета на окупаемость». Как выглядят частные охотничьи угодья на Урале. 13.07.2024 // URL: <https://www.dk.ru/news/237205624> (дата обращения 10.10.2025)

Список источников:

1. Анфимова А.Ю. Системный подход в повышении уровня благосостояния граждан в Российской Федерации // Муниципальная Академия. 2023. № 1. С. 80-86.
2. Анфимова А.Ю., Маркова О.В. Вовлечение общества в управление экологической безопасностью крупных городов // Муниципальная Академия. 2022. № 1. С. 161-167.
3. Афанасьев А.А., Корякина Л.П. Мониторинг популяции белого медведя в природном заповеднике «Медвежий острова». В сборнике: Ресурсы дичи и рыбы: использование и воспроизводство. Материалы IV Всероссийской (национальной) научно-практической конференции. Красноярск. 2023. С. 9-13.
4. Блиндченко Е.Ю., Рожнов В.В., Найдено С.В., Эрнандес-Бланко Х.А., Чистополова М.Д., Сорокин П.А., Ячменникова А.А., Калинин А.Ю., Кастрикин В.А. Восстановление популяции амурского тигра (*Panthera tigris altaica*) на северо-западе ареала // Зоологический журнал. 2021. Т. 100. № 1. С. 79-103.
5. Голованов В.И., Анфимова А.Ю., Кирнарская С.В. Перспективы реализации программ по сбору и переработке бытовых отходов. «Стратегические направления в регионах: эколого-экономический и социальный аспекты», материалы международной научно-практической конференции 28 марта 2019 г. в Министерстве науки и образования РФ, М: РАЕН, 2019. С.180-189.
6. Голованов В.И., Анфимова А.Ю., Кирнарская С.В., Савотикова М.А. Управление экологией как фактор повышения качества жизни в регионах. Анализ проблем и перспективы // Муниципальная Академия. 2019. №2. С. 28-35.
7. Дунищенко Ю.М., Ермолин А.Б. Итоги мониторинга амурского тигра в северной части ареала // Вестник охотоведения. 2020. Т. 17. № 3. С. 181-188.
8. Жукова Ю.С. Особенности и проблемы нормативно-правового регулирования охоты на медведей // Вестник Вятского ГАТУ. 2024. № 2 (20). С. 68-73.
9. Заметнина В.Е. Особенности изменения поведения амурского тигра на территории Дальнего востока. В сборнике: Теоретические и прикладные основы ветеринарной науки. Сборник трудов научно-практической конференции студентов института ветеринарной медицины и биотехнологии Новосибирского ГАУ. Новосибирск. Из-во: ИЦ НГАУ "Золотой колос", 2025. С. 113-117.
10. Казачук С.А, Галютин Д.М., Бим Д.Д., Подлесная Е.Л. Исследование поведения Амурского тигра (*Panthera tigris altaica*) в поселке Сита // Актуальные проблемы экологии и природопользования: Сборник трудов XXV Международной научно-практической конференции. В 2-х томах, Москва, 26–28 апреля 2024 года. М.: Российский университет дружбы народов им. П. Лумумбы. 2024. С. 489-491.
11. Кирнарская С.В., Анфимова А.Ю. Социальная напряженность и аспекты экологической деятельности // Муниципальная Академия. 2022. № 2. С. 68-72.
12. Мельниченко Н.Ф., Анфимова А.Ю., Жолудева В.В. Благоустройство территории как фактор устойчивого развития городов // Муниципальная Академия. 2020. № 4. С. 138-145.
13. Мельниченко Н.Ф., Анфимова А.Ю., Голованов В.И. Совершенствование механизмов управления экологической ситуацией в Республике Крым в преддверии туристского сезона 2021 года // Муниципальная Академия. 2021. № 2. С. 162-169.
14. Мухачева А.С., Брагина Е.В., Микуэль Д.Д. Отношение населения к сохранению амурского тигра (*Panthera tigris altaica*) на юге Дальнего Востока РФ // Биологическое разнообразие: изучение и сохранение: Материалы XIII Дальневосточной конференции по заповедному делу, Владивосток, 21–23 октября 2020 года. Т. Ч. 1. Хабаровск: Всемирный фонд дикой природы (WWF). 2020. С. 71-75.
15. Николаев И.Г. Нападения тигров на человека в Приморском (Уссурийском) крае в XIX-XXI столетиях // Вестник ДВО РАН. 2014. № 3 (175). С. 39-52.
16. Подлесная Е.Л., Млынар Е.В. Пищевые предпочтения Амурского тигра (*Panthera tigris altaica*) в антропогенных ландшафтах // МНИЖ. 2024. № 5 (143). С.1-4.
17. Полковников И.Л., Александрова А.М. Применение геоинформационных систем для анализа станций отлова амурского тигра на территории заповедника "Бастак" // Региональные проблемы. 2022. Т. 25. № 2. С. 6-9.
18. Северцов А.С., Шубкина А.В. Хищник и жертва взаимодействие на индивидуальном уровне. 1. Роль хищников в процессе естественного отбора // Зоологический журнал. 2014. № 6. Т.93. 768 с.
19. Стыценко Ф., Кудренко С., Ордис А., Барышева С.Л., Барталев С., Баскин Л., Свенсон Дж. Э. Случаи нападения бурых медведей на людей в России связаны с вторжением человека в их среду обитания // *Animal Conservation*. 25 Том, Выпуск 3. Июнь 2022. С. 427–437.
20. Экономов А.В., Колесников В.В., Долинин В.В., Сергеев А.А. Ресурсы кабана в ареале Амурского тигра (*Panthera tigris L., 1758*) на Дальнем Востоке Российской Федерации // Дальневосточный аграрный вестник. 2022. №2 (62). С. 98-107.
21. Юдин В.Г., Юдина Е.В. Жизнь с тиграми – о содержании и разведении амурского тигра в Приморском крае. В 1990-2017. гг. // Биота и среда природных территорий. 2024. Т. 12. № 4. С. 77-89.
22. Яровенко Ю.А., Туманов И.Л. Проблема взаимоотношений крупных хищников и человека в Дагестане (волк, медведь, рысь, леопард). В сборнике: Биоразнообразие и рациональное использование природных ресурсов. Материалы докладов VII Всероссийской научно-практической конференции, с международным участием. Из-во: ФГБОУ ВО "Дагестанский государственный педагогический университет им. П.Гамзатова". Махачкала. 2019. С. 331-337.

References:

1. Anfimova A.Y. A systematic approach to improving the well-being of citizens in the Russian Federation // *Municipal Academy*. 2023. No. 1. pp. 80-86.
2. Anfimova A.Yu., Markova O.V. Involvement of society in environmental safety management of large cities // *Municipal Academy*. 2022. No. 1. pp. 161-167.
3. Afanasyev A.A., Koryakina L.P. Monitoring of the polar bear population in the nature reserve "Bear Islands". In the collection: Game and fish resources: use and reproduction. Materials of the IV All-Russian (national) scientific and practical conference. Krasnoyarsk. 2023. pp. 9-13.
4. Blidchenko E.Yu., Rozhnov V.V., Naidenko S.V., Hernandez-Blanco H.A., Chistopolova M.D., Sorokin P.A., Yachmennikova A.A., Kalinin A.Yu., Kastrikin V.A. Restoration of the Amur tiger (*Panthera tigris altaica*) population in the north-west of its range // *Zoological Journal*. 2021. Vol. 100. No. 1. pp. 79-103.
5. Golovanov V.I., Anfimova A.Yu., Kirnarskaya S.V. Prospects for the implementation of programs for the collection and processing of household waste. "Strategic directions in the regions: ecological, economic and social aspects", proceedings of the international scientific and practical conference on March 28, 2019 at the Ministry of Science and Education of the Russian Federation, Moscow: Russian Academy of Natural Sciences, 2019. pp.180-189.
6. Golovanov V.I., Anfimova A.Yu., Kirnarskaya S.V., Savotikova M.A. Environmental management as a factor in improving the quality of life in the regions. Analysis of problems and prospects // *Municipal Academy*. 2019. No. 2. pp. 28-35.
7. Dunishenko Yu.M., Ermolin A.B. Results of monitoring of the Amur tiger in the northern part of its range // *Bulletin of hunting science*. 2020. Vol. 17. No. 3. pp. 181-188.
8. Zhukova Yu.S. Features and problems of regulatory regulation of bear hunting // *Bulletin of the Vyatka GATU*. 2024. No. 2 (20). pp. 68-73.
9. Zametnina V.E. Peculiarities of changing the behavior of the Amur tiger in the Far East. In the collection: Theoretical and applied fundamentals of veterinary science. Proceedings of the scientific and practical conference of students of the Institute of Veterinary Medicine and Biotechnology of Novosibirsk State Agrarian University. Novosibirsk. From: IC NGAU "Golden Ear", 2025. pp. 113-117.
10. Kazachuk S.A., Galyutin D.M., Bim D.D., Podlesnaya E.L. A study of the behavior of the Amur tiger (*Panthera tigris altaica*) in the village of Sita // *Actual problems of ecology and nature management: Proceedings of the XXV International Scientific and Practical Conference*. In 2 volumes, Moscow, April 26-28, 2024. Moscow: P. Lumumba Peoples' Friendship University of Russia. 2024. pp. 489-491.
11. Kirnarskaya S.V., Anfimova A.Yu. Social tension and aspects of environmental activity // *Municipal Academy*. 2022. No. 2. pp. 68-72.
12. Melnichenko N.F., Anfimova A.Yu., Zholudeva V.V. Landscaping as a factor of sustainable urban development // *Municipal Academy*. 2020. No. 4. pp. 138-145.
13. Melnichenko N.F., Anfimova A.Yu., Golovanov V.I. Improvement of mechanisms for managing the environmental situation in the Republic of Crimea on the eve of the tourist season of 2021 // *Municipal Academy*. 2021. No. 2. pp. 162-169.
14. Mukhacheva A.S., Bragina E.V., Mikuel D.D. The attitude of the population to the conservation of the Amur tiger (*Panthera tigris altaica*) in the south of the Russian Far East // *Biological diversity: study and conservation: Proceedings of the XIII Far Eastern Conference on Conservation*, Vladivostok, October 21-23, 2020. Vol. 1. Khabarovsk: World Wildlife Fund (WWF). 2020. pp. 71-75.
15. Nikolaev I.G. Tiger attacks on humans in the Primorsky (Ussuri) territory in the XIX-XXI centuries // *Bulletin of the Far Eastern Branch of the Russian Academy of Sciences*, 2014, No. 3 (175), pp. 39-52.
16. Podlesnaya E.L., Mlynar E.V. Food preferences of the Amur tiger (*Panthera tigris altaica*) in anthropogenic landscapes. 2024. No. 5 (143). pp.1-4.
17. Polkovnikov I.L., Alexandrova A.M. Application of geoinformation systems for the analysis of Amur tiger trapping stations on the territory of the Bastak Nature Reserve // *Regional problems*. 2022. Vol. 25. No. 2. pp. 6-9.
18. Severtsov A.S., Shubkina A.V. Predator and prey interaction at the individual level. 1. The role of predators in the process of natural selection // *Zoological Journal*. 2014. No. 6. Vol.93. 768 p.
19. Stytsenko F., Kudrenko S., Ordys A., Barysheva S.L., Bartalev S., Baskin L., Svenson J. E. Cases of brown bear attacks on humans in Russia are associated with human intrusion into their habitat // *Animal Conservation*. Volume 25, Issue 3. June 2022. pp. 427-437.
20. Economov A.V., Kolesnikov V.V., Dolinin V.V., Sergeev A.A. Wild boar resources in the range of the Amur tiger (*Panthera tigris* L., 1758) in the Far East of the Russian Federation // *Far Eastern Agrarian Bulletin*. 2022. No. 2 (62). pp. 98-107.
21. Yudin V.G., Yudina E.V. Life with tigers – about the maintenance and breeding of the Amur tiger in Primorsky Krai. In 1990-2017. // *Biota and environment of natural territories*. 2024. Vol. 12. No. 4. pp. 77-89.
22. Yarovenko Yu.A., Tumanov I.L. The problem of the relationship between large predators and humans in Dagestan (wolf, bear, lynx, leopard). In the collection: Biodiversity and rational use of natural resources. Materials of the reports of the VII All-Russian Scientific and Practical Conference, with international participation. From: Dagestan State Pedagogical University named after R.Gamzatov. Makhachkala. 2019. pp. 331-337.



УДК 69.003
DOI: 10.52176/2304831X_2026_02_134
EDN: <https://elibrary.ru/nutgwu>

Инвестиционно-строительный комплекс как самоорганизующаяся и самоуправляемая система, целостный живой организм региональной экономики

The investment and construction complex as a self-organizing and self-governing system, an integral living organism of the regional economy



Ирина Валерьевна Дроздова

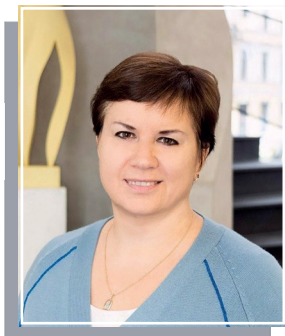
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Санкт-Петербургский архитектурно-строительный университет» (СПбГАСУ), профессор кафедры менеджмента в строительстве, д.э.н., профессор, ORCID 000-0001-6825-3635; Web of Science Researcher ID ABA-4019-2021; SPIN-код 7353-4396, AuthorID 55801543200

190005, Россия, г. Санкт-Петербург, ул. 2-я Красноармейская, д.4
e-mai: drozdova@lan.spbgasu.ru

Irina V. Drozdova

Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Saint Petersburg University of Architecture and Civil Engineering" (SPbGASU), Professor, Department of Construction Management, Doctor of Economics, Professor, ORCID 000-0001-6825-3635; Web of Science Researcher ID ABA-4019-2021; SPIN 7353-4396, AuthorID 55801543200

4 Second Krasnoarmeyskaya Street, Saint Petersburg, Russia, 190005
e-mai: drozdova@lan.spbgasu.ru



Галина Фёдоровна Токунова

Санкт-Петербургский государственный архитектурно-строительный университет, профессор кафедры менеджмента в строительстве, д.э.н., профессор, Web of Science Researcher ID C-3966-2019; SPIN-код 8144-5144, AuthorID 55809082600

Россия, 190005, г. Санкт-Петербург, ул. 2-я красноармейская, д.4
e-mai: tgf1608@mail.ru

Galina F. Tokunova

Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Saint Petersburg University of Architecture and Civil Engineering" (SPbGASU), Professor, Department of Construction Management, Doctor of Economics, Professor, Web of Science Researcher ID C-3966-2019; SPIN code 8144-5144, AuthorID 55809082600

4 Second Krasnoarmeyskaya Street, Saint Petersburg, Russia, 190005
e-mai: tgf1608@mail.ru



Михаил Валерьевич Любимов

НОК НОСТРОЙ, заместитель руководителя аппарата
Россия, 129090, г. Москва, пр. Мира, д. 6.
E-mail: m.lyubimov@nostroy.ru

Mikhail V. Lyubimov

NOK NOSTROY, Deputy Chief of Staff
6 Prospekt Mira, Russia, 129090
E-mail: m.lyubimov@nostroy.ru



Александр Фёдорович Переверзев

Ассоциация «Межрегиональное объединение таврических строителей», вице-президент
Россия, 295017, республика Крым, г. Симферополь, ул. Воровского, д.17, офис 2/15
E-mail: info@sro-mots.ru

Alexander F. Pereverzev

Association "Interregional Association of Tavrichesky Builders", Vice President
17 Vorovskogo Street, Simferopol, Republic of Crimea, Russia, 295017
E-mail: info@sro-mots.ru

Аннотация.

Раскрыта и описана структура инвестиционно-строительного комплекса как самоорганизующейся и самоуправляемой системы. Предоставлена классификация институциональных субъектов инвестиционно-строительной деятельности и структурный состав комплекса, объединённый по «доминантной» функции и компетенции в три крупных блока. Показано; современные инвестиционно-строительные компании холдингового типа представляют собой разнородные организации, охватывающие полный инвестиционно-строительный цикл под единым управлением. Взаимодействие всех участников координируется через проектно-сметную документацию, гарантии выполнения работы, договор по обязательствам и контроль работы через механизмы саморегулирования и государственный надзор. Инвестиционно-строительный комплекс характеризуется как сочетание рыночных инструментов (конкуренция, контракт) и институциональных инструментов (нормы, координационные советы, СРО). Это обеспечивает с одной стороны гибкость и эффективность, а с другой – упорядоченность и предсказуемость поведения участников инвестиционно-строительной деятельности. Именно баланс конкуренции и координации делает ИСК способным к самоорганизации, когда множество независимых агентов совместно создают сложный продукт – объекты недвижимости и инфраструктуры. Обоснован методологический подход: региональный инвестиционно-строительный комплекс – это живая сетевая система, где успех достигается только при согласованной работе всех звеньев. В практическом плане, использование парадигмы «живой системы» означает: при управлении региональным ИСК предпочтение отдаётся мягким методам – мотивации, вовлечению участников, созданию условий для саморазвития – вместо жёсткого директивного планирования.

Ключевые слова.

Региональный инвестиционно-строительный комплекс, самоорганизация, самоуправление, саморазвитие, живая самоорганизующаяся система, институциональные единицы, устойчивое развитие региона.

Благодарность

Искренни благодарны Заслуженному деятелю науки РФ, Заслуженному строителю России, д.э.н., профессору А. Н. Асаулу за оказанную помощь в подготовке этого материала. Анатолий Николаевич предоставил возможность ознакомиться: а) с отчётами НИР, выполненными НШ; б) материалами 20-ти научных конференций, организованных школой; в) результатами деятельности НОЦ «Экономические проблемы развития региональных инвестиционно-строительных комплексов»

Abstract.

The article reveals and describes the structure of the investment and construction complex as a self-organizing and self-governing system. It presents a classification of institutional actors involved in investment and construction activities and the structural composition of the complex, grouped into three major blocks based on their «dominant» function and competence. It is demonstrated that modern investment and construction holding companies are diverse organizations encompassing the entire investment and construction cycle under a single management system. Interactions among all participants are coordinated through design and estimate documentation, performance guarantees, contractual obligations, and performance monitoring through self-regulatory mechanisms and state oversight. The investment and construction complex is characterized as a combination of market instruments (competition, contracts) and institutional instruments (regulations, coordinating councils, and self-regulatory organizations). This ensures flexibility and efficiency, while also ensuring orderliness and predictability in the behavior of participants in investment and construction activities. It is this balance of competition and coordination that enables the regional investment and construction complex to self-organize, where multiple independent agents collaborate to create a complex product – real estate and infrastructure. A methodological approach is substantiated: the regional investment and construction complex is a living network system, where success is achieved only through the coordinated work of all its components. In practical terms, the use of the «living system» paradigm means that when managing a regional investment and construction complex, preference is given to softer methods – motivation, participant involvement, and creating conditions for self-development – over rigid, directive planning.

Keywords.

Regional investment-construction complex, self-organization, self-government, self-development, living self-organizing system, institutional units, sustainable development of a region.

(НОЦ ЭПРИСК) созданную А. Н. Асаулом в 2010 г.; г) дипломы, сертификаты и другие документы, означающие научное и общественное признание научной деятельности школы и её руководителя.

Введение

Инвестиционно-строительный комплекс (ИСК) представляет собой важнейший сектор региональной экономики, участвующий в обеспечении устойчивого развития экономики. Современный ИСК – ключевая составляющая производствен-

но-экономического комплекса рассматривается как сложная социально-экономическая система, способная к саморазвитию и самоуправлению в динамичной среде. В научной среде термин «инвестиционно-строительный комплекс» имеет различные толкования, подчас и противоречивые.

Научная школа «Методологические проблемы эффективности региональных инвестиционно-строительных комплексов как самоорганизующейся и самоуправляемой системы» в 2001-2004 гг. принимала участие в научной-технической программе «Научные исследования высшей школы по приоритетным направлениям науки и техники», подпрограмме: 211. «Архитектура и строительство», разделе научно-технической подпрограммы: 211.05. «Информационные технологии в строительстве, выявление эффективных экономических, организационных и управленческих механизмов, создание их математических моделей и численных методов реализации» по теме «Формирование механизмов управления развитием региональных инвестиционно-строительного комплекса как самоорганизующейся и самоуправляемой системы» (№ 05.01.400). В 2013-2014 гг. под руководством профессора А.Н. Асаула выполнена НИР НИОКР «Исследование инвестиционно-строительного комплекса: теоретические, методологические и практические аспекты» при поддержке РФНФ¹. По результатам исследования издавались научные труды, так в работах [1; 2; 3; 4; 5] региональный инвестиционно-строительный комплекс (ИСК) рассматривается как совокупность субъектов инвестиционно-строительной деятельности в регионе [42].

На стыке веков в работах [6; 7; 8; 51] исследованы принципиальные основы, логика разработки и состав региональной экономической политики по формированию региональных строительных комплексов. Идёт поиск форм интеграций субъектов предпринимательства, осуществляющих инвестиционно-строительную деятельность [9; 10; 11; 12] и управление ИСК [13;

14; 15; 50]. Приходит понимание, что в условиях федеративного устройства государства, каким является Россия, феномен ИСК проявляется только на региональном уровне [16; 17; 18; 19]. Вести речь о строительстве на федеральном уровне можно только как о сумме результатов деятельности региональных ИСК и в этом случае правильным будет использовать термин «инвестиционно-строительная сфера». Концентрация экономических субъектов проходит в форме сетевых объединений [20; 21; 22; 23] и кластеров [24; 25; 26]. Успех развития инвестиционно-строительного комплекса, как системы, зависит от инвестиционного климата в регионе [27; 28; 29; 30], самоорганизации [31; 32; 33; 52] и самоуправления [34; 35; 36; 37]. Современный ИСК, является сложной региональной, социально-экономической системой, а его исследование и теоретическое обоснование сущности, структуры ИСК актуальная задача.

Научная актуальность обзорной статьи predetermined сравнительно большими расхождениями в научных публикациях относительно экономического явления «инвестиционно-строительный комплекс», его сущностных признаков и определений; структурного состава и взаимодействия между институциональными единицами; самоорганизующейся природы комплекса. Следует отметить, что в научных публикациях этой тематики преобладают умозаключительные подходы, не отражающие экономическую сущность стержневого компонента регионального производственно-экономического комплекса, активного участника устойчивого развития региона. Авторы исходят из гипотезы о том, что многочисленные и разрозненные публикации не отражают региональную сущность ИСК, способной к саморазвитию. Как сложная социальная, самоорганизующаяся и самоуправляемая система – инвестиционно-строительный комплекс — это целостный живой организм, ключевое звено в устойчивом управлении развитии.

¹ Асаул А.Н. Исследование инвестиционно-строительного комплекса: теоретические, методологические и практические аспекты // НИР: грант № 13-02-00065. Российский гуманитарный научный фонд. 2013-2014 // URL: Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?idn=jqagvy&ysclid=ml83dl9fx9145484628> (дата обращения 22.01.2026)

Цель: раскрыть сущностные признаки ИСК, его структуру и институциональных участников, механизмы их взаимодействий, а также обосновать методологический подход «региональный ИСК, как живая система» региональной экономики.

Методологическая основа исследования: современная диалектическая философия и экономическая теория, академические принципы и методы исследования социально-экономических процессов. Основные методы исследования: системный и междисциплинарный подход, принципы системного анализа, синергетики и эволюционной экономики, а также методы исследования научных трудов – анализ и обобщение. Информационная база: результаты исследования научной школы «Методологические проблемы эффективности региональных ИСК как самоорганизующейся и самоуправляемой системы», отечественные и зарубежные публикации по проблемам управления регионом с позиции устойчивого развития.

Результаты исследования

Региональный ИСК обладает целостностью и единством целей, интегрируя разнообразные организации для совместного достижения результата. В ИСК формируется институциональная среда, регулирующая взаимоотношения субъектов с учётом региональных особенностей. Поскольку инвестиционный климат и нормативная база в каждом регионе свои, феномен ИСК проявляется именно на региональном уровне – говорить о «федеральном ИСК» можно лишь как о совокупности результатов всех региональных комплексов.

Таким образом, сущностными признаками регионального инвестиционно-строительного комплекса являются:

- **Комплексность и межотраслевой характер:** ИСК объединяет все виды инвестиционно-строительной деятельности и смежные субъекты экономической деятельности в единую систему.

- **Целевая ориентированность:** материализация инвестиций в объекты недвижимости.

- **Самоорганизация и самоуправление:** ИСК способен адаптироваться к

изменениям среды, самостоятельно координировать действия участников и поддерживать внутреннюю устойчивость без внешнего диктата. Наличие саморегулирующихся институтов (например, саморегулируемые организации строителей) – важный показатель самоуправляемости.

- **Региональная специфика:** границы ИСК обычно совпадают с границами региона, где существуют экономически целесообразные связи (например, логистический радиус, инвестиционный климат).

- **Институциональная среда:** внутри ИСК складывается устойчивая нормативно-организационная среда и практика взаимодействия (контракты, правила, стандарты, ГЧП и КСО) обеспечивающие координацию всех субъектов, осуществляющих инвестиционно-строительную деятельность в регионе.

В совокупности ИСК можно рассматривать как развивающийся организм экономики региона. Далее эти черты будут конкретизированы через призму структуры комплекса и его функциональной организации.

Региональный инвестиционно-строительный комплекс имеет сложную многоуровневую структуру. На основе научно-технического анализа, сформированы четыре базовых критерия отнесения организаций, принимающих участие в инвестиционно-строительной деятельности, к субъектным категориям регионального ИСК [38] отнесены: *компетенция* (специализация организации и вид выполняемой функции), *риск* (характер принимаемых рисков в проекте), *контракт* (тип договорных связей с другими участниками) и *институт* (наличие особых институциональных норм и правил деятельности). На основании этих критериев весь набор участников инвестиционно-строительного процесса структурирован на однородные группы.

В результате разработана классификация, включающая 15 основных субъектов регионального инвестиционно-строительного комплекса (институциональных единиц ИСК):

- **Инвесторы** – лица или организации, вкладывающие капиталы в реализацию инвестиционно-строительных проектов

(ИСП), принимающие на себя инвестиционный риск и ожидающие прибыль.

- *Девелоперы* – компании, занимающиеся развитием инвестиционно-строительных проектов: от концепции будущего объекта недвижимости и бизнес-плана до организации первоначальных стадий проекта (получение прав на землю, исходно-разрешительная документация и т.п.). Контроль процесса реализации ИСП. Формируют маркетинговую концепцию проекта для инвестора [39].

- *Риелторы* – специализированные посредники по продаже или сдаче в аренду объектов недвижимости. В инвестиционно-строительном цикле риелтор выступает дистрибьютором готового объекта: по поручению инвестора он ищет конечных потребителей (покупателей или арендаторов) и осуществляет сделки с ними.

- *Операторы управления объектами недвижимости* – компании, обеспечивающие эксплуатацию и обслуживание построенного объекта недвижимости. Они берут на себя функции управления объектом после ввода в эксплуатацию.

- *Потребители* – покупатели жилья, арендаторы коммерческих площадей, государственные структуры – заказчики инфраструктурных объектов и т.д. Потребитель удовлетворяет свою потребность за счет объекта недвижимости, приобретенного или арендованного через риелторов, и взаимодействует с оператором при эксплуатации. Таким образом влияя на спрос и экономическую эффективность регионального ИСК.

- *Технические заказчики* – специализированные организации, которым инвестор делегирует функции заказчика инвестиционно-строительного проекта. Техзаказчик по договору с девелоперами организует и координирует процесс подготовки и строительства объекта: оформляет разрешительную документацию, следит за сроками и качеством реализации проекта. При этом инвестор сохраняет за собой финансовый контроль, а технический заказчик обладает компе-

тенцией в области управления проектом [40; 41].

- «Описание участника инвестиционно-строительного процесса («технический заказчик») и его функции, сформированные в научной школе, вошло в Федеральный закон № 337-ФЗ от 28.11.2011 г., внесший изменения в Градостроительный кодекс Российской Федерации, и отдельные законодательные акты Российской Федерации. До этого такого института отечественной экономики строительства не существовало» [54, с. 175]².

- *Органы власти* – государственные и муниципальные структуры, вовлеченные в инвестиционно-строительный процесс через регулирование, выдачу разрешений, контроль норм и правил. Они не являются коммерческими участниками, но их институциональная роль важна – от деятельности органов власти зависят условия реализации проекта (землеотвод, разрешение на строительство, ввод объекта недвижимости в эксплуатацию и пр.). В структуре ИСК органы власти представляют собой внешний регулятор, обеспечивающий правовое поле и соблюдение общественных интересов.

- *Регистраторы прав* – учреждения, занимающиеся государственной регистрацией прав собственности и сделок с объектами недвижимости (например, Росреестр). Их выделение в отдельный субъект обусловлено тем, что оформление прав собственности на возведенный объект – обязательная стадия инвестиционно-строительного цикла. Регистраторы прав обеспечивают юридическое признание результатов строительства (переход прав от застройщика к владельцу).

- *Проектные институты и бюро* – организации, выполняющие архитектурно-строительное проектирование. Проектировщики разрабатывают проектную документацию, от качества и проработанности которой зависит успешность всего строительства. В инвестиционно-строительном цикле проектные организации взаимодействуют с техническим заказчиком (получая от него

² Федеральный закон от 28 ноября 2011 г. № 337-ФЗ «О внесении изменений в Градостроительный кодекс Российской Федерации и отдельные законодательные акты Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями) // URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_122221/?ysclid=ml7z26zwb394112732 (дата обращения 12.01.2026)

техническое задание и сдавая ему готовый проект на утверждение).

- *Изыскатели* – организации, проводящие инженерные изыскания (геодезические, геологические и др.) для строительства. Изыскатели исследуют земельный участок и условия строительства, предоставляя данные, необходимые проектировщикам и подрядчикам. Без их работы невозможно адекватно спроектировать и построить объект с учетом рельефа, грунтов, экологических условий и т.д.

- *Региональные инженерные ведомства* – под этим собирательным названием подразумеваются организации, отвечающие за подключение объекта к инженерным сетям и коммуникациям, а также выдающие технические условия (электросети, газовые службы, водоканал, тепловые сети и пр.). Их участие требуется на этапе проектирования и строительства для обеспечения объекту необходимых ресурсов.

- *Генеральные подрядчики* – строительные организации, выполняющие весь комплекс строительно-монтажных работ.

- *Строительно-монтажные организации* – сюда входят все субподрядчики, выполняющие отдельные виды строительно-монтажных работ (отделочные, сантехнические, электромонтажные, специализированные работы и т.д.). Они действуют на основе договоров с генеральным подрядчиком, координирующего их работу. Совокупность генподрядчика и субподрядчиков фактически образует строительную коалицию, непосредственно создающую объект недвижимости.

- *Производители (поставщики) строительных материалов* – предприятия промышленности строительных материалов, снабжающие стройку всеми необходимыми ресурсами (цемент, кирпич, металл, конструкции, отделочные материалы и пр.). От их надежности и цен во многом зависит себестоимость и сроки строительства. Генеральный подрядчик обычно выстраивает цепочки поставок с такими производителями либо через дистрибьюторы. В некоторых моделях производителей материалов относят к периферии ИСК, но в институциональном

подходе профессора А.Н. Асаула они включены как полноправные субъекты комплекса.

- *Арендодатели строительных машин и оборудования* – компании, предоставляющие в аренду строительную технику, механизмы, опалубку, строительные леса и т.п. Наличие специализированных организаций, сдающих технику напрокат, обусловлено тем, что многим подрядчикам невыгодно содержать полный парк машин. Генподрядчик, отвечающий за оснащение стройки техникой, часто заключает договоры на оказание услуг строительной техники, аренды необходимого оборудования для реализации проекта. Таким образом, арендаторы техники тоже встроены в общий процесс.

Каждый из перечисленных субъектов представляет собой структурный состав ИСК на современном этапе его развития, обладает своей специализацией т.е. «доминантной» функцией и компетенцией, по которой её можно не только отнести к тому или иному виду субъектов [44], но и сгруппировать их в три крупных взаимосвязанных блока:

Блок 1 строительное производство (собственно строительно-монтажные работы), блок 2 материально-техническое обеспечение строительства, блок 3 инфраструктурный блок, поддерживающий функционирование комплекса. Такая структуризация отражает межотраслевой характер ИСК, включающий как основное строительное производство, так и обеспечивающие и сервисные подсистемы. Первый блок, строительное производство, включает организации, непосредственно выполняющие строительно-монтажные работы по всем перечисленным в ОКВЭД-2 – генеральные и специализированные подрядчики. Строительное производство создаёт более 70% совокупной продукции ИСК, аккумулируя основную часть рабочих кадров и основных производственных фондов.

Второй блок – производство строительных материалов и конструкций:

- железобетонные конструкции, сборные элементы, инженерное оборудование;

- производство строительной техники, средств малой механизации, инструмента

Эти организации обеспечивают строительный процесс материально-техническими ресурсами. Без развитого производства материалов и конструкций невозможно наращивание темпов строительства. В условиях регионального ИСК такие производства часто локализуются вблизи крупных строительных узлов (агломераций), образуя промышленные кластеры, ориентированные на нужды ИСК региона.

Третий, *инфраструктурный* блок, наиболее разнообразен по своему составу, включает организации, обеспечивающие функционирование всего инвестиционно-строительного процесса:

- *Логистика и снабжение*: базы снабжения, снабженческие и транспортные организации, склады, отвечающие за доставку материалов и оборудования на стройплощадки.

- *Наука и образование*: научно-исследовательские институты строительного профиля, проектные институты, вузы и колледжи, готовящие кадры для ИСК.

- *Финансы и страхование*: банки и кредитные организации, финансирующие инвестиционно-строительные проекты; страховые компании, страхующие строительные риски; инвестиционные фонды, вкладывающиеся в девелоперские проекты.

- *Риэлторские и маркетинговые компании*: структуры, отвечающие за продажу и продвижение построенных объектов недвижимости, анализ рынка жилья и коммерческой недвижимости.

- *Государственные органы и СРО*: региональные органы управления (комитеты строительства, архитектуры), осуществляющие регулирование и контроль; саморегулируемые организации строителей, проектировщиков, изыскателей, выполняющие нормативно-методическую функцию.

За последние 10-15 лет, когда формировались вышеизложенные концепции, не только мир, но и региональная экономика претерпели изменения. Но актуальность системного и институционального подхо-

да к региональным ИСК только возросла. Например, инвестиционно-строительный рынок Санкт-Петербурга не является классической олигополией, а скорее конкурентным рынком с элементами концентрации. Здесь представлено множество институциональных единиц, выполняющих специфические роли в рамках регионального ИСК, но также существуют крупные компании-лидеры, доминирующие в определенных сегментах инвестиционно-строительного рынка, например, в жилищном строительстве.

Крупные строительные компании – холдинги объединяют основные направления:

- *Инвестиционная и девелоперская деятельность*.

«Инвестор инициирует инвестиционную ситуацию, декларируя соответствующие намерения. Девелопер разрабатывает маркетинговый проект объекта недвижимости, защищает его перед инвестором-заказчиком. Получив соответствующее финансирование, заключает генеральный контракт с четырьмя: управляющая компания, генеральный подрядчик, технический заказчик и риэлтор. Контролирует процесс реализации ими этапов инвестиционно-строительного цикла. Инвестиционно-строительный цикл считается завершенным в момент получения инвесторами ожидаемой величины дохода от размещения капитала при соблюдении заданных сроков проекта. В этом случае девелопер выполнил свою функцию (обязательства перед инвестором) а инвестиционно-строительный цикл признается успешным» [55, с. 195]

- *Проектирование*: проектные институты, архитектурные мастерские, инженерные компании, выполняют разработку архитектурно-строительной, технологической и сметной документации для строительства. Качество проектирования в значительной мере определяет эффективность и безопасность будущего строительства.

- *Производство и поставка основных ресурсов*: производства – строительные материалы, изделия и конструкции, строительную технику, технологическое оборудование, энергию и др. Эта группа включает заводы стройматериалов,

металлоконструкций, производителей инженерного оборудования, а также дистрибьюторов и торговые компании, снабжающие стройки.

- *Строительно-монтажные работы:* генподрядные и субподрядные строительные компании, непосредственно преобразующие инвестиционные ресурсы в объекты недвижимости (осуществляют строительство). Объединяют деятельность инвесторов, поставщиков ресурсов, проектировщиков на стройплощадке, выполняя функции организации строительно-монтажных работ и контроля качества. Строительные организации сами могут делиться на первичные (генподрядчики) и вторичные (субподрядчики), а также на специализации (нулевые циклы, монолитное, кирпичное, деревянное строительство, отделка и т.д.).

- *Инновационное и сервисное направление:* к этой категории относятся компании, внедряющие инновации и новые технологии (например, BIM-консультанты, IT-разработчики строительного ПО), а также организации, оказывающие услуги эксплуатации построенных объектов, управления объектами недвижимости, консалтинга и т.д. Их роль в современной холдинговой компании возрастает в связи с цифровизацией и усложнением инвестиционно-строительных проектов.

- *Институциональные рыночные структуры:* осуществляющие реализацию построенных объектов недвижимости (квартир), а также предоставление консалтинговых услуг на первичном и вторичных рынках жилья.

Специфика современных инвестиционно-строительных компаний холдингового типа – в объединении разнородных организаций, охватывающих полный инвестиционно-строительный цикл под единым управлением, что позволяет достигать синергии и эффективности за счет использования ресурсов материнской компании. Материнская компания контролирует и стратегически развивает свои дочерние организации, направляя их на достижения общих целей в региональном ИСК.

Рассмотренные институциональные единицы связаны между собой системой

контрактных отношений и потоками ресурсов. Например, инвестор заключает договор подряда со строительной компанией, которая, в свою очередь, вступает в договорные отношения с проектировщиком, поставщиками материалов, субподрядчиками. Взаимодействие всех участников координируется через проектно-сметную документацию, графики выполнения работ, договорные обязательства и контролируется механизмы государственного надзора и саморегулирования. Таким образом, структура ИСК образует сетевую организацию, где каждая институциональная единица выполняет свою функцию, но успех достигается только при согласованной работе всех звеньев.

Структурно ИСК можно представить как пирамиду или сеть, в основании которой производственно-ресурсные организации, ядро – строительно-монтажный комплекс, а надстройка – институциональная инфраструктура взаимодействия (финансы, наука, управление). Такое единство структуры обеспечивает воспроизводство полного цикла инвестирования и строительства объектов недвижимости в рамках единой системы – региона.

Региональный ИСК функционирует на стыке рыночных отношений и регулирующих воздействий. Основным механизмом взаимодействия субъектов ИСК является *контрактная система*: проекты реализуются через заключение договоров (инвестиционный контракт, договор строительного подряда, субподряда, договоры поставки и пр.). Каждый участник ИСК выполняет свои обязательства согласно контракту, что увязывает усилия разнородных субъектов в единый процесс. Для обеспечения эффективности контрактных отношений используются механизмы конкуренции (тендеры на выбор подрядчиков, торги на закупку материалов), а также долгосрочные партнёрства (стратегические альянсы между застройщиками и подрядчиками, создание проектных консорциумов). Развитие проектного управления способствовало более тесной интеграции участников: внедряются практики управления проектным циклом (PMI, IPMA стандарты), создаются единые планы-графики, систе-

мы мониторинга, что повышает прозрачность и синхронность действий.

Внутри регионального ИСК формируется устойчивая институциональная среда уровня субъекта Федерации. В её рамках действуют правила осуществления инвестиционно-строительной деятельности – строительные нормы и правила (СНиПы, ГОСТы), градостроительные регламенты, стандарты проектирования, типовые договоры, унифицирующие взаимодействие субъектов. Государство через систему разрешительной документации (экспертиза строительных проектов, разрешения на строительство, ввод в эксплуатацию) оно контролирует и направляет поведение участников ИСК, обеспечивая качество и безопасность строительно-монтажных работ. Кроме государственного надзора, значительную функцию выполняет саморегулирование: в России созданы саморегулируемые организации (СРО) строителей, проектировщиков, изыскателей, членство в которых обязательно для субъектов, осуществляющих инвестиционно-строительную деятельность. СРО вырабатывают отраслевые стандарты, осуществляют контроль за членами, разрешают споры и тем самым выступают механизмом горизонтального регулирования внутри комплекса. По сути, СРО – институциональный механизм самоуправления ИСК, повышающий ответственность и профессиональный уровень участников инвестиционно-строительного процесса.

Взаимодействие субъектов ИСК требует постоянного обмена информацией – технической, организационной, экономической. Традиционно для этого применяются проектно-сметная документация, отчётность, совещания. С развитием ИТ-технологий появились цифровые платформы: например, электронные системы закупок (портал госзакупок для бюджетных строек), системы совместного инженерного проектирования (CAD/BIM-платформы), корпоративные порталы крупных инвестиционно-строительных групп. Это обеспечивает более плотную координацию – участники могут совместно работать над BIM-моделью здания, одновременно видеть обновления, избегать ошибок и

коллизий. Таким образом, цифровизация становится не только важнейшим механизмом сближения и синхронизации действий в ИСК, но и снижение транзакционных затрат в строительстве.

Инвестирование в строительство объектов недвижимости связано с длительным циклом и высокими рисками, поэтому для взаимодействия инвесторов и застройщиков используются специальные финансовые механизмы. В жилищном строительстве это долевое участие граждан (ранее – договоры долевого участия, сейчас – эскроу-счета), ипотечное кредитование как способ подключения банков и населения к финансированию. На инфраструктурных проектах применяются государственно-частные партнёрства (ГЧП), концессионные схемы, когда взаимодействуют публичный партнер (государство) и частный инвестор: государство гарантирует часть условий (землю, тарифы, минимальный доход), частник строит и эксплуатирует объект. Через такие механизмы субъекты разных секторов (госорганы, банки, стройкомпании) объединяются в единый проект на взаимовыгодной основе. Например, при концессии на дорожное строительство регион предоставляет концессионеру право взимать плату за проезд, а инвестор финансирует и строит дорогу – их взаимодействие строго прописано в концессионном соглашении, регламентирующем риски и ответственность сторон [53].

Эффективность взаимодействия зависит от того, насколько согласованы интересы участников. Каждый субъект ИСК преследует свои цели (прибыль компании, бюджетный эффект для государства, качественное жильё для граждан), иногда они противоречивы. Механизм достижения консенсуса – экономические стимулы и распределение выгод. Например, подрядчик заинтересован выполнить строительно-монтажные работы качественно и в срок, чтобы получить оплату и бонусы – контрактная система предусматривает штрафы за срыв сроков и премии за досрочное завершение, тем самым выравнивая интересы подрядчика с интересами заказчика. Подобные

механизмы саморегуляции заложены и на уровне всего комплекса: конкуренция устраняет неэффективных участников инвестиционно-строительной деятельности, успешные практики тиражируются. Согласно концепции профессора А.Н. Асаула, ИСК как открытая система обладает свойством самокоординации – субъекты, преследуя свои выгоды, в итоге обеспечивают функционирование комплекса как целого, если задан корректный «каркас» правил.

В рамках регионов механизмы взаимодействия подкрепляются специальными программами и структурами. Во многих субъектах РФ созданы региональные фонды развития ИСК или программы поддержки инвестиционно-строительной деятельности, где правительство региона, застройщики и банки регулярно встречаются, обсуждают планы ввода жилья, разработку инфраструктуры под застройку. Например, при реализации национального проекта «Жильё» в регионах формируются штабы жилищного строительства, куда входят представители всех крупных девелоперов, ресурсоснабжающих организаций и чиновники – это своего рода механизм коллективного управления ИСК на региональном уровне. Через такие штабы устраняются «узкие места» (например, ускоряется выдача техприсоединения к сетям, решаются вопросы подключения социальных объектов).

В целом, механизмы взаимодействия субъектов ИСК можно охарактеризовать как сочетание рыночных инструментов (конкуренция, контракт) и институциональных инструментов (нормы, координационные советы, СРО). Это обеспечивает с одной стороны гибкость и эффективность, а с другой – упорядоченность и предсказуемость поведения участников инвестиционно-строительной деятельности. Именно баланс конкуренции и координации делает ИСК способным к самоорганизации, когда множество независимых агентов совместно создают сложный продукт – объекты недвижимости и инфраструктуры [43; 44].

ИСК как «живая» самоорганизующаяся система Методологическая основа. В тру-

дах научной школы [43; 44] обосновано, что региональный инвестиционно-строительный комплекс следует изучать в рамках теории открытых «мягких» систем, в противовес представлению о нём как о жёсткой механистической системе. «Мягкая» система – это такая социально-экономическая система, которая подобно живому организму способна адаптироваться, эволюционировать и реагировать на внешние стимулы не линейно, а творчески. С этой точки зрения региональный ИСК моделируется как открытая живая система, по аналогии с организмом. ИСК впитывает ресурсы из внешней среды (инвестиции, материалы, трудовые ресурсы), трансформирует их и выдает определённый «живой» продукт – созданную среду обитания (здания, инфраструктуру) [45; 46; 47].

Аналогия организации с живым организмом позволила профессору А.Н. Асаулу создать типологию ДНК организации, базовые блоки и описать сферу их ответственности. Введён в научный оборот термин индивидуальный код-структуры (ИКС, «Х») для обозначения уникального кода субъекта экономической деятельности. Сформулированные правила построения и расшифровки код-структуры Х (ИКС) субъекта могут служить инструментом оценки эффективности системы управления организацией [48].

Следовательно, как и организм ИСК обладает признаками, сходными с биологическим организмом: у него есть «метаболизм» (процесс переработки ресурсов – инвестиций в строения), «клетки» – отдельные предприятия, «органы» – подсистемы (строительство, стройиндустрия, инфраструктура), между которыми циркулируют «потoki крови» – финансовые и информационные потоки. ИСК развивается во времени: зарождается (становление строительного комплекса в регионе), растёт (наращивание мощностей, объёмов строительства), насыщается, может переживать кризисы (рецессии в отрасли) и даже стагнацию, после чего либо трансформируется, либо деградирует. Такой эволюционный подход позволяет выявить внутренние закономерности саморазвития комплекса. Например, установлено,

что ИСК способен самостоятельно повышать свою организационную сложность при росте внешних требований, как живой организм усложняет свою структуру в ответ на вызовы среды.

Принципы организации «живой системы» сформулированы в работах [24; 25]. Исследователи выделяют ряд черт организации, свойственных ИСК как живой системе:

- **Стратегичность:** ориентация на долгосрочное развитие, а не сиюминутную выгоду. Живая система (ИСК) действует с учётом будущих условий. Формирует стратегию развития региона на годы вперёд (целевые показатели ввода жилья, программы развития инфраструктуры).

- **Адаптивность:** способность приспосабливаться к изменениям внешней среды (экономическим кризисам, изменению спроса, новому регулированию) и влиять на неё. ИСК реагирует, перестраивая внутренние процессы – снижает издержки в кризис, осваивает новые технологии при удорожании ресурсов и т.п.

- **Приоритет эффективной организации:** осознание, что правильная организационная структура важнее сиюминутного результата. «Живой» ИСК стремится к оптимальной самоорганизации – уплотняется и децентрализует структуру, устраняет бюрократические барьеры, выстраивает сеть взаимодействий вместо жёсткой иерархии.

- **Главный ресурс – люди:** человеческий капитал рассматривается как ключевой ресурс комплекса (квалификация кадров, их мотивация и творчество). Уделяется внимание подготовке кадров, корпоративной культуре, безопасности труда – подобно тому, как организм заботится о своих клетках.

- **Сетевая структура:** организационно ИСК стремится к «сферической» (плоской) структуре, то есть разветвлённой сети участников, где связи гибкие и многомерные, а не вертикально интегрированные. Управленческие воздействия направлены в первую очередь на налаживание коммуникаций между элементами системы, а не на директивное указание каждому элементу.

- **Демократичный стиль управления:** принимаются коллективные решения, учитывается мнение профессионального сообщества (например, при выработке градостроительной политики региона учитываются предложения СРО, ассоциаций строителей). Это соответствует принципу самоуправляемости живой системы, где нет единого жёсткого командного центра, а множество «центров» принимают решения согласованно.

- **Саморегуляция и самоконтроль:** в «живом» ИСК внутренние регуляторы (этики, нормы, репутационные механизмы) дополняют внешнее регулирование. Участники добровольно придерживаются стандартов качества, осуществляют самопроверку – как иммунная система организма подавляет отклонения без внешнего вмешательства.

- **Общественная ответственность:** действия в интересах всех жителей региона. Устойчивый ИСК стремится не просто возводить здания, но и улучшать среду обитания, действовать в русле общественных запросов (экология, комфорт) т.е. заботится о благополучии всей экосистемы.

- **Инновационность:** ориентация на постоянные инновации и обучение. Живая система учится и мутирует – ИСК внедряет новые технологии (BIM, новые материалы), методы управления, переносит лучший зарубежный опыт, т.е. непрерывно обновляется [49].

Перечисленные черты были выделены на основе сравнения традиционной модели управления строительной организацией и модели, отвечающей требованиям информационного общества. Вывод однозначен: **эффективный ИСК должен функционировать как живой организм**, т.е. быть гибким, человеко-центричным, сетевым, постоянно обучающимся.

Учитывая живой характер ИСК, методология его исследования опирается на системный, междисциплинарный подход. Применимы общие принципы системного анализа, синергетики и эволюционной экономики. Так, А.Н. Асаул указывает на необходимость учитывать две большие группы проблем: формирование системных концепций экономики (проблема 1)

и общих принципов поведения (проблема 3), а также изучение фактов действительности (проблема 2) и эффективного управления (проблема 4). Интегрируя эти аспекты, можно понять логику развития ИСК и научиться прогнозировать его состояние.

В практическом плане, использование парадигмы «живой системы» означает: при управлении региональным ИСК предпочтение отдаётся мягким методам – мотивации, вовлечению участников, созданию условий для саморазвития – вместо жёсткого директивного планирования. Например, вместо того чтобы разнарядкой устанавливать объёмы строительства, региональные власти создают стимулирующие условия (инфраструктурные площадки под застройку, субсидирование ипотеки), а ИСК сам настраивается на выполнение цели. Подобно тому, как садовник поливает и удобряет почву, позволяя растению расти, а не вытягивает его руками – управление живым ИСК предполагает поддерживающее воздействие, а не тотальный контроль.

Заключение

Подводя итог можно с уверенностью сказать: методологическая основа понимания регионального ИСК как самоорганизующейся и самоуправяемой системы расширяет возможности эффективного управления им. Такой подход учитывает человеческий фактор, неопределённость среды, необходимость гибкости – что делает ИСК более устойчивым и способным достигать высоких результатов в долгосрочной перспективе развития региона.

Региональный инвестиционно-строительный комплекс стоит на пороге качественного преобразования. Госполитика должна быть направлена на стимулирование внутренних драйверов комплекса: инвестиций в новые технологии, обучения кадров, «озеленения» строительства. Следует укреплять институты развития – банки, фонды, предоставляющие длинные деньги под инвестиционно-строительные проекты. Важна и статистическая и аналитическая база: нужно шире использо-

вать экономико-математические модели, прогнозирование на региональном уровне, что как раз пропагандировала научная школа Асаула. Региональный ИСК как саморазвивающаяся система – не просто научная метафора, а руководство к действию. Поэтому инвестируя в методологию и культуру управления ИСК, мы закладываем фундамент для устойчивого развития регионов на долгие годы вперёд.

Список источников:

1. Алексеев А.А., Асаул А.Н., Иванов А.С., Загускин Н.Н., Оруджев Г.К., Головинов П.Н., Шутов Ю.Б. Девелопмент: эволюция функции и интеграция в региональный инвестиционно-строительный комплекс. Санкт-Петербург, 2013. – 48 с.
2. Асаул А.Н., Асаул Н.А., Алексеев А.А., Лобанов А.В. К вопросу о дефиниции инвестиционно-строительного комплекса // Экономика строительства и городского хозяйства. 2009. Т.5. №3. С 131-139.
3. Асаул А.Н., Асаул Н.А., Алексеев А.А., Лобанов А.В. Инвестиционно-строительный комплекс: рамки и границы термина // Вестник гражданских инженеров. 2009. №4(21). С. 91-96.
4. Асаул А.Н. направление развития региональных инвестиционно-строительных комплексов в РФ // Успехи современного естествознания. 2011. №2. С. 124-127.
5. Асаул А.Н., Манаков Л.Ф. Идентификация региональных инвестиционно-строительных комплексов // Экономическое возрождение России. 2012. № 1(31). С. 81-93.
6. Асаул А.Н., Батрак А.В. Финансово-строительные группы – основа региональных строительных комплексов // Экономика строительства. 1999. №3. С. 5-11
7. Асаул А.Н., Батрак А.В. Региональный аспект строительного комплекса на территории России // Экономика строительства. 1999 №4. С. 12-25
8. Асаул А.Н. Региональный аспект строительного комплекса на северо-западе России // Современное экономическое и социальное развитие стран СНГ на рубеже XXI века (проблемы и перспективы). Петербургский экономический форум 2000 г. сб. тр. конф. СПб – МПА – СНГ, ВЭО России, СПб ГУЭФ, 2000. С. 58-64.
9. Асаул А.Н., Горбунов А.А., Кротов В.Ю. Проблемы становления метакорпораций в регионе // Регион: Политик. Экономика. Социология. 1999. №3. С. 95-102.
10. Асаул А.Н. Финансово-строительные группы – основа региональных строительных комплексов // Экономика строительства. 2001. №3. С. 31-38.
11. Асаул А.Н., Батрак А.В. Корпоративные структуры в региональном инвестиционно-строительном комплексе // М.: АСВ: СПб.: СПбГАСУ, 2001. 168 с.
12. Асаул А.Н. Объединение строительных организаций – основа для интеграции // Современное экономическое и социальное развитие: проблемы и перспективы – Учёные и специалисты Санкт-Петербурга и Ленинградской области – Петербургскому экономическому форуму. СПб. 2002. С. 148-156.
13. Асаул А.Н. Формирование системы управления строительным комплексом в современных условиях // Региональные и отраслевые проблемы инвестиционной политики. Мат. мезд. конф. МАИЭС, Владимир, из-во Вл. ГУ, 2002. С. 252-260.
14. Асаул А.Н., Иванов С.Н. Современные проблемы и тенденции формирования системы управления региональным инвестиционно-строительным комплексом // Научные труды Международного союза экономистов и Вольного экономического общества России. 2002. №3. С. 37-50.
15. Асаул А.Н., Иванов С.Н. Особенности формирования и управления региональным инвестиционно-строительным комплексом / Годичное 40 собрание Санкт-Петербургских научных советов по экономическим проблемам РАН // «Экономика Северо-Запада: состояние и пути развития». СПб ИПРЭ РАН, 2002. С. 182-190.
16. Асаул А.Н. Феномен инвестиционно-строительного комплекса или сохраняется строительный комплекс страны в рыночной экономике // Электронный ресурс А. Н. Асаул – Санкт-Петербург. Административно-управленческий портал. 2001.
17. Асаул А.Н., Иванов С.Н. Региональный инвестиционно-строительный комплекс существует // Экономика строительства. 2003. №9. С. 46-50.
18. Асаул А.Н. Феномен строительного комплекса в современных экономических условиях // Экономика Украины. 2003. №9. С. 46-50.
19. Асаул А.Н. Строительная отрасль в пореформенный период развития России // Научные труды Вольного экономического общества России. 2003. Т.12. С. 188-195.
20. Асаул А.Н., Денисова И.В. Интеграция строительных фирм в формате сетевых индустриальных организаций // Регион: Политика. Экономика. Социология. 2001. №1. С. 61-72.
21. Асаул А.Н. Сетевые индустриальные организации как форма концентрации производства // Собрание материалов конференции Союза экономистов Украины «Мировой и отечественный опыт внедрения новых производственных систем (кластеров) для обеспечения экономического развития территорий». С. 40-48.
22. Асаул А.Н. Особенности формирования строительного комплекса в современных условиях // Экономическая история России: проблемы, поиски, решения. Ежегодник – вып. 4. Волгоград, изд-во ВолГУ, 2004. С. 221-227.
23. Асаул А.Н., Загускин Н.Н. Роль предпринимательских сетей в инвестиционно-строительной сфере // Экономическое возрождение России. 2012. №3(33). С. 91-108.
24. Асаул А.Н. Кластерный характер развития регионального инвестиционно-строительного комплекса // Экономика развития региона: проблемы, поиски, перспективы. Ежегодник. Вып. 4. Волгоград, изд-во ВолГУ, 2004. С. 168-176.
25. Асаул А.Н., Войнаренко М.П. Развитие строительства в Украине и России на основе реализации кластерной концепции // Вестник технологического университета Подолья. Хмельницкий. Украина. Сер. Экономические науки, 2004. С. 22-30
26. Асаул А.Н. Кластерная модель организации субъектов региональных инвестиционно-строительных комплексов // Вестник Хмельницкого национального университета. Экономические науки. 2009. №6-1. С. 7-13.
27. Асаул А.Н. Формирование инвестиционного климата в Петербургском регионе // Экономика Украины. 2002. №1.
28. Асаул А.Н., Денисова И.В. Основные направления повышения уровня инвестиционного климата региона в ретроспективном и перспективном развитии // Регион: Политика. Экономика. Социология. 2003. №1-2. С. 120-127.
29. Асаул А.Н., Денисова И.В. Состояние инвестиционного климата региона – основа развития строительного

- комплекса // Сборник научн. мат. Годичного 39 собрания Санкт-Петербургских Научных советов по экономическим проблемам. РАН «Проблемы региональной экономики», СПб ИПРЭ РАН, 2001. С. 168-176.
30. Асаул А.Н. Систематизация факторов, характеризующих инвестиционную привлекательность регионов // Региональная экономика. № 2. Львов, Украина. 2004. С. 53-61.
31. Асаул А.Н. Развитие регионального инвестиционно-строительного комплекса на основе самоорганизации // Современное экономическое и социальное развитие: проблемы и перспективы. Учёные и специалисты Санкт-Петербурга и Ленинградской Области – петербургскому экономическому форуму 2003 г. Сб. научн. трудов конференции, 2003. С. 192-201.
32. Асаул А.Н. Развитие новых региональных производственных систем на основе самоорганизации // Мат-лы экономического саммита г. Луцк, Украина 2003. С. 144-152.
33. Асаул А.Н. Региональный ИСК – самостоятельная управляемая саморегулирующаяся система // Развитие инвестиционно-строительной деятельности в современных условиях экономики России. Опыт. Проблемы. Перспективы. Под общ. ред. Бушуева Б.С. М. МАКС Пресс, 2003. С. 171-179.
34. Асаул А.Н. Саморегулируемы организации – главные исполнители создания и управления информационной инфраструктурой регионального инвестиционно-строительного комплекса // Вестник гражданских инженеров. 2010. №1(22). С. 155-159.
35. Асаул А.Н. Проблемы перехода государственного регулирования к общественному (саморегулированию) в инвестиционно-строительной сфере // Вестник РАЕН. 2008. Т.8. №2. С. 117-122.
36. Асаул А.Н., Малкин Я.М. Проблемы реализации федерального закона «О саморегулируемых организациях» и его синхронизации с отраслевым законодательством // Вестник гражданских инженеров. 2012. №1(30). С. 199-205.
37. Асаул А.Н. Развитие институтов гражданского общества в инвестиционно-строительной сфере // Вестник гражданских инженеров. 2007. №3. С. 68-72.
38. Асаул А.Н. Асаул М.А., Сычев С.А. Взаимоотношение участников строительной деятельности // Научно-методическое справочное пособие / Санкт-Петербург, 2011. – 374 с.
39. Асаул А.Н., Иванов А.С. Сущность девелопмента как институциональной единицы // Современные проблемы науки и образования. 2012. №6. С. 407-412.
40. Асаул А.Н., Лобанов А.В. Экономическая позиция технического заказчика в инвестиционно-строительном комплексе // Региональна економіка. 2010. №2. С. 158-164.
41. Асаул А.Н., Лобанов А.В. Специализация в строительстве как экономическое явление в рамках институциональной теории // Экономика строительства. 2014. №2(26). С. 12-24.
42. Асаул А.Н., Загускин Н.Н., Рыбнов Е.И., Манаков Л.Ф. Самоорганизация, саморазвитие и саморегулирование субъектов предпринимательской деятельности в строительстве // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. 2014. №3-2. С. 236-238.
43. Асаул А.Н. Научная школа «методологические проблемы эффективности региональных ИСК как самоорганизующейся и самоуправляемой системы». Истоки, этапы и результаты // Технологическое предпринимательство и коммерциализация инноваций в инвестиционно-строительной сфере (Часть 1): материалы Междунар. XX научн. конф. под ред. засл. Деятели науки РФ, засл. Строителя РФ, д-ра экон. наук, проф. А. Н. Асаула. – СПб.: АНО «ИПЭВ», 2018. С. 13-48.
44. Асаул А.Н. Деятельность научной школы как условие реализации мобильности отечественной экономики строительства // Саморазвитие, самоуправление и трансформационные изменения в инвестиционно-строительной сфере : материалы XV Междунар. научн. конф., Том 1. СПб.: АНО «ИПЭВ», 2013. С. 9-14.
45. Асаул А.Н., Люлин П.Б. Классификация взаимодействий между субъектами предпринимательства в строительстве как открытой живой системы // Вестник гражданских инженеров. 2013. №4(39). С. 177-183.
46. Асаул А.Н., Люлин П.Б. Моделирование живых систем // Экономическое возрождение России. 2012. №2(32). С. 36-41.
47. Асаул А.Н., Люлин П.Б., Малафеев О.А. Математическое моделирование взаимодействий организации как живой системы // Вестник Хмельницкого национального университета Экономические науки. 2013. №6-2 (206). С. 215-220.
48. Асаул А.Н., Чегайдак А.П. Организация как живая система: индивидуальный код-структура (ИКС «X») субъекта экономической деятельности // Вестник экономической науки Украины. 2012. № 1(21). С. 201-205.
49. Асаул А.Н., Иванов С.Н. Снижение транзакционных затрат в строительстве за счёт оптимизации информационного пространства // Современные проблемы науки и образования. 2009. №1. С. 22-23.
50. Вахимистров А.И., Асаул Н.А. Роль корпоративных объединений в системе управления региональным строительным комплексом // Стройиздат СПб. 2003. 152 с.
51. Горбунов А.А. Формирование региональных строительных комплексов в транзитивной экономике / Санкт-Петербург, Петровский фонд, 1999. 162 с.
52. Кощеев В.А., Асаул А.Н. самоорганизация в экономических и этнополитических системах // Вестник ИжГТУ имени М. Т. Калашникова. 2012. №1(53). С. 50-53.- 37
53. Управление предпринимательскими рисками инвестиционно-строительного проекта / под ред. засл. деятеля науки, профессора А. Н. Асаула – СПб.: АНО «ИПЭВ», 2017. 256 с.
54. Формирование локальных инновационных систем в методологии маркетинг-менеджмента. Асаул А.Н., Асаул М.А., Асаул Н.А., Зайцев С.В., Зайцев Н.С. СПб.: АНО «ИПЭВ». 2025. С. 400.
55. Экономика недвижимости: Учебник / А.Н. Асаул и др. – 18-е изд. испр. и доп. – М., «Юрайт», 2018. С. 353.

References:

1. Alekseev A.A., Asaul A.N., Ivanov A.S., Zaguskin N.N., Orudzhev G.K., Golovinov P.N., Shutov Yu.B. Development: evolution of function and integration into regional investment and construction complex. Saint Petersburg, 2013.
2. Asaul A.N., Asaul N.A., Alekseev A.A., Lobanov A.V. On the Definition of the Investment and Construction Complex // *Economics of Construction and Urban Economy*. 2009. Vol. 5. №3. Pp. 131-139.
3. Asaul A.N., Asaul N.A., Alekseev A.A., Lobanov A.V. Investment and Construction Complex: Framework and Boundaries of the Term // *Bulletin of Civil Engineers*. 2009. №4 (21). Pp. 91-96.
4. Asaul A.N. Development Direction of Regional Investment and Construction Complexes in the Russian Federation // *Advances in Modern Natural Science*. 2011. №2. Pp. 124-127.
5. Asaul A.N., Manakov L.F. Identification of regional investment and construction complexes // *Economic Revival of Russia*. 2012. №1(31). Pp. 81-93.
6. Asaul A.N., Batrak A.V. Financial and construction groups – the basis of regional construction complexes / *Construction Economics*. 1999. №3. Pp. 5-11
7. Asaul A.N., Batrak A.V. Regional aspect of the construction complex in Russia // *Construction Economics*. 1999. №4. Pp. 12-25
8. Asaul A.N. Regional aspect of the construction complex in the north-west of Russia // *Modern economic and social development of the CIS countries at the turn of the 21st century (problems and prospects)*. St. Petersburg Economic Forum 2000, collected papers of the conf. SPb – IPA – CIS, VEO of Russia, SPb GUEF, 2000. Pp. 58-64.
9. Asaul A.N., Gorbunov A.A., Krotov V.Yu. Problems of Formation of Metacorporations in the Region // *Region: Politician. Economy. Sociology*. 1999. №3. Pp. 95-102.
10. Asaul A.N. Financial and Construction Groups – the Basis of Regional Construction Complexes // *Construction Economics*. 2001. №3. Pp. 31-38.
11. Asaul A.N., Batrak A.V. Corporate Structures in the Regional Investment and Construction Complex // *Moscow: ASV: SPb.: SPbGASU*, 2001 – 168 p.
12. Asaul A.N. Consolidation of construction organizations – the basis for integration // *Modern economic and social development: problems and prospects – Scientists and specialists of St. Petersburg and the Leningrad region – to the St. Petersburg Economic Forum*. SPb. 2002 – Pp. 148-156.
13. Asaul A.N. Formation of the construction complex management system in modern conditions // *Regional and sectoral problems of investment policy. Proc. mend. conf. MAIES, Vladimir, Publishing House of Vladimir State University*, 2002. Pp. 252-260.
14. Asaul A.N., Ivanov S.N. Modern problems and trends in the formation of the regional investment and construction complex management system // *Scientific works of the International Union of Economists and the Free Economic Society of Russia*. 2002. №3. Pp. 37-50.
15. Asaul A.N., Ivanov S.N. Features of the Formation and Management of the Regional Investment and Construction Complex / *Annual 40th Meeting of the St. Petersburg Scientific Councils on Economic Problems of the Russian Academy of Sciences // «Economy of the Northwest: Status and Development Paths»*. St. Petersburg IPRE RAS, 2002. Pp. 182-190.
16. Asaul A.N. The Phenomenon of the Investment and Construction Complex or Is the Country's Construction Complex Surviving in a Market Economy // *Electronic resource of A.N. Asaul – St. Petersburg. Administrative and Management Portal*. 2001.
17. Asaul A.N., Ivanov S.N. The Regional Investment and Construction Complex Exists // *Construction Economics*. 2003. №9. Pp. 46-50.
18. Asaul A.N. The Phenomenon of the Construction Complex in Modern Economic Conditions // *Economy of Ukraine*. 2003. №9. Pp. 46-50.
19. Asaul A.N. The Construction Industry in the Post-Reform Period of Russia's Development // *Scientific Works of the Free Economic Society of Russia*. 2003. Vol. 12. Pp. 188-195.
20. Asaul A.N., Denisova I.V. Integration of Construction Firms in the Format of Network Industrial Organizations // *Region: Politics. Economy. Sociology*. 2001. №1. Pp. 61-72.
21. Asaul A.N. Network Industrial Organizations as a Form of Production Concentration // *Collection of Materials of the Conference of the Union of Economists of Ukraine «World and Domestic Experience in Implementing New Production Systems (Clusters) to Ensure Economic Development of Territories»*. 2001. Pp. 40-48.
22. Asaul A.N. Features of the formation of the construction complex in modern conditions // *Economic history of Russia: problems, searches, solutions. Yearbook – issue 4. Volgograd, VolSU Publishing House*, 2004. Pp. 221-227.
23. Asaul A.N., Zaguskin N.N. The role of entrepreneurial networks in the investment and construction sector // *Economic revival of Russia*. 2012. №3(33). Pp. 91-108.
24. Asaul A.N. Cluster nature of development of regional investment and construction complex // *Economics of regional development: problems, searches, prospects. Yearbook – issue 4. Volgograd, VolSU Publishing House*, 2004. Pp. 168-176.
25. Asaul A.N., Voinarenko M.P. Development of construction in Ukraine and Russia based on the implementation of the cluster concept // *Bulletin of the Technological University of Podolia. Khmel-nitsky, Ukraine, Series: Economic Sciences*, 2004. Pp. 22-30
26. Asaul A.N. Cluster model of organization of subjects of regional investment and construction complexes // *Bulletin of Khmel-nitsky National University. Economic Sciences*. 2009. №6-1. Pp. 7-13.
27. Asaul A.N. Formation of investment climate in the St. Petersburg region // *Economy of Ukraine*. 2002. №1.
28. Asaul A.N., Denisova I.V. Key Directions for Improving the Regional Investment Climate in Retrospective and Prospective Development // *Region: Politics. Economy. Sociology*. 2003. Nos. 1-2. Pp. 120-127.
29. Asaul A.N., Denisova I.V. The State of the Regional Investment Climate – the Basis for the Development of the Construction Complex // *Collection of scientific materials of the 39th Annual Meeting of the St. Petersburg Scientific Councils on Economic Problems. RAS «Problems of Regional Economics», St. Petersburg Institute of Economics and Radioelectronics, RAS*, 2001. Pp. 168-176.
30. Asaul A.N. Systematization of Factors Characterizing the Investment Attractiveness of Regions // *Regional Economics*. №2. Lviv, Ukraine. 2004. Pp. 53-61.
31. Asaul A.N. Development of the regional investment and construction complex based on self-organization // *Modern economic and social development: problems and prospects. Scientists and*

- specialists of St. Petersburg and the Leningrad Region – to the St. Petersburg Economic Forum 2003. Collection of scientific papers of the conference, 2003. Pp. 192-201.
32. Asaul A.N. Development of new regional production systems based on self-organization // Proceedings of the economic summit. Lutsk. Ukraine. 2003. Pp. 144-152.
33. Asaul A.N. Regional ISC – an independent, managed, self-regulating system // Development of investment and construction activities in the modern conditions of the Russian economy. Experience. Problems. Prospects. Under the general ed. Bushueva B. S. M. MAX Press, 2003. Pp. 171-179.
34. Asaul A. N. Self-regulatory organizations – the main executors of the creation and management of the information infrastructure of the regional investment and construction complex // Bulletin of civil engineers. 2010. №1 (22). Pp. 155-159.
35. Asaul A. N. Problems of the transition from state regulation to public (self-regulation) in the investment and construction sphere // Bulletin of the Russian Academy of Natural Sciences. 2008. Vol. 8. №2. Pp. 117-122.
36. Asaul A. N., Malkin Ya. M. Problems of the implementation of the federal law "On self-regulatory organizations" and its synchronization with industry legislation // Bulletin of civil engineers. 2012. №1(30). Pp. 199-205.
37. Asaul A.N. Development of civil society institutions in the investment and construction sphere // Bulletin of civil engineers. 2007. №3. Pp. 68-72.
38. Asaul A.N. Asaul M.A., Sychev S.A. Relationships between participants in construction activities // Scientific and methodological reference manual / St. Petersburg, 2011. - 374 p.
39. Asaul A.N., Ivanov A.S. The essence of development as an institutional unit // Modern problems of science and education. 2012. №6. Pp. 407-412.
40. Asaul A.N., Lobanov A.V. Economic Position of the Technical Customer in the Investment and Construction Complex // Regional Economics. 2010. №2. Pp. 158-164.
41. Asaul A.N., Lobanov A.V. Specialization in Construction as an Economic Phenomenon within the Framework of Institutional Theory // Construction Economics. 2014. №2 (26). pp. 12-24.
42. Asaul A.N., Zaguskin N.N., Rybnov E.I., Manakov L.F. Self-organization, Self-Development and Self-Regulation of Entrepreneurs in Construction // International Journal of Applied and Fundamental Research. 2014. №3-2. Pp. 236-238.
43. Asaul A.N. Scientific school "Methodological problems of the effectiveness of regional ISC as a self-organizing and self-governing system." Origins, stages and results // Technological entrepreneurship and commercialization of innovations in the investment and construction sphere (Part 1): Proc. Int. XX Scientific Conf. edited by Honored Scientist of the Russian Federation, Honored Builder of the Russian Federation, Doctor of Economics, Professor A.N. Asaul. – St. Petersburg: ANO «IPEV», 2018. Pp. 13-48.
44. Asaul A.N. Activities of the scientific school as a condition for implementing the mobility of the domestic construction economy // Self-development, self-government and transformational changes in the investment and construction sphere: Proc. XV Int. Scientific Conf., Vol. 1. – St. Petersburg: ANO «IPEV», 2013. Pp. 9-14.
45. Asaul A.N., Lyulin P.B. Classification of interactions between business entities in construction as an open living system // Bulletin of civil engineers. 2013. №4 (39). Pp. 177-183.
46. Asaul A.N., Lyulin P.B. Modeling of living systems // Economic revival of Russia. 2012. №2 (32). Pp. 36-41.
47. Asaul A.N., Lyulin P.B., Malafeev O.A. Mathematical modeling of interactions of an organization as a living system // Bulletin of the Khmelnytsky National University Economic Sciences. 2013. №6-2 (206). Pp. 215-220.
48. Asaul A.N., Chegaydak A.P. Organization as a living system: individual code-structure (ICS «X») of an economic entity // Bulletin of Economic Science of Ukraine. 2012. №1(21). Pp. 201-205.
49. Asaul A.N., Ivanov S.N. Reduction of transaction costs in construction due to optimization of the information space // Modern problems of science and education. 2009. №1. Pp. 22-23.
50. Vakhimistov A.I., Asaul N.A. The Role of Corporate Associations in the Management System of the Regional Construction Complex // Stroyizdat SPb. 2003. 152 p.
51. Gorbunov A.A. Formation of Regional Construction Complexes in a Transition Economy / St. Petersburg, Petrovsky Fond, 1999. 162 p.
52. Koshcheev V.A., Asaul A.N. Self-organization in Economic and Ethnopolitical Systems // Bulletin of Izhevsk State Technical University named after M.T. Kalashnikov. 2012. №1(53). P. 50-53.
53. Management of entrepreneurial risks of investment and construction project / A.N. Asaul et al.: edited by Honored Scientist, Professor A.N. Asaul – St. Petersburg: ANO "IPEV", 2017 – 256 p.
54. Formation of local innovation systems in the methodology of marketing management. Asaul A.N., Asaul M.A., Asaul N.A., Zaitsev S.V., Zaitsev N.S. St. Petersburg: ANO «IPEV». 2025. P. 400.
55. Economics of real estate: Textbook / A.N. Asaul and others – 18th ed. corr. and additional – M., «Urayt», 2018 – P. 353.



УДК 351.712.2:339.186-028.27
DOI: 10.52176/2304831X_2026_02_151
EDN: <https://elibrary.ru/nypgev>

Управление рисками тендерной деятельности при проведении государственных закупок услуг на электронных торговых площадках

Risk management of tendering activities in public procurement of services on electronic trading platforms



Артур Мовсесович Аракелян

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», заведующий кафедрой управления в сфере культуры, кино, телевидения и индустрии развлечений, доктор экономических наук, профессор, ORCID: 0000-0001-8328-7219, SPIN-код: 1466-4026, AuthorID: 1059707.
109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99.
e-mail: artur.arakelyan@mail.ru

Artur M. Arakelyan

FSBEI HE "State University of Management", Professor of the Department of Management in the Field of Culture, Cinema, Television and Entertainment Industry, Dr., Associate Professor, ORCID: 0000-0001-8328-7219, SPIN-код: 1466-4026, AuthorID: 1059707.
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542.
e-mail: artur.arakelyan@mail.ru

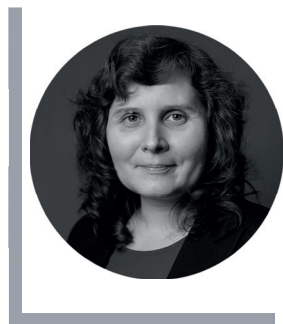


Юлия Владимировна Воронцова

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», доцент кафедры управления в сфере культуры, кино, телевидения и индустрии развлечений, кандидат экономических наук, доцент, ORCID: 0000-0001-7995-6395, Web of Science Researcher ID: C-8774-2019, SPIN-код: 9559-7682, AuthorID: 291502.
109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99.
e-mail: jvms2008@yandex.ru

Yulia V. Vorontsova

FSBEI HE "State University of Management", Associate Professor of the Department of Management in the Field of Culture, Cinema, Television and Entertainment Industry, PhD, Associate Professor, ORCID: 0000-0001-7995-6395, Web of Science Researcher ID: C-8774-2019, SPIN-код: 9559-7682, AuthorID: 291502.
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542.
e-mail: jvms2008@yandex.ru



Елена Евгеньевна Панфилова

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»,
доцент кафедры «Управление промышленными
организациями», кандидат экономических наук, доцент,
ORCID: 0000-0001-5397-0199, Web of Science Researcher ID:
C-8762-2019, SPIN: 3884-1530, Author ID: 404209.
109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99,
e-mail: ee_panfilova@guu.ru

Elena E. Panfilova

FSBEI HE "State University of Management", associate Professor
of the Department "Management of industrial organizations",
Candidate of Economic Sciences, associate Professor, ORCID:
0000-0001-5397-0199, Web of Science Researcher ID: C-8762-2019,
SPIN: 3884-1530, Author ID: 404209.
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542.
e-mail: ee_panfilova@guu.ru

Аннотация.

Статья посвящена рассмотрению особенностей ведения хозяйственной деятельности субъектами на электронных торговых площадках. Систематизированы подходы к изучению конкурсных и закупочных процедур как со стороны заказчика, так и со стороны поставщика услуг. Уточнено влияние системы комплаенс-контроля в организации на формирование мероприятий по управлению уровнем риска при проведении тендерной деятельности. Выявлены факторы, влияющие на выбор электронной торговой площадки субъектами малого предпринимательства. Определены индикаторы, позволяющие судить об уровне риска при проведении конкурентных/неконкурентных закупок услуг в рамках системы госзакупок. Даны методические рекомендации по управлению рисковыми ситуациями при осуществлении тендерной деятельности.

Ключевые слова.

Закупки, показатель, риск, тендер, управление, электронная торговая площадка.

Введение

В современных условиях цифровизации экономики, повсеместного установления взаимодействия с органами государственной власти, иными хозяйствующими субъектами электронных форм взаимодействия, вопросы управления рисками тендерной деятельности становятся первостепенными, поскольку объемы торгов на электронных торговых площадках возрастают год от года.

Учет благоприятных критериев в тендерной документации и нейтрализация отрицательных факторов обеспечивают состоятельность и устойчивость продол-

Abstract.

The article is devoted to the consideration of the features of conducting business by an entity on electronic trading platforms. The approaches to studying competitive and procurement procedures both from the side of the Customer and from the side of the Service Provider are systematized. The influence of the compliance control system in the organization on the formation of measures to manage the risk level during tender activities is clarified. The factors influencing the choice of an electronic trading platform by small business entities are identified. The indicators that allow judging the risk level during competitive/non-competitive procurement of services within the public procurement system are defined. Methodological recommendations for managing risk situations during tender activities are given.

Keywords.

Purchase, indicator, risk, tender, management, electronic trading platform.

жительного существования субъектов хозяйствования – участников тендера, являясь основой их финансово-экономической деятельности в коммерческой сфере, и способствуют росту рентабельности, результативности, эффективности, капитализации субъекта хозяйствования, прогрессу инноваций, внедрению прибыльных инвестиционных предложений [2].

Регулирование экономической защиты субъекта хозяйствования, реализующего тендерную деятельность, включает в себя сведение к минимуму угроз, возникающих в его практике. Чем стабильнее предприятие, тем оно более независимо от

неожиданных потрясений рыночной конъюнктуры [3].

Целью исследования является оценка уровня рисков при осуществлении тендерной деятельности организациями на различных электронных торговых площадках. Реализация цели возможна посредством решения следующих задач: оценить существующие на предприятии системы управления рисками, разработать практические рекомендации по выбору электронных торговых площадок для ведения бизнеса различными хозяйствующими субъектами и управлению рисками на них. В процессе исследования использовались методы дедукции, индукции, сравнения, анализа и сопоставления временных рядов.

Основная часть

К числу наиболее известных электронных торговых площадок (ЭТП) для осуществления государственных закупок можно отнести: «Госзакупки», «Росэлторг», «ТендерПро». Среди преимуществ электронных торговых площадок следует выделить прозрачность процедур закупок, сокращение времени на их проведение, контроль цены на услуги со стороны государства и возможность детального сравнения / анализа предложений поставщиков. Стоит отметить, что проведенный анализ показал, что на протяжении последних трех лет, поставщики все чаще применяют тактику снижения стоимости предмета закупки на протяжении всего времени проведения конкурса.

Число задействованных лиц, оформивших договоры непосредственно с государственными заказчиками, снижается в последние два года. При объемах в 380 тыс. поставщиков, подписавших контракты по Федеральному закону от 05.04.2013 № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд»¹ в первом квартале 2025 г., наблюдается падение до 239 тыс. юридических лиц, со-

вершивших те же действия в альтернативном периоде 2024 г. [4]. Ключевыми тенденциями при работе на ЭТП становятся:

- уменьшение суммы подписанных договоров с поставщиками-победителями на протяжении последних двух лет;
- снижение численности поставщиков в тендерах;
- повышение количества закупок для представителей малого и среднего бизнеса.

В результате сравнительного анализа международного и отечественного опыта в области осуществления государственных закупок на электронных торговых площадках можно определить их эффективность по следующим критериям: уровень выполнения государственными заказчиками поставленных целей в системе национальных госзакупок и интенсивность соперничества в конкурсной деятельности с выявлением уровня коррупции и мошенничества [5].

Конкурсные процедуры и закупочные мероприятия являются важнейшими составляющими в деятельности любой организации. Закупочные процедуры и тендеры содержат закупки изделий, работ/услуг у деловых партнеров/поставщиков.

Эти процедуры коррелируются со множеством угроз как долгосрочного, так и краткосрочного характера (риски колебания цен, сговора поставщиков, перерасхода средств, репутационные риски при попадании в реестр неблагонадежных партнеров и риски нарушения исполнения контракта). Для уменьшения уровня опасности требуется тщательная инспекция, очевидные и детально оформленные процедуры, прямое взаимодействие с контрагентами, защищенное руководство договорами страхования ответственности и непрерывное отслеживание процесса на всех этапах тендера [6].

Чрезвычайно важно для руководства любой организации получить опыт ранней диагностики потенциальных рисков для совершенствования закупочной деятельности в перспективе, а также снизить уро-

¹ Федеральный закон от 05.04.2013 № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» // URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001201304080023> (дата обращения: 20.02.2026)

вень опасности для стабилизации экономической безопасности конкурсных процедур. Для успешного риск-менеджмента конкурсных процедур организации необходимо решить следующие задачи:

- осуществлять интегрированный мониторинг поставщиков;

- подробно анализировать кандидатов или подрядчиков. Такой мониторинг охватывает анализ их финансовой устойчивости, трудовой биографии руководящего состава, их компетентности и квалификации, а также проводится аудит просмотров сайтов электронных торговых площадок;

- поощрять соперничество в кругу подрядчиков и контрагентов, рекламируя открытую и понятную конкурсную процедуру по тендеру. Возникновение такой ситуации возможно при проведении широкой маркетинговой рекламы, привлечении отдельных / эксклюзивных поставщиков услуг и интеграции количественных и качественных критериев оценки заявки для группы подрядчиков. Рост соперничества способствует получению наилучшего соотношения качество / цена, что является привлекательным для участия субъектов малого предпринимательства;

- сформировать детализированные и полные спецификации товара (оказываемой услуги).

Эффективные процедуры закупочной деятельности повышают общую бизнес-производительность субъекта хозяйствования. Объективно оценивая потенциальные угрозы внешней среды субъекты предпринимательства упрощают себе процедуру закупки за счет повышения эффективности использования своих информационных систем, логистических цепочек.

Для управления рисками при осуществлении тендерной деятельности активно используется комплаенс-контроль, под которым понимаются действия компании, направленные на обеспечение гарантий добросовестности работников и всей деловой среды компании в целом [7]. К функции комплаенс-контроля относится, прежде всего, реорганизация субъекта хозяйствования для соответствия новым рыночным требованиям. Требования могут

возникать как на законодательном уровне, так и на уровне контролирующих органов, собственников бизнеса. При обязательности их исполнения субъект хозяйствования должен перестроить свои стратегические, управляющие и вспомогательные бизнес-процессы.

Стандартная система комплаенс-контроля включает: антикоррупционный, анти-монопольный, налоговый, финансовый и антифрод комплаенс. Следует отметить, что у заказчиков часто появляется желание создать собственную электронную торговую площадку. Считается, что так проще найти подходящих для нужд компании поставщиков, которые придут на электронную торговую площадку самостоятельно. В действительности же получается, что на собственной площадке всегда будет работать исключительно ограниченный круг компаний. При этом заказчик лишается главного преимущества — выбора.

Большинство поставщиков не могут отслеживать площадки каждого заказчика. Им проще и выгоднее работать на крупных электронных торговых площадках, потому что там представлено больше потенциальных клиентов и заказов. Кроме этого, электронная торговая площадка обязательно станет «головной болью», поскольку она является непрофильным видом деятельности для организации. Поддержку и развитие электронной торговой площадки поручать штатным сотрудникам в качестве дополнительной нагрузки нецелесообразно.

На рынке услуг, закупаемых через систему госзакупок, присутствует много компаний, которым пришлось создать целые подразделения под новые тендерные функции [8]. В итоге собственная электронная торговая площадка становится «грузом», который не приносит ожидаемых результатов. В этой связи, первой рекомендацией служит выбор одной из независимых электронных торговых площадок. Вторым важным фактором при выборе ЭТП является ее функциональные возможности (например, осуществление большего числа операций). Электронная торговая площадка служит своего рода гибким инструментом, подстраиваю-

щимся под бизнес-процессы организации (важна интеграция с внешними ERP, SCM-системами).

Главное преимущество независимых электронных торговых площадок – это база компаний-поставщиков, которую они собирают годами. Поэтому руководству организации следует проверить её актуальность на текущий момент времени. Добросовестные площадки не скрывают свою клиентскую базу. Любая организация на ЭТП имеет возможность просмотреть страницы компаний-поставщиков, изучить архив закупок и оценить активность ее участников. Если такая информация является закрытой, то это повод задуматься о ее надежности. Также руководству организации следует выяснить – будет ли на площадке осуществляться сопровождение тендерных закупок и привлечение профильных, узкоспециализированных поставщиков услуг для повышения уровня конкуренции [9]. Следующим фактором, который должен быть учтен при выборе площадки – опыт конкурентов и других заказчиков. Необходимо изучить заказчиков и их закупки на конкретной электронной площадке. Если среди них есть конкуренты искомой организации или компании похожего профиля, то это является позитивным моментом.

Важным показателем выбора ЭТП является присутствие большого числа коммерческих заказчиков. Как правило, для них характерны высокие требования к любому сервису, а значит подобная электронная площадка их устраивает и помогает добиваться эффективности в закупочных процедурах. Дополнительно следует оценить открытость электронной торговой площадки: можно без проблем проанализировать все актуальные закупки и их архив, увидеть количество совершенных закупок и агрегированную статистику по ним. Недобросовестные игроки рынка могут скрывать данную информацию. Также существенным фактором при выборе площадки является ее техническая стабильность при осуществлении хакерских атак [10].

Еще одним фактором при выборе электронной торговой площадки являются

дополнительные условия для поставщиков. Руководству предприятия обязательно надо изучить условия работы на электронной торговой площадке для потенциальных участников желаемой закупки. Следует обратить внимание на завуалированные платные услуги. Встречаются ситуации, что оператор электронной площадки обещает не брать деньги с поставщиков за свои услуги, но взимают данную плату с победителя или используют обязательное резервирование до 5% от суммы стоимости контракта. На практике не каждый поставщик согласится на подобные условия, а все остальные участники закупки будут включать свои издержки в цену предложения. Поэтому основной рекомендацией может служить предложение работать на электронных торговых площадках, которые предлагают прозрачные тарифы, стимулирующие максимальное число участия. В этом случае поставщик за фиксированную сумму получает доступ к неограниченному числу закупок. Немаловажную роль играет и активность электронной торговой площадки на рынке корпоративной торговли. В этом случае, следует изучить профильные рейтинги, отзывы клиентов электронной торговой площадки, посетить деловые мероприятия в сфере закупок [11].

Вовлеченность площадки в жизнь отрасли является хорошим показателем того, что компания понимает рынок, следит за трендами и развивается вместе с профессиональным сообществом. Следует отметить, что самым правильным способом выбрать любой ИТ-сервис – это предварительно протестировать его. Большинство электронных торговых площадок предлагают такую возможность клиентам – поработать на площадке бесплатно несколько месяцев. Данная услуга является отличным шансом оценить возможности площадки в режиме реального времени.

При оценке рисков работы на электронной торговой площадке необходимо обратить внимание на клиентский сервис, скорость реакции на обращения, скорость регистрации поставщиков в системе и готовность оператора площадки оказывать консультационную помощь. После

тестирования нескольких электронных торговых площадок появится определенность, где работать удобнее и эффективнее.

Результаты и выводы

По результатам проведенного исследования можно сформулировать следующие методические рекомендации по управлению рисками при осуществлении тендерной деятельности на электронных торговых площадках. Ключевым риском является потеря финансовой устойчивости участников закупки. Оценив многообразие процедур по тендерам Федерального закона от 18 июля 2011 г. N 223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц» (с изменениями и дополнениями)², имеющимся на официальном сайте РФ, сгруппируем всех заказчиков в три основные группы:

- без специальных условий по финансовой стабильности потенциальных участников – их число с каждым разом уменьшается все больше, поскольку текущие критерии заказчика для определения победителя усложняются [12];

- определяющих критерии собственными способами – незначительное количество таких заказчиков присутствует на площадках;

- опирающихся в своей деятельности на ключевой показатель – рейтинг поставщика.

С точки зрения участия в закупках в роли поставщика для минимизации потенциальных рисков можно порекомендовать:

- проведение тщательного анализа заказчика;

- проверку причастности организации к зарубежным компаниям. При этом необходимо учитывать географию учредителя, его платежеспособность, арбитражные дела, заключенные контракты, перечень действующих поставщиков;

- отбор безопасных процедур. При участии в тендерах желательно уже иметь договоренности с несколькими производителями/поставщиками. Требуется проектировать логистические процессы

с учетом текущей экономической ситуации и учетом возможности наступления форс-мажорных обстоятельств, список которых значительно расширен сейчас из-за санкций;

- следует отдавать предпочтение контрактам в рублях РФ, поскольку тендеры в валюте сложно прогнозируются в настоящих экономических условиях;

- оценку возможности вносить изменения в потенциальный договор, предлагаемый заказчиком;

- обсуждение условий технического задания/требований для получения конкретных разъяснений на начальных стадиях закупки;

- подготовку страхового плана проведения закупки [1].

Анализ выполненных контрактов поставщиками на ЭТП позволяет говорить о том, что показатели риска могут быть оценены через следующие параметры:

- соответствие масштабов деятельности организации сумме закупки;

- соответствие суммы закупки активам компании;

- соответствие суммы закупки годовой выручке организации;

- срок существования компании, по данным ЕГРЮЛ;

- количество контрактов с государственными заказчиками, выполненных за последние три года;

- число открытых компанией за последние два года представительств и филиалов в регионах;

- снижение уровня рентабельности по прибыли от реализации;

- средний период оборота дебиторской задолженности;

- соблюдение «золотого правила» баланса у компании-заказчика;

- число проигранных дел в Арбитражном суде по заключению и исполнению контрактов по госзакупкам;

- превышение сумм, выплаченных по договорам внешним компаниям, консультирующим по вопросам реализации тендерной деятельности;

² Федеральный закон от 18 июля 2011 г. N 223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц» (с изменениями и дополнениями) // URL: <https://base.garant.ru/12188083/> (дата обращения: 20.02.2026)

- индикатор незащищенность коммерческой тайны;

- индикатор информационной уязвимости компании.

Если организация прибегает к услугам сторонней организации при подборе тендеров в определенном регионе, то имеет смысл рассчитывать такие показатели, как: вероятность невыполнения бюджета по закупкам в целом, меру риска и цену риска по отдельным закупочным процедурам, вероятность нарушения сроков исполнения контракта, индекс превышения бюджета расходов.

В условиях цифровизации информационные риски выходят на первый план как для компании-заказчика, так и для организации-поставщика. В качестве инструментария управления рисками может быть использована решетка информационного менеджмента, позволяющая для рутинных, стандартных и стратегических бизнес-процессов выделить уязвимые места в бизнес-процессах. Карту стратегических рисков и групп ключевых конкурентов на бюджетных и коммерческих электронных торговых площадках рекомендуется строить в системе координат «начальная максимальная цена контракта – тип заказчика», «размер обеспечения заявки – вознаграждение оператору электронной торговой площадки» и «тип конкурентной закупки – процент демпингования по цене».

Уровень риска при заключении договора на электронных торговых площадках может быть снижен путем корректного подбора метода ценообразования на услугу; снижения количества организаций, привлекаемых в качестве субподрядчиков и усилением информационной безопасности системы организации от хакерских атак.

Перспективными направлениями исследований вопросов управления рисками тендерной деятельности являются вопросы использования искусственного интеллекта для подбора корректного алгоритма снижения цены при проведении запроса котировок, электронного аукциона или закупки у единственного поставщика.

Заключение

Риски, характерные при осуществлении тендерной деятельности на электронных торговых площадках, многообразны. Как показывает проведенное исследование, уровень риска выше на электронных торговых площадках для консалтинговых услуг и услуг, связанных с исполнением энергетических контрактов. Размер и периодичность вознаграждения для компании-аутсорсера по тендерной деятельности формируются в области низкого риска.

Область высокого риска характерна при выборе заказчика, тендерная деятельность которого связана с работой ограниченного пула компаний-поставщиков, постоянно выигрывающих конкурсы или сознательно уклоняющихся от заключения контракта в случае выигрыша. Область критического риска представлена ситуациями, связанными с форс-мажорными обстоятельствами при нарушении функционирования электронной торговой площадки в случае отключения электричества из-за повреждения энергетической инфраструктуры, банкротства компании-заказчика и отзыва лицензии у банка, давшего гарантию или поручительство по сделке.

Тепловые карты при управлении рисками тендерной деятельности формируются отдельно для финансового отдела, коммерческого отдела, отдела логистики и отдела по закупкам. Риски некачественных действий исполнителей ранжируются по трем этапам реализации проекта по закупке услуги: отбор конкурсной тендерной документации, оценка финансового положения заказчика и степени устойчивости организации-поставщика для обеспечения требуемого уровня снижения цены; оценка рисков при исполнении контракта и принятии услуги. В корпоративной отчетности крупного заказчика традиционно присутствует Положение об управлении рисками, вводится ответственность участников закупочных, аукционных и единых комиссий, а также страхуется ответственность генерального поставщика эксклюзивной услуги.

Список источников:

1. Андреев Н.Ю., Андреев В.Н., Пихтин К.А., Черный А.С. Цифровые экосистемы и устойчивость электронных торговых площадок // Контроллинг. 2023. № 4(90). С. 48-55.
2. Вэй Х., Мельников А.С., Колесников А.В. Специфика управления закупками в условиях тотальной цифровизации // Экономика и управление: проблемы, решения. 2021. Т. 3, № 5(113). С. 92-99.
3. Гладилина И.П. Совершенствование методологии расчета начальной (максимальной) цены контракта и рост качества закупок в условиях изменений / И.П. Гладилина, Е.С. Токарева. – М.: ООО «Русайнс», 2020. – 72 с.
4. Демченко М.В., Симаева Е.П. Трансформация организации госзакупок как направление экономической интеграции стран СНГ и ЕАЭС // Экономика. Налоги. Право. 2021. Т. 14, № 6. С. 150-158.
5. Организация и контроль в системе государственных закупок: отечественный и зарубежный опыт: монография / В.В. Панков, Л.А. Чайковская, Н.А. Проданова [и др.]; Под редакцией В.В. Панкова, Л.А. Чайковской, В.Л. Кожухова. – М.: Издательство «Аудитор», 2015. – 247 с.
6. Панфилова Е.Е. Система госзакупок как платформа для выстраивания эффективного взаимодействия между государством и бизнесом: практические аспекты // Сила систем. 2021. № 1(18). С. 49-76.
7. Плотников А.И. Перспективы развития государственных и муниципальных закупок на рынке интернет-услуг // Экономические науки. 2020. № 192. С. 165-172.
8. Сапожникова С.М., Рейхерт Н.В. Проблемы малого бизнеса при организации участия в электронных торгах // Бизнес. Образование. Право. 2023. № 1(62). С. 173-178.
9. Нарыжная Н.Ю., Сафронов Е.Г., Иваев М.И., Кудряшов А.А. Совершенствование процессов реализации электронных аукционов его участниками с учетом технологических особенностей торгов в России // Креативная экономика. 2022. Т. 16, № 4. С. 1491-1518.
10. Торгашев Р.Е. Анализ государственных закупок и заказов для государственных нужд как одного из инструментов поддержки предпринимательства Российской Федерации // Муниципальная академия. 2023. № 3. С. 121-131.
11. Управление закупками на основе теории «зрелости» закупок: учебное пособие / Г.В. Дегтев, И.П. Гладилина, С.А. Сергеева, В.А. Тархова. – Чехов: Центр образовательного и научного консалтинга (ИП Трусова Людмила Александровна), 2016. – 122 с.
12. Хоменко Я.В., Баклицкая Я.Н. Тенденции и перспективы развития системы государственных закупок: зарубежный опыт // Сборник научных работ серии «Финансы, учет, аудит». 2021. № 1(21). С. 202-219.

References:

1. Andreev N.Yu., Andreev V.N., Pikhin K.A., Cherny A.S. Digital ecosystems and the sustainability of electronic trading platforms // Controlling. 2023. No. 4 (90). P. 48-55.
2. Wei H., Melnikov A.S., Kolesnikov A.V. Specifics of procurement management in the context of total digitalization // Economy and Management: Problems, Solutions. 2021. Vol. 3, No. 5 (113). P. 92-99.
3. Gladilina I.P. Improving the methodology for calculating the initial (maximum) contract price and improving the quality of procurement in the face of change / I.P. Gladilina, E.S. Tokareva. - M.: OOO "Rusains", 2020. - 72 p.
4. Demchenko M.V., Simaeva E.P. Transformation of the organization of public procurement as a direction of economic integration of the CIS and EAEU countries // Economy. Taxes. Law. 2021. Vol. 14, No. 6. P. 150-158.
5. Organization and control in the public procurement system: domestic and foreign experience: monograph / V.V. Pankov, L.A. Chaikovskaya, N.A. Prodanova [et al.]; Edited by V.V. Pankov, L.A. Chaikovskaya, V.L. Kozhukhov. - M.: Auditor Publishing House, 2015. - 247 p.
6. Panfilova E.E. The public procurement system as a platform for building effective interaction between the state and business: practical aspects // Power of the system. 2021. No. 1 (18). P. 49-76.
7. Plotnikov A.I. Prospects for the development of public and municipal procurement in the Internet services market // Economic sciences. 2020. No. 192. P. 165-172.
8. Sapozhnikova S.M., Reikherth N.V. Problems of small businesses when organizing participation in electronic auctions // Business. Education. Law. 2023. No. 1 (62). P. 173-178.
9. Naryzhnaya N.Yu., Safronov E.G., Ivaev M.I., Kudryashov A.A. Improving the processes of implementing electronic auctions by its participants, considering the technological features of trading in Russia // Creative Economy. 2022. Vol. 16, No. 4. Pp. 1491-1518.
10. Torgashev R.E. Analysis of public procurement and orders for state needs as one of the instruments for supporting entrepreneurship in the Russian Federation // Municipal Academy. 2023. No. 3. Pp. 121-131.
11. Procurement management based on the theory of procurement "maturity": a tutorial / G.V. Degtyarev, I.P. Gladilina, S.A. Sergeeva, V.A. Tarkhova. – Chekhov: Center for educational and scientific consulting (IP Trusova Lyudmila Aleksandrovna), 2016. – 122 p.



УДК 352:004
DOI: 10.52176/2304831X_2026_02_159
EDN: <https://elibrary.ru/neyopd>

Повышение адаптивности и эффективности управления городским хозяйством Москвы: вызовы и цифровые решения

Improving the adaptability and efficiency of Moscow's urban management: challenges and digital solutions



Диана Александровна Ермилина

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», доцент кафедры теории и организации управления, кандидат экономических наук, доцент, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9619-5882>, SPIN-код: 3537-6331, AuthorID: 744140, 109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99.
ГАОУ ВО «Московский городской университет управления Правительства Москвы имени Ю.М. Лужкова», доцент кафедры государственного управления и кадровой политики, кандидат экономических наук, доцент 107045, Россия, Москва, ул. Сретенка, 28
e-mail: diana.ermilina@mail.ru

Diana A. Ermilina

FSBEI HE «State University of Management», Associate Professor of the Department of Theory and Organization of Management, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9619-5882>, SPIN-код: 3537-6331, AuthorID: 744140, 99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542.
SAEI HE «Moscow City University of Management named after Yu. M. Luzhkov», Associate Professor of the Department of Public Administration and Personnel Policy, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
28 Sretenka street, Moscow, Russia, 107045.
e-mail: diana.ermilina@mail.ru

Аннотация.

Статья представляет собой критический анализ цифровой трансформации управления городским хозяйством Москвы. Исследование ставит целью оценить реальную эффективность и адаптивность таких масштабных проектов, как Центр управления КГХ (ЦУ КГХ), в условиях бюджетных ограничений и санкционного давления. Методология включает оценку заявленных результатов внедрения цифровых платформ и интерактивных сервисов, таких как «Наш город», с учетом альтернативных точек зрения. Результаты демонстрируют, что, несмотря на впечатляющие показатели вроде обработки 60 тысяч событий в сутки и повышения оперативности, модель сталкивается с серьезными вызовами. К ним относятся чрезвычайно высокая стоимость, создающая риски «двухскоростного» развития для регионов, и проблема «слепых зон», когда цифровизация не всегда обеспечивает равное внимание к центру и окраинам мегаполиса. Значение работы заключается в трезвом выводе: хотя московский опыт доказывает потенциал технологий для перехода к предиктивному управлению, его успех относителен. Для долгосрочной устойчивости недостаточно просто инвестировать в технологии - необходимы гибкость управления, учет внутренней дифференциации города и адаптация принципов, а не дорогостоящее копирование моделей.

Ключевые слова.

Москва, городское хозяйство, экономика, управление, цифровая трансформация, эффективность, адаптивность, потенциал технологий.

Введение

Управление городским хозяйством Москвы - одной из крупнейших агломераций мира - сопоставимо с управлением целым государством. Комплекс городского хозяйства (КГХ) столицы включает более 120 миллионов кв. метров дорог, 30 тысяч многоквартирных домов и колоссальные инженерные системы, такие как 18 тысяч км теплосетей и 13 тысяч км водопровода [4]. В условиях геополитической напряженности и санкционного давления традиционные модели управления оказываются недостаточно эффективными. Ключевым вызовом становится не просто поддержание этой инфраструктуры в рабочем состоянии, а ее адаптация к новым реалиям - необходимость повышения энергоэффективности, снижения расходов и оптимизации использования ресурсов.¹

Abstract.

This article presents a critical analysis of the digital transformation of Moscow's urban management. The study aims to assess the actual effectiveness and adaptability of large-scale projects such as the City Housing Management Center (CGHMCC) in the face of budget constraints and sanctions pressure. The methodology includes an assessment of the stated results of implementing digital platforms and interactive services, such as "Our City," taking into account alternative perspectives. The results demonstrate that, despite impressive performance indicators such as processing 60,000 events per day and increased operational efficiency, the model faces significant challenges. These include extremely high costs, which create the risk of "two-speed" development for regions, and the problem of "blind spots," where digitalization does not always ensure equal attention to the city's core and outskirts. The significance of this work lies in its sobering conclusion: although Moscow's experience demonstrates the potential of technologies for the transition to predictive management, its success is relative. Long-term sustainability requires more than simply investing in technology - management flexibility, consideration of the city's internal differentiation, and the adaptation of principles, rather than costly replication of models.

Keywords.

Moscow, urban economy, economics, management, digital transformation, efficiency, adaptability, technology potential.

Ответом на эти вызовы стала масштабная цифровая трансформация, которая позволила перейти от реагирования на проблемы к их прогнозированию и предотвращению. Данная статья анализирует, как Москве, несмотря на критику высокой стоимости проектов и сложности тиражирования моделей, удастся повышать устойчивость и эффективность управления своим хозяйством [10].

Управление городским хозяйством Москвы - задача, по своей сложности сопоставимая с управлением целым государством. Масштабы поражают: в ведении комплекса городского хозяйства (КГХ) столицы находится свыше 120 миллионов квадратных метров дорожного полотна, содержание более 30 тысяч многоквартирных домов и поддержание в рабочем состоянии гигантских инженерных си-

¹ ИТ-Ландшафт ЖКХ 2025: стратегия цифровой трансформации жилищно-коммунального хозяйства Российской Федерации / Минстрой России. М., 2025. 45 с. // URL: <https://www.minstroyrf.gov.ru> (дата обращения: 01.11.2025)

стем, включая примерно 18 тысяч километров тепловых сетей и 13 тысяч километров водопроводных коммуникаций. Ежегодные бюджеты на содержание этой инфраструктуры исчисляются сотнями миллиардов рублей, а ее износ, по разным оценкам, на отдельных участках достигает 60-70%, что создает постоянный фон высоких рисков [16].

В последние годы на эти традиционные вызовы наложился новые, внешние факторы. Геополитическая напряженность и санкционное давление привели к удорожанию импортного оборудования, ограничению доступа к ряду технологий и общей необходимости повышения экономической суверенности. В этих условиях прежние, по большей части реактивные, модели управления, основанные на устранении последствий уже случившихся аварий, оказались не просто неэффективными, но и финансово несостоятельными. Ключевой проблемой стало не просто латание дыр, а стратегическая адаптация всей системы к новым реалиям [9]. На первый план вышли задачи кардинального повышения энергоэффективности (на долю ЖКХ, по данным Минэнерго, приходится до 20% общего энергопотребления в стране), жесткого снижения эксплуатационных расходов и оптимизации использования всех видов ресурсов - от человеческих до топливных.

Ответом на эти вызовы стал курс на масштабную цифровую трансформацию городского хозяйства [5]. Этот переход преследует цель изменить саму парадигму управления: от борьбы с последствиями к прогнозированию и предотвращению проблем. Власти Москвы делают ставку на создание централизованной системы, основанной на сборе и анализе больших данных в режиме реального времени. Однако этот путь сопровождается серьезной критикой. Основные претензии экспертов касаются запредельной стоимости таких проектов, исчисляемой десятками миллиардов рублей, что ставит под вопрос их окупаемость и делает практически невозможным тиражирование в регионах с

более скромными бюджетами [1]. Кроме того, звучат скептические оценки относительно реальной эффективности этих систем: не является ли создание «цифровых двойников» дорогой имитацией бурной деятельности, которая не решает фундаментальных проблем износа фондов?

Данная статья проводит комплексный анализ того, как Москве, несмотря на обозначенные риски и критику, удается повышать устойчивость и эффективность управления своим хозяйством. Мы исследуем, являются ли колоссальные инвестиции в цифровизацию оправданным шагом в сторону «умного города» или же это точечное решение, маскирующее системные проблемы гигантской городской агломерации, находящейся в состоянии постоянного стресс-теста [14].

Основная часть

Цифровое ядро управления: Центр управления комплекса городского хозяйства (ЦУ КГХ)

Центральным элементом новой системы управления стал Центр управления комплекса городского хозяйства (ЦУ КГХ), работающий с 2022 года. Это не просто диспетчерская, а мозговой центр, аккумулирующий данные в режиме реального времени.² В его ситуационном зале на видеостену диагональю 425 дюймов транслируется информация примерно по тысяче показателей из десятков источников, включая оперативные службы, телеметрические устройства и обращения граждан через портал «Наш город». Система способна фиксировать и ранжировать по критичности до 60 тысяч событий в сутки. Это позволяет перейти от ручного контроля к автоматизированному анализу больших данных (Big Data). Экономический эффект проявляется в: оптимизации расходов за счет более точной координации работ и перераспределения ресурсов; предиктивной аналитике, которая помогает прогнозировать сценарии развития отраслей и риски новых проектов; сокращении времени реагирования на нештатные ситуации благодаря слаженному

² Сердце Москвы: как устроен Центр управления Комплекса городского хозяйства // РИА Недвижимость. 2025. 24 сентября // URL: <https://realty.ria.ru/20250924/tsentr-2043707907.html> (дата обращения: 01.11.2025)

взаимодействию всех служб в едином информационном пространстве [15].

На практике это означает, что, например, авария на водоводе не просто фиксируется диспетчером, а автоматически определяется ее масштаб, назначается ответственный исполнитель и оптимальный план по ее устранению с минимальным ущербом для горожан [13].

Мозговой центр мегаполиса: от концепции к реализации. Идея создания Центра управления комплекса городского хозяйства (ЦУ КГХ) была выдвинута в 2019 году заместителем мэра Москвы по вопросам ЖКХ и благоустройства Петром Бирюковым и одобрена мэром Сергеем Собяниным. После трех лет разработки центр был торжественно открыт в мае 2022 года в районе Печатники. Это решение стало ответом на ключевую проблему управления таким гигантским хозяйством, как московское: разрозненность информационных систем. До его появления десятки систем работали изолированно, с разными конфигурациями, что затрудняло формирование целостной картины, особенно в межотраслевых проектах.³ Целью было создание единого информационного пространства для повышения прозрачности, эффективности управления и, как следствие, качества жизни горожан.

ЦУ КГХ - далеко не просто диспетчерская. Это аналитический хаб, где происходит круглосуточный мониторинг и обработка данных. В здании центра одновременно работают до 300 человек, включая аналитиков, сотрудников «Службы 112», представителей ресурсоснабжающих организаций и префектур. Сердцем центра является ситуационный зал, где работают 60 специалистов, представляющих органы исполнительной власти и ключевые ресурсоснабжающие компании, такие как «Мосводоканал», «Мосэнерго» и другие [3].

Технологическое оснащение и потоки данных. Технологическим стержнем ЦУ КГХ является Автоматизированная инфор-

мационная система (АИС), разработанная Департаментом информационных технологий города Москвы при участии «Группы компаний ОТР». Эта система служит универсальным приемником и агрегатором информации.⁴

Источники данных для АИС ЦУ КГХ разнообразны: оперативные службы города и ресурсоснабжающие организации; контрольно-надзорные органы; обращения граждан через портал «Наш город» и Единый диспетчерский центр; телеметрические устройства, установленные на объектах инфраструктуры; прогнозы погоды, что позволяет, например, заранее подготовить технику в районах, где ожидаются сильные осадки и подтопления.

Система способна обрабатывать данные по 1000 показателей из более чем 50 источников, фиксируя до 60 тысяч событий в сутки. Все события автоматически ранжируются по степени критичности, что позволяет выделить те, что требуют немедленной реакции.

Экономический и управленческий эффект: от оперативности к прогнозированию. Создание ЦУ КГХ принесло измеримые результаты в нескольких сферах, существенно трансформировав подход к управлению.

Управление. Было создано единое информационное пространство, что привело к повышению скорости и качества обработки данных, а также оперативности принятия решений [8]. Межведомственный обмен данными теперь происходит без потерь времени, дублирующих операций и бумажного документооборота. Ожидается, что это позволяет сократить время на принятие управленческих решений примерно на 25%.

Экономика. Проявляется в оптимизации расходов за счет более точного координации работ и перераспределения ресурсов. Внедрение системы позволило перейти к предиктивной аналитике - прогнозированию сценариев развития отраслей, организаций и отдельных ситуаций, а

³ Moscow Chamber of Commerce and Industry and the Smart City Competence Center signed a cooperation agreement in the field of urban analytics // Portal PSJ.ru. 2025. 30 Jan // URL: <https://www.psj.ru> (date of access: 01.11.2025)

⁴ Housing and communal services of Russia - 2025: new horizons of digitalization and strategic development: exhibition materials // SectorMedia. 2025 // URL: <https://www.sectormedia.ru> (date of access: 01.11.2025)

также анализу рисков новых проектов. За счет оптимизации контроля качества выполнения работ в сфере ЖКХ ожидается снижение затрат на 10-15%.⁵

Координация: Организация штабов для оперативного взаимодействия, в том числе в сложных межотраслевых проектах, стала более слаженной. На практике это означает, что авария на водоводе не просто фиксируется, а автоматически определяется ее масштаб, назначается ответственный исполнитель и формируется оптимальный план устранения с минимальным ущербом для горожан.

Автоматизация. Обеспечивается полнота и точность данных, их агрегация и автоматизированный анализ больших данных (Big Data). Это поднимает предсказательную аналитику на новый уровень, позволяя выявлять «слепые зоны» в мониторинге инфраструктуры и делать расширенные прогнозы развития города.

Критический взгляд и будущее развитие. Несмотря на впечатляющие успехи, проект ЦУ КГХ требует взвешенной оценки. Некоторые данные, особенно финансовые, наводят на размышления. Согласно отчетам, автономная некоммерческая организация «ЦУ КГХ» показывает снижение чистой прибыли: со 367 тысяч рублей в 2023 году до 180 тысяч рублей в 2024. При этом финансовые коэффициенты ликвидности значительно превышают средние значения, что может свидетельствовать о неэффективном использовании активов. Кроме того, организация фигурирует в арбитражных делах и имеет исполнительные производства. Эти факты указывают на возможные внутренние проблемы в управлении юридическим лицом, которые, впрочем, не обязательно напрямую влияют на операционную деятельность самого ситуационного центра.

В фокусе будущего развития - не только технологии, но и кадры. В ЦУ КГХ реализуются образовательные проекты, такие как «Школа юного аналитика» для старшеклассников, а также практика для студентов [11]. Это стратегически важная инвестиция в подготовку следующего

поколения специалистов, которые будут управлять городом. Москва уже седьмой год подряд возглавляет рейтинг цифровизации городского хозяйства «IQ городов», и ЦУ КГХ играет в этом достижении ключевую роль.

Таким образом, Центр управления комплекса городского хозяйства Москвы представляет собой качественный скачок от фрагментарного контроля к комплексному, и управлению городской агломерацией на основе данных. Хотя проект не лишен некоторых финансовых и управленческих сложностей, его внедрение позволило перейти от реагирования на происшествия к их предупреждению, заложив основу для более устойчивого и предсказуемого развития мегаполиса.

Интерактивные инструменты и обратная связь: диалог с городом

Цифровая трансформация Москвы вышла далеко за рамки оптимизации внутренних бюрократических процессов. Она кардинально перестроила саму философию взаимодействия мегаполиса и его жителей, превратив его из монолога власти в постоянный, живой диалог [7]. Интерактивные сервисы стали не просто удобным дополнением, а ключевым элементом в формировании той самой «эволюционной траектории функционирования городского хозяйства», которая позволяет системе не просто реагировать на проблемы, но и адаптироваться, учиться и предвосхищать вызовы.

Краеугольным камнем этой системы является платформа «Наш город». Запущенная более десяти лет назад, она эволюционировала из простого сервиса для сообщения о ямах на дорогах в комплексную экосистему гражданского контроля. Сегодня через портал и мобильное приложение москвичи могут отмечать десятки типов проблем: от неисправного фонаря и незаконной парковки до нарушений в благоустройстве дворов и качества работы общественного транспорта. Критический взгляд, однако, показывает, что система столкнулась с вызовами масштаба. Возник «эффект кнопки» - когда

⁵ ЖКХ России – 2025: новые горизонты цифровизации и стратегического развития: материалы выставки // SectorMedia. 2025 // URL: <https://www.sectormedia.ru> (дата обращения: 01.11.2025)

простота жалобы порождает их лавинообразный рост, часть из которых может быть необоснованной или дублирующей. Это создает нагрузку на операторов и требует постоянной доработки алгоритмов машинного обучения для фильтрации и кластеризации обращений. Тем не менее, именно этот массив данных - свыше 3-4 миллионов обращений в год - стал бесценным ресурсом. Анализируя его, городские власти видят не разрозненные ямы или сломанные лавочки, а системные проблемы: например, что определенный тип асфальта на конкретных типах магистралей разрушается быстрее, или что в районах с высокой плотностью застройки критически не хватает парковочных мест. Это уже не оперативное, а стратегическое планирование, основанное на Big Data [17].

Эффективность реагирования на острые проблемы обеспечивает интеграция с ГБУ «Система 112». Размещенная в ЦУ КГХ, эта система является цифровым мозгом, координирующим действия города в кризисных ситуациях. Обработывая в пиковые моменты до 17 тысяч вызовов в сутки и взаимодействуя с 236 службами (включая МЧС, скорую помощь, полицию, а также коммунальные службы Москвы и соседних областей), она обеспечивает сквозную координацию, исключая бюрократическую волокиту. Технология прямой видеотрансляции с места происхождения с мобильных устройств сотрудников или патрульных машин на гигантскую видеостену ЦУ КГХ - это качественный скачок. Она позволяет, например, руководителю ликвидации последствий ДТП оценить обстановку в реальном времени, даже если происшествие случилось в районе, не охваченном стационарными камерами видеонаблюдения. С экономической точки зрения, эффект от такой координации исчисляется миллиардами рублей. По оценкам экспертов, только за счет сокращения времени простоя на дорогах из-за оперативного устранения аварий и оперативного перераспределения транспортных потоков, городская экономика

ежегодно сохраняет до 5-7 млрд рублей. Предотвращение одной крупной аварии на теплосети зимой, благодаря слаженным действиям, позволяет избежать не только прямых затрат на ремонт (которые могут достигать 50-100 млн рублей), но и колоссальных косвенных убытков от приостановки работы социальных учреждений и бизнеса.

Следующим логичным шагом на пути к умному городу стал переход от реактивного к превентивному управлению [6]. Эту задачу решает массовое внедрение сетей Интернета вещей (IoT) и сенсорных устройств.⁶ Если «Наш город» фиксирует уже случившуюся проблему, то датчики призваны предупредить о ней до того, как она станет очевидной для жителей. Например, в пилотных районах города на трубопроводах водоснабжения и отопления устанавливаются акселерометры и датчики акустического анализа, которые улавливают микровибрации, предшествующие разрыву. Это позволяет запланировать ремонт на ночное время, минимизируя неудобства для горожан, и сэкономить до 30-40% средств по сравнению с ликвидацией последствий аварии. Аналогичные сенсоры, встроенные в несущие конструкции мостов и зданий, отслеживают крен и деформацию, предотвращая катастрофы [2].

Однако и здесь есть свои вызовы. Развертывание полноценной сети IoT - это инвестиции в десятки миллиардов рублей только на этапе закупки и установки оборудования. Кроме того, остро стоит вопрос кибербезопасности такой распределенной сенсорной сети и стандартизации данных, поступающих от устройств разных производителей. Пока что охват такими «умными» датчиками в Москве точечный, и до полномасштабного внедрения еще далеко.

Таким образом, выстраивая непрерывный диалог с горожанами через цифровые сервисы и дополняя его данными с предиктивных датчиков, Москва создает не просто систему быстрого реагирования, а сложный, самообучающийся орга-

⁶ Будущее умных городов: технологии для мегаполисов // Российская газета. 2025. 12 февр. // URL: <https://rg.ru> (дата обращения: 01.11.2025)

низм. Этот организм способен не только лечить симптомы городских «болезней», но и проводить их глубокую диагностику, закладывая основу для долгосрочного и устойчивого развития мегаполиса.

Вызовы и критические точки адаптации московского опыта

Безусловно, московская модель цифровизации городского хозяйства демонстрирует впечатляющие результаты, становясь эталоном для многих. Однако за этим фасадом технологического прорыва скрывается комплекс серьезных вызовов и критических точек, которые не только ограничивают тиражирование данного опыта в регионах, но и создают внутренние риски для самого мегаполиса. Успешное развитие в будущем зависит не столько от внедрения новых технологий, сколько от способности управления нивелировать эти структурные дисбалансы.

Бюджетный барьер и проблема «двухскоростной» России. Московский бюджет, являясь крупнейшим в стране, предоставляет столице беспрецедентные финансовые возможности. Только на создание и развитие ЦУ КГХ и сопутствующей инфраструктуры за последние пять лет было направлено, по разным экспертным оценкам, свыше 150-200 млрд рублей. Эта сумма сопоставима с годовыми бюджетами целого ряда субъектов РФ. Например, комплексное благоустройство одной лишь московской улицы по программе «Моя улица» может обходиться в сотни миллионов рублей, что превышает годовой бюджет на благоустройство среднего областного центра.

Для регионов такая модель зачастую оказывается неподъемной. Это создает фундаментальный риск формирования «двухскоростной» системы ЖКХ в стране: высокотехнологичный, эффективный Москва - и остальная Россия, вынужденная довольствоваться устаревающей инфраструктурой и ручными методами управления. Критики справедливо указывают, что концентрация финансовых и технологических ресурсов в столице усиливает центростремительные силы, усугубляя миграционный отток из регионов и создавая долгосрочные структурные перекосы

в экономике страны. Выход видится не в прямом финансировании копирования Москвы, а в разработке гибких региональных субсидий и создании федеральных типовых, но масштабируемых решений - «цифровых конструкторов» для городов с разным бюджетом и потребностями.

Проклятие масштаба: почему копирование невозможно, а адаптация необходима. Прямой перенос московских решений в иную urban-среду не просто нецелесообразен — он губителен. Московская система заточена под характеристики мегаполиса: высокую плотность застройки и населения, концентрацию инфраструктуры, значительный штат квалифицированных операторов. Попытка установить в малом городе с населением 100 тысяч человек аналог ЦУ КГХ с видеостенами и 200 операторами будет напоминать управление детской коляской с помощью пульта космического корабля - крайне дорого и абсолютно неэффективно.

Ключевая проблема - «эффект вакуума». Мощные аналитические системы, такие как предиктивные алгоритмы, основанные на машинном обучении, требуют для своей работы огромных массивов данных. Тот поток информации, который генерирует 12-миллионный мегаполис (тысячи обращений на портал «Наш город», показания миллионов датчиков), в небольшом городе просто отсутствует. Алгоритмы, не получая достаточного питания данными, выдают некорректные или бессмысленные результаты.

Поэтому для регионов критически важна адаптация не конкретных решений, а принципов: создание упрощенных, но функциональных ситуационных центров на базе уже существующих административных зданий; использование не дорогостоящих специализированных датчиков, а массовых смартфонов сотрудников и горожан как источников данных; фокус на мобильных приложениях, объединяющих ключевые сервисы, вместо строительства гигантских порталов. Успех будет определяться не технологической мощностью, а адекватностью решения местному контексту.

Внутренние «слепые зоны»: цифровое неравенство в пределах МКАД. Парадоксально, но, создавая инструменты для борьбы с территориальным неравенством, московская система сама рискует его усугублять. Критика о концентрации благоустройства в центре в ущерб окраинам, известная как «эффект глянцевого периферии», остается актуальной, хотя и приобретает новые, цифровые формы.

Речь идет уже не только о качества асфальта или скамеек, но и о «цифровых слепых зонах». Это проявляется в нескольких аспектах:

Инфраструктурный дисбаланс: Плотность установки стационарных камер видеонаблюдения и датчиков IoT в ЦАО и престижных деловых районах (ММДЦ «Москва-Сити») на порядок выше, чем в отдаленных спальных районах или на промышленных окраинах. Следовательно, и данные с этих территорий поступают более детальные, что ведет к более точному и быстрому принятию решений. Возникает петля обратной связи: больше данных - лучше управление - больше инвестиций.

Социальный фильтр. Активными пользователями портала «Наш город» и аналогичных сервисов чаще является социально активная, технически подкованная часть населения, которая не всегда репрезентативна для всех жителей, особенно старших возрастов или мигрантов. Проблемы, волнующие эти группы, могут оставаться за рамками цифрового поля зрения власти.

Экономическая целесообразность. Приоритеты для предиктивного ремонта часто определяются экономическими моделями. Гораздо вероятнее, что датчики для мониторинга износа труб будут в первую очередь установлены в районах с дорогой недвижимостью и мощным бизнес-кластером, где стоимость возможной аварии максимальна, а не в районе с ветхим жилым фондом, где физический износ инфраструктуры может быть выше.

Таким образом, вызовы, стоящие перед московской моделью, носят системный характер. Они указывают, что дальнейший рост эффективности зависит от способ-

ности городских властей проявлять не только технологическую, но и управленческую гибкость. Необходимо целенаправленно работать над выравниванием цифрового ландшафта, разрабатывать дифференцированные подходы к развитию разных районов и помнить, что самый совершенный алгоритм бесполезен, если он оставляет за бортом реальные потребности и проблемы значительной части горожан. Технологии должны быть инструментом интеграции, а не новой формой социального и территориального расслоения.

Заключение

Опыт Москвы в трансформации управления городским хозяйством представляет собой не просто успешный локальный кейс, а масштабный эксперимент по внедрению философии «умного города» в реалии крупнейшего мегаполиса Европы.⁷ Прделанный путь от разрозненных, реагирующих на уже случившиеся аварии служб до создания централизованного «цифрового мозга» в лице ЦУ КГХ свидетельствует о революционном сдвиге. Этот сдвиг обусловлен не просто внедрением отдельных технологий, а их тотальной интеграцией, созданием сквозных данных-ориентированных процессов, пронизывающих все уровни городского управления [12].

Ключевым достижением стало создание единого информационного контура, в котором данные с тысяч камер, датчиков IoT и интерактивных порталов, таких как «Наш город», перестали быть просто сигналами, а превратились в основу для прогнозной аналитики. Это позволило перейти от хаотичного, затратного «латания дыр» к предиктивному и основанному на данных управлению. Экономический эффект от такого подхода уже сегодня измеряется десятками миллиардов рублей. По оценкам аналитиков, только переход к превентивному ремонту инженерных сетей, основанному на показаниях датчиков, позволяет экономить до 15-20% от ежегодного бюджета на капитальный ремонт коммунальной инфраструктуры, что в аб-

⁷ Москва и Ханой будут сотрудничать в цифровизации городского управления // ComNews. 2025. 24 января // URL: <https://www.comnews.ru> (дата обращения: 01.11.2025)

солютных цифрах для Москвы составляет порядка 10-15 млрд рублей в год. Сокращение времени ликвидации аварий благодаря сквозной координации через «Систему 112» и прямому видеомониторингу экономит городскому хозяйству и бизнесу еще 5-7 млрд рублей ежегодно за счет снижения косвенных убытков. Эти цифры убедительно доказывают, что инвестиции в цифровизацию - не статья расходов, а высокоэффективное капиталовложение в устойчивость города [16].

Однако, как показал анализ, будущее управления лежит не в бездумном технократизме и наращивании вычислительных мощностей ради самих мощностей. Успех Москвы выявил и системные риски, игнорирование которых может нивелировать все достижения. Критически важным становится гармоничное сочетание технологий со стратегическим, чутким к дисбалансам планированием и учетом человеческого фактора. Технология, призванная устранять «слепые зоны», сама может их создавать - будь то цифровое неравенство районов или исключение из диалога социально уязвимых групп населения, не пользующихся смартфонами. Поэтому следующим вызовом для Москвы станет не установка еще большего количества датчиков, а развитие «цифрового гуманизма» - способности системы учитывать сложную социальную ткань мегаполиса, его внутреннюю дифференциацию и психологию жителей.

В этом контексте опыт столицы должен стать для регионов России не готовым шаблоном для слепого и зачастую обреченного на провал копирования, а источником адаптируемых принципов и методологий. К ним относятся:

1. Принцип единого информационного пространства: Ключевая ценность - не видеостена, а консолидация данных из всех ведомств в единой среде, ломающей ведомственные барьеры. Для малого города это может быть не гигантский ЦУ, а облачная платформа, доступная с планшетов мэра и глав коммунальных служб.

2. Принцип обратной связи с жителями: Важен не конкретный портал «Наш город», а сама парадигма, при которой

гражданин становится источником данных и соуправленцем. Это можно реализовать через эффективное использование мессенджеров и соцсетей, интегрированных с местными диспетчерскими службами.

3. Принцип экономической целесообразности и энергоэффективности: Внедрение любых решений должно подкрепляться четким бизнес-кейсом. Пилотные проекты, например, по «умному» освещению, которое на 30-40% снижает затраты на электроэнергию, могут стать точкой входа в цифровизацию для любого муниципалитета, демонстрируя быстрый возврат инвестиций.

4. Принцип предиктивности: Стратегическая цель - сместить фокус с реагирования на предвосхищение. Начать можно с малого - с прогнозного ремонта дорог на основе данных о их фактической нагрузке, что уже дает экономию до 25% по сравнению с планово-предупредительным ремонтом.

Таким образом, главный вывод для экономистов и управленцев заключается в следующем. В современных условиях инвестиции в цифровизацию и, что еще важнее, в аналитическую обработку данных - это не операционная статья расходов, а ключевая стратегическая инвестиция в устойчивость и эффективность всего комплекса городского хозяйства. Это долгосрочные вложения, которые, как показала практика Москвы, начинают приносить значительную экономию бюджетных средств, повышать инвестиционную привлекательность территории и формировать новое качество жизни для горожан уже в среднесрочной перспективе. Урок Москвы в том, что умный город - это не город самых современных технологий, а город, где технологии служат достижению четких стратегических целей и решению конкретных проблем людей.

Список источников:

1. Баканов А. О. Развитие жилищно-коммунального хозяйства в рамках концепции умного города в России // Вестник Университета Правительства Москвы. 2025. № 1. С. 45–58.
2. Балашов Е. Б. Проектно-цифровая трансформация системы управления городским хозяйством Москвы // Недвижимость: экономика, управление. 2023. № 4. С. 36–38.
3. Балашов Е. Б. Цифровой двойник Москвы: как данные, технологии и люди делают мегаполис умнее // Информационное моделирование. 2025. № 7 (6).
4. Бочаров М. А. О проблеме бесшовной интероперабельности данных в градостроительстве и цифровых двойниках (на примере Центра управления КГХ Москвы) // Градостроительство и архитектура. 2025. № 4. С. 15–23.
5. Калинин Д. В. Цифровизация городского управления: концептуальные основы и практические аспекты реализации // Вестник Университета Правительства Москвы. 2025. № 1. С. 23–37.
6. Кизлык М. А., Халиков Т. Р. Технологии искусственного интеллекта в развитии транспортного комплекса столичного мегаполиса // Вестник Университета Правительства Москвы. 2025. № 1. С. 59–72.
7. Киричек Р. В., Калимуллина О. В. Управление умным городом в контексте экономики данных: тенденции и ключевые вызовы // Applied Computer Science. 2025. Т. 18, № 1. С. 89–104.
8. Копейкин А. В. Принятие управленческих решений в государственном секторе с использованием искусственного интеллекта // Вестник Университета Правительства Москвы. 2025. № 1. С. 38–44.
9. Кротенко Т. Ю. Москва как модель устойчивого развития современного мегаполиса // Муниципальная академия. 2025. № 5. С. 121–132.
10. Кротенко Т. Ю., Кануникова М. И., Лесникова О. В., Малькова Ю. В. Интеллектуальное управление изменениями: диагностика потребностей и возможностей преобразований // Экономические системы. 2022. Т. 15, № 1. С. 168–176. DOI: 10.29030/2309-2076-2022-15-1-168-176.
11. Курманов А. А. От умного города — к умной стране: Россия вовлечена в общемировые процессы устойчивого развития населенных пунктов // Стройгазета. 2025. 22 сентября.
12. Кушнир А. В., Смирнова Е. С. Формирование центра управления как инструмент повышения эффективности городского хозяйства // Вопросы государственного и муниципального управления. 2024. № 2. С. 98–117.
13. Ланщикова И. Л. Анализ показателей интеллектуальной зрелости системы образования в России // Вестник Университета Правительства Москвы. 2025. № 1. С. 73–85.
14. Петров К. А. Анализ больших данных для предиктивного обслуживания городской инфраструктуры // Цифровая экономика. 2024. № 5. С. 67–81.
15. Попов Е. В., Семячков К. А. Матрица показателей развития умных городов // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2020. Т. 16, № 7(400). С. 1330–1345.
16. Семенов И. Л. Оценка экономического эффекта цифровых платформ в жилищно-коммунальном комплексе // Региональная экономика: теория и практика. 2025. № 1(520). С. 112–130.
17. Федорова М. П. Интерактивные сервисы «умного города» и вовлеченность граждан: на примере Москвы // Социологические исследования. 2024. № 8. С. 70–82.

References:

1. Bakanov A. O. Development of housing and communal services within the concept of a smart city in Russia // Bulletin of the Moscow City Government University. 2025. No. 1. P. 45-58.
2. Balashov E. B. Design and digital transformation of the Moscow city management system // Real Estate: Economics, Management. 2023. No. 4. P. 36-38.
3. Balashov E. B. Digital twin of Moscow: how data, technologies and people make the megacity smarter // Information Modeling. 2025. No. 7 (6).
4. Bocharov M. A. On the problem of seamless data interoperability in urban planning and digital twins (on the example of the Moscow Urban Management Center) // Urban Planning and Architecture. 2025. No. 4. P. 15-23.
5. Kalinin D. V. Digitalization of urban management: conceptual foundations and practical aspects of implementation // Bulletin of the Moscow City Government University. 2025. No. 1. P. 23-37.
6. Kizlyk M. A., Khalikov T. R. Artificial intelligence technologies in the development of the transport complex of a capital megacity // Bulletin of the Moscow City Government University. 2025. No. 1. P. 59-72.
7. Kirichek R. V., Kalimullina O. V. Smart city management in the context of the data economy: trends and key challenges // Applied Computer Science. 2025. Vol. 18, No. 1. P. 89-104.
8. Kopeykin A. V. Management decision-making in the public sector using artificial intelligence // Bulletin of the Moscow City Government University. 2025. No. 1. P. 38-44.
9. Krotenko T. Yu. Moscow as a model of sustainable development of a modern megacity // Municipal Academy. 2025. No. 5. P. 121-132.
10. Krotenko T. Yu., Kanunikova M. I., Lesnikova O. V., Malkova Yu. V. Intelligent change management: diagnostics of needs and opportunities for transformation // Economic Systems. 2022. Vol. 15, No. 1. P. 168-176. DOI: 10.29030/2309-2076-2022-15-1-168-176.
11. Kurmanov A. A. From a smart city to a smart country: Russia is involved in global processes of sustainable development of settlements // Stroygazeta. 2025. September 22.
12. Kushnir A. V., Smirnova E. S. Formation of a management center as a tool for improving the efficiency of urban economy // Public Administration Issues. 2024. No. 2. P. 98-117.
13. Lashchikova I. L. Analysis of indicators of intellectual maturity of the education system in Russia // Bulletin of the Moscow City Government University. 2025. No. 1. P. 73-85.
14. Petrov K. A. Big data analysis for predictive maintenance of urban infrastructure // Digital Economy. 2024. No. 5. P. 67-81.
15. Popov E. V., Semyachkov K. A. Smart city development indicator matrix // National Interests: Priorities and Security. 2020. Vol. 16, No. 7(400). P. 1330-1345.
16. Semenov I. L. Assessment of the economic effect of digital platforms in the housing and communal services complex // Regional Economics: Theory and Practice. 2025. No. 1(520). P. 112-130.
17. Fedorova M. P. Interactive "smart city" services and citizen engagement: the case of Moscow // Sociological Studies. 2024. No. 8. P. 70-82.

Статья поступила в редакцию 28.09.2025; принята к публикации 15.03.2026



УДК 378:004.8

DOI: 10.52176/2304831X_2026_02_169

EDN: <https://elibrary.ru/mgyroz>

Сохранение гуманитарных смыслов в процессе цифровизации образовательной среды высшей школы

Preserving humanitarian meanings in the process of digitalization of the educational environment of higher education

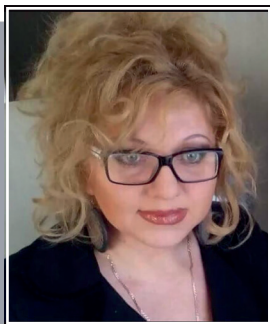


Анастасия Сергеевна Зайцева

ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова», кандидат экономических наук, директор Института бизнеса и управленческого образования, SPIN-код: 1019-4299, AuthorID: 661062.
117997, Россия, Москва, Стремянный переулок, 36.
e-mail: Zaytseva.AS@rea.ru

Anastasia S. Zaytseva

FSBEI HE "Plekhanov Russian University of Economics", PhD in Economics, Director of the Institute of Business and Management Education, SPIN-code: 1019-4299, AuthorID: 661062.
36 Stremyanny Lane, Moscow, Russia, 117997.
e-mail: Zaytseva.AS@rea.ru



Марина Александровна Черкасова

ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова», директор центра социально-экономических инноваций, доктор философских наук, профессор, ORCID: 0000-0003-2971-6486, SPIN-код: 7110-7792, Author ID: 472296. 117997, Россия, Москва, Стремянный переулок, 36.
e-mail: cherkasova.ma@rea.ru

Marina A. Cherkasova

FSBEI HE "Plekhanov Russian University of Economics", director of the Center for Socio-Economic Innovation, Doctor of Philosophy, Professor, ORCID: 0000-0003-2971-6486, SPIN-code: 7110-7792, Author ID: 472296.
36 Stremyanny Lane, Moscow, Russia, 117997.
e-mail: cherkasova.ma@rea.ru



Кирилл Вадимович Черкасов

ФГБОУ ВО «Донской государственный технический университет (ДГТУ)» аспирант кафедры «Философия и мировые религии»
344000, Россия, г. Ростов-на-Дону, пл. Гагарина, 1
e-mail: kirill16061@gmail.com

Kirill V.Cherkasov

Don State Technical University (DSTU), postgraduate student
Department of Philosophy and World Religions
1 sq. Gagarina, Rostov-on-Don, Russia, 344000.
e-mail: kirill16061@gmail.com



Алёна Олеговна Акимова

ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова, старший преподаватель кафедры истории и философии, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6714-3821>, SPIN-код: 8717-9650, AuthorID: 1020418. 117997, Россия, Москва, Стремянный переулок, 36.
e-mail: akimova.ao@rea.ru

Alena O. Akimova

Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Plekhanov Russian University of Economics", Senior Lecturer, Department of History and Philosophy, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6714-3821>, SPIN-code: 8717-9650, AuthorID: 1020418.
36 Stremyanny Lane, Moscow, Russia, 117997.
e-mail: akimova.ao@rea.ru

Аннотация.

В статье рассматривается актуальная проблема сохранения гуманитарных смыслов и ценностных оснований высшего образования в контексте тотальной цифровой трансформации образовательной среды. Автор исходит из того, что цифровизация, представляющая собой объективно необходимый и необратимый процесс модернизации системы профессиональной подготовки, тем не менее, несет в себе значительные риски дегуманизации. Данные риски обусловлены комплексом взаимосвязанных факторов: редукцией непосредственного межличностного взаимодействия в диаде «преподаватель-студент», нивелированием ценностно-смыслового измерения образовательного контента, а также трансформацией традиционных моделей педагогического взаимодействия, что потенциально ведет к утрате воспитательной функции университета.

Теоретическую базу исследования составляют современные российские работы в области философии образования, цифровой педагогики и педагогической антропологии. В статье предложена авторская классификация рисков цифровизации, структурированная по уровням проявления: институциональный (алгоритмизация управления), коммуникативный (дефицит эмпатии) и личностно-смысловой (кризис идентичности обучающегося). На основе обобщения научных подходов и анализа собственного педагогического опыта обосновывается необходимость реализации целенаправленной стратегии сохранения гуманитарного компонента. В качестве практических путей минимизации выявленных рисков рассматриваются: внедрение принципов цифровой гуманитаристики, формирование системы этической экспертизы внедряемых цифровых решений, а также целенаправленное развитие цифровой культуры всех субъектов образовательного процесса, предполагающее не просто техническую грамотность, но и рефлексивное отношение к цифровым инструментам. Особое внимание в работе уделяется поиску диалектического баланса между технологической эффективностью и гуманитарной глубиной образования, что составляет основную ценность представленного исследования..

Ключевые слова.

Цифровизация образования, гуманитарные смыслы, дегуманизация, цифровая культура, образовательная среда, высшая школа, педагогическая коммуникация, цифровая этика, цифровая гуманитаристика.

Abstract.

This article examines the problem of preserving humanities values in the context of the digital transformation of higher education. Digitalization, while an objectively necessary process for modernizing the educational system, is associated with the risks of dehumanization caused by the reduction of interpersonal communication, the weakening of the value-based dimension of education, and the transformation of pedagogical interaction. Based on an analysis of contemporary Russian research and her own pedagogical observations, the author substantiates the need for a targeted strategy for preserving the humanities component, proposes a classification of digitalization risks, and identifies ways to minimize them through the development of digital humanities, the ethical review of digital solutions, and the development of a digital culture among educational participants. Particular attention is paid to finding a balance between technological efficiency and the humanities depth of education.

The theoretical basis of the study is based on contemporary Russian works in the fields of educational philosophy, digital pedagogy, and educational anthropology. The article proposes a classification of digitalization risks, structured by levels of manifestation: institutional (algorithmic management), communicative (empathy deficit), and personal-semantic (students' identity crisis). Based on a summary of scientific approaches and an analysis of our own teaching experience, the need for a targeted strategy to preserve the humanities component is substantiated. Practical ways to minimize the identified risks are considered: the implementation of digital humanities principles, The development of a system for ethical review of implemented digital solutions, as well as the targeted development of a digital culture among all participants in the educational process, which presupposes not only technical literacy but also a reflective attitude toward digital tools. Particular attention in the work is paid to the search for a dialectical balance between technological efficiency and the humanitarian depth of education, which constitutes the main value of the presented research.

Keywords.

Digitalization of education, humanitarian meanings, dehumanization, digital culture, educational environment, higher education, pedagogical communication, digital ethics, digital humanities.

Введение

Современный этап развития высшей школы характеризуется беспрецедентным по масштабам внедрением цифровых технологий во все аспекты образовательного процесса. Пандемия COVID-19 выступила катализатором этого процесса, сделав дистанционные форматы обучения не временной мерой, а устойчивой реальностью академической жизни. Цифровая трансформация образования открывает новые возможности: доступ к огромным массивам информации, персонализацию обучения, развитие новых форм визуализации знания, интенсификацию коммуникации. Однако наряду с очевидными преимуществами цифровизация порождает серьезные риски, связанные с возможной утратой гуманитарного измерения образования.

Проблема сохранения гуманитарных смыслов в цифровой образовательной среде приобретает особую остроту именно в контексте высшей школы, где формирование личности профессионала неотделимо от развития критического мышления, ценностных ориентаций, коммуникативной компетентности и способности к эмпатии. Как справедливо отмечают исследователи, «ключевая опасность полного перевода отношений профессорско-преподавательского состава и студенчества из аудитории в виртуальную плоскость состоит в следующем: тотальная цифровизация приведет к возникновению безличностного характера образования, что неизбежно будет сопровождаться развитием неосязаемости нематериальных активов» [11]. В связи с этим актуализируется необходимость философско-педагогической рефлексии над происходящими изменениями и поиска стратегий, позволяющих сохранить человекоцентрированный характер образования.

Цель настоящей статьи – проанализировать риски дегуманизации образовательной среды в процессе цифровизации и определить стратегии сохранения гуманитарных смыслов в высшей школе. Достижение этой цели предполагает решение следующих задач: систематизацию рисков цифровизации образования,

выявление специфики трансформации педагогической коммуникации в цифровой среде, анализ потенциала цифровой гуманитаристики как инструмента сохранения гуманитарного измерения, определение педагогических условий гармоничной интеграции цифровых технологий в образовательный процесс.

Теоретико-методологическую основу исследования составляют работы отечественных авторов по проблемам цифровизации образования (Р.Р. Сулейманова, К.Ю. Колесина, В.В. Минеев, Е.Н. Викторук, Е.В. Иванова), концепции цифровой гуманитаристики (Д. Берри, А. Фагерйорд), а также подходы к пониманию цифровой культуры как фактора сохранения гуманитарных смыслов.

Цифровизация образования представляет собой сложный, многоаспектный процесс, выходящий далеко за пределы простого внедрения технических средств обучения. Речь идет о фундаментальной трансформации способов производства, трансляции и усвоения знания, изменении характера педагогической коммуникации, перестройке образовательного пространства и времени. Как подчеркивает А.Ю. Уваров, цифровая трансформация образования «предполагает не столько использование цифровых инструментов в рамках сложившейся модели обучения, сколько перестройку самой модели, переход к персонализированной организации образовательного процесса, основанной на широком использовании возможностей цифровых технологий» [14].

Анализ современных исследований позволяет выделить несколько ключевых направлений цифровизации высшей школы: во-первых, развитие инфраструктуры и ресурсов, включая создание цифровых образовательных платформ, электронных библиотек, виртуальных лабораторий; во-вторых, внедрение новых методов и форматов обучения (смешанное обучение, массовые открытые онлайн-курсы, геймификация); в-третьих, цифровую трансформацию управления образовательным процессом; в-четвертых, формирование цифровых компетенций участников образовательного процесса [15].

Однако, как показывает практика, в настоящее время «основным педагогическим решением является механистический перенос аудиторных форм педагогической коммуникации субъектов учебного процесса в виртуальное пространство. При этом специфика и преимущества педагогической коммуникации, опосредованной информационными технологиями, как правило, не учитываются и не используются» [10]. Данное наблюдение фиксирует важнейшее противоречие современного этапа цифровизации: технологическая инфраструктура развивается опережающими темпами по сравнению с педагогическим осмыслением ее возможностей и ограничений.

К.Ю. Колесина, анализируя проблемы цифровизации высшего образования в России, подчеркивает необходимость сохранения баланса между технологической эффективностью и гуманитарной глубиной образования. Исследователь отмечает, что «формирующаяся инновационная модель образования в контексте цифровых технологий оказывает влияние на качественные изменения ценностных аспектов отечественного образовательного сегмента» [5]. Это означает, что цифровая трансформация неизбежно затрагивает ценностно-смысловое ядро образования, и вопрос о направленности этих изменений остается открытым.

Важно подчеркнуть, что цифровизация образования происходит в более широком контексте цифровой трансформации общества и культуры. Формируется феномен «цифрового человека» (*Homo Digitalis*), чье бытие все в большей степени опосредовано цифровыми технологиями. В этих условиях образование не может оставаться в стороне от процессов, определяющих облик современной цивилизации. Однако именно высшая школа призвана обеспечить не просто технологическую компетентность, но и способность к критической рефлексии над процессами цифровизации, понимание их глубинных последствий для человека и общества.

Риски дегуманизации образовательной среды в условиях цифровизации за-

ставляют задуматься над новыми стратегиями гуманизации образования. Для разработки стратегии сохранения гуманитарных смыслов необходимо четкое понимание тех угроз, которые несет цифровизация для гуманитарного измерения образования. Систематизация рисков, представленная в современных исследованиях, позволяет выделить несколько взаимосвязанных групп [11].

Социально-психологические риски связаны с трансформацией межличностной коммуникации в образовательном процессе. Цифровая среда, при всей ее способности обеспечивать оперативную связь, редуцирует невербальные компоненты общения, снижает возможности для спонтанного диалога, формирования эмоциональных связей между участниками образовательного процесса. Как отмечается в исследованиях, следствием этого становится «снижение реальных социальных взаимодействий, утрата навыков живого общения, уменьшение эмпатии и способности к эмоциональной поддержке» [10]. Образование, лишённое живого человеческого контакта, рискует превратиться в трансляцию информации, утратив свое воспитательное и развивающее измерение. Г.У. Солдатова подчеркивает, что цифровая социализация создает принципиально новый контекст развития личности, в котором формируются как новые возможности, так и новые риски, связанные с разрывом между виртуальной и реальной идентичностью.

Когнитивные риски проявляются в изменении характера мышления и познавательной деятельности. Цифровая среда формирует клиповое мышление, ориентацию на быстрый поиск готовой информации вместо ее самостоятельного осмысления, поверхностное восприятие сложных содержаний. Особую тревогу вызывает «инфляция информации», когда «утрачиваются критерии истинности и значимости, развивается шаблонное мышление, снижаются аналитические способности, способность критически оценивать информацию». Для высшей школы, призванной формировать тео-

ретическое мышление и исследовательские компетенции, эти риски являются критическими. Исследователи фиксируют феномен «цифровой деменции» – снижения когнитивных способностей вследствие делегирования памяти и мышления цифровым устройствам [12].

Аксиологические риски связаны с эрозией ценностно-смыслового измерения образования. Цифровая среда по своей природе ориентирована на операционализацию, измеримость, эффективность. Это создает опасность редукции образования к набору компетенций, измеряемых через тестовые процедуры, при одновременной утрате ценностных ориентиров, мировоззренческой глубины. Исследователи фиксируют «эрозию духовно-нравственных ценностей, поверхностное восприятие духовных и моральных вопросов, тягу к краткосрочным, поверхностным знаниям» [10]. Н.В. Громова отмечает, что в цифровой образовательной среде происходит «подмена смыслов: цель образования сводится к формированию компетенций, востребованных на рынке труда, в то время как задачи воспитания личности, формирования мировоззрения отходят на второй план» [3].

Риски зависимости и утраты автономии проявляются в формировании психологической зависимости от цифровых устройств, снижении способности решать проблемы без обращения к интернет-ресурсам, ослаблении самостоятельности мышления. Как отмечается в литературе, формируется «зависимость от цифровых технологий, снижение самостоятельности мышления, способности решать проблемы без помощи цифровых устройств, интернет-ресурсов и чужого мнения». Студенты утрачивают навыки работы с первоисточниками, предпочитая готовые решения, найденные в сети, что препятствует формированию исследовательской компетентности.

Особого внимания заслуживает проблема дегуманизации педагогического труда. Цифровизация, сопровождаемая требованиями стандартизации, форма-

лизации и постоянной отчетности, создает риск превращения преподавателя в того, кто просто транслирует готовый контент, лишённого возможности творческой импровизации, живого диалога со студентами. Эксперты Института философии и права Сибирского отделения Российской академии наук. отмечают, что «система управления образовательными структурами, как правило, ориентирована на минимизацию затрат, что не может способствовать повышению качества образования». ^{□1}

В этих условиях преподаватель утрачивает свою субъектность, превращаясь в элемент технологической системы. Е.В. Иванова подчеркивает, что «цифровизация образования должна сопровождаться переосмыслением роли педагога: от транслятора знаний он должен превратиться в наставника, тьютора, что требует принципиально иной подготовки и иных компетенций» [4].

Анализ рисков показывает, что дегуманизация образования в процессе цифровизации не является фатальной неизбежностью, но представляет собой реальную угрозу, требующую целенаправленных усилий по ее предотвращению. Как подчеркивают В.В. Минеев и Е.Н. Викторук, «возникновение этических проблем не говорит о несовместимости цифровых технологий с человеческими качествами, однако имеет место отсутствие достаточного опыта, проявившееся в форс-мажорной ситуации, в которой происходят инновации» [8]. Это означает, что преодоление рисков возможно через накопление опыта, педагогическую рефлексию и разработку адекватных стратегий.

Гуманитарные смыслы образования: сущность и способы сохранения в цифровой среде. Для разработки стратегии сохранения гуманитарных смыслов необходимо прояснить само понятие «гуманитарные смыслы образования». В рамках данного исследования под гуманитарными смыслами понимается совокупность ценностных ориентаций, мировоззренческих установок, способов понимания и

¹ Homo Digitalis – Человек цифровой: проблемы цифровизации сознания и виртуализации образования / Институт философии и права СО РАН. – Новосибирск, 2020 // URL: <https://philosophy.nsc.ru/node/663> (дата обращения: 10.03.2026).

интерпретации, обеспечивающих ориентацию образования на развитие человека как целостной личности, а не только как носителя определенных компетенций.

Гуманитарные смыслы реализуются через ряд существенных характеристик образовательного процесса: диалогичность (образование как встреча и взаимодействие личностей, а не трансляция информации); ценностную насыщенность (ориентацию на формирование ценностного отношения к миру, другим людям, самому себе); рефлексивность (способность к осмыслению собственного опыта, целей и смыслов деятельности); контекстуальность (включенность знания в широкий культурный и жизненный контекст); субъектность (признание студента активным участником образовательного процесса, а не объектом педагогических воздействий).

Сохранение этих характеристик в цифровой образовательной среде требует перехода от механистического переноса традиционных форм в онлайн к разработке специфических методов, учитывающих природу цифровой коммуникации и одновременно удерживающих гуманитарное измерение.

Значительный потенциал в этом направлении содержит развивающееся направление цифровой гуманитаристики. Как отмечается в исследовании, посвященном применению цифровой гуманитаристики в высшей школе, «одной из основных особенностей рассматриваемых методов является их «двойное назначение» – они являются как объектом изучения, так и средством обучения. Это позволяет изучать их и, в то же время, использовать в качестве инструментов освоения и изучения культуры». При таком подходе студент выступает не пассивным потребителем цифрового контента, а соавтором культурных объектов, создаваемых с использованием цифровых инструментов. М.В. Абрамова подчеркивает, что цифровая гуманитаристика «позволяет преодолеть разрыв между техническим и гуманитарным знанием, формируя у студентов целостное представление о мире и месте человека в нем» [1].

Важным ресурсом сохранения гуманитарных смыслов выступает проектное обучение в цифровой среде. Метод проектов позволяет организовать взаимодействие студентов с открытыми ресурсами и распределенными экспертными сообществами, включая студентов в деятельность, связанную с реализацией исследований уже на этапе обучения. Проектная деятельность в цифровой среде, при правильной организации, сохраняет коммуникативное измерение, требует коллективных усилий, развивает ответственность и способность к совместному творчеству.

Особую роль играет развитие цифровой этики как компонента образовательного процесса. По мнению исследователей, «цифровизация образования является многообещающей стратегией, которая способствует развитию в направлении преобладания нематериальных ценностей, хотя и порождает широкий спектр моральных коллизий» [7]. Формирование цифровой этики предполагает не просто усвоение правил безопасного поведения в сети, но развитие способности к нравственной рефлексии по поводу цифровых практик, понимание ценностных оснований цифровой культуры. А.А. Стрекалова предлагает включать в образовательные программы курсы по цифровой этике, «направленные на формирование у студентов понимания моральных дилемм, возникающих в цифровой среде, и способности принимать этически обоснованные решения» [13].

В монографии, посвященной цифровизации гуманитарного образования, подчеркивается важность правовых и этических аспектов цифровизации, подготовки и повышения квалификации педагогических кадров, развития языка и коммуникативных технологий применительно к цифровой среде [15]. Это указывает на комплексный характер задачи сохранения гуманитарных смыслов, требующей усилий на разных уровнях – от индивидуального педагогического творчества до институциональных решений.

Стратегии и модели сохранения гуманитарного измерения в цифровом обра-

зовательном пространстве. На основе анализа теоретических источников и эмпирических наблюдений можно выделить ряд стратегий, позволяющих сохранить гуманитарные смыслы в процессе цифровизации высшей школы.

Стратегия баланса предполагает осознанный отказ как от технооптимизма, абсолютизирующего возможности цифровых технологий, так и от технопессимизма, отрицающего их образовательный потенциал. Речь идет о поиске оптимального сочетания цифровых и традиционных форматов, при котором технологии выступают инструментом, а не самоцелью образовательного процесса. Как отмечается в исследованиях, «в рамках социологии важно исследовать возможность и оправданность интеграции цифровизации в обучение гуманитарным специальностям для оценки оптимального баланса между цифровыми инструментами и классическими методами обучения».²

Этот баланс не может быть универсальным – он зависит от специфики дисциплины, уровня подготовки студентов, конкретных педагогических задач. С.В. Коваленко предлагает использовать модель «гибридного обучения», в которой «цифровые технологии не заменяют, а дополняют традиционные формы, создавая синергетический эффект» [6].

Стратегия гуманитарной экспертизы предполагает включение этической и гуманитарной рефлексии в процесс принятия решений о внедрении цифровых технологий в образование. Каждое цифровое решение должно оцениваться не только с точки зрения экономической эффективности или технологической инновационности, но и с позиции его влияния на человеческое измерение образования – характер коммуникации, ценностные ориентации, развитие личности. Как

подчеркивается в современных исследованиях, «цифровизация как технологический процесс с аккуратностью должен быть применен в сферах образования, медицины и художественной, творческой деятельности».³

Гуманитарная экспертиза должна стать неотъемлемой частью процесса принятия решений на всех уровнях – от государственной политики до конкретных педагогических практик.

Стратегия развития цифровой культуры ориентирована на формирование у участников образовательного процесса не просто инструментальных навыков работы с технологиями, но целостного понимания природы цифровой среды, ее возможностей и ограничений, ценностных оснований цифровой эпохи. Программа курса «Цифровая гуманитаристика», реализуемая в НИУ ВШЭ, направлена на то, чтобы дать студентам «понимание различных цифровых методов, применяемых в исследованиях в области гуманитарных наук», сформировать «интерес к дальнейшему изучению и применению методов цифровой гуманитаристики».⁴

Такое образование готовит не потребителей цифровых продуктов, а их критически мыслящих создателей и пользователей. Л.В. Баева подчеркивает, что «цифровая культура включает не только технологические компетенции, но и ценностно-смысловые ориентации, этические нормы, эстетические предпочтения, формирующиеся в процессе взаимодействия человека с цифровой средой» [2].

Стратегия персонализации и субъективации направлена на преодоление обезличенности цифрового образования через создание условий для проявления и развития субъектности студентов и преподавателей. Это предполагает от-

² Крютченко А.Д. Обучение гуманитарным специальностям в эпоху цифровизации: вызовы и риски, экспертный подход // Экспертные институты в условиях построения безопасного мира: материалы конференции. Иркутск, 2025. С. 412-415 // URL: <https://myseldon.com/ru/news/index/334031016> (дата обращения 24.03.2026)

³ Сытник С.А. Цифровизация образования в условиях глобальных вызовов: риски дегуманизации и пути их преодоления // Инновационные подходы к управлению в экономических, технических и правовых системах: материалы II Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. Чебоксары: ИД «Среда». 2025. С. 342-347 // URL: <https://phsreda.com/e-publications/e-publication-10655.pdf> (дата обращения 24.03.2026)

⁴ Цифровая гуманитаристика: программа дисциплины / Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики». – Москва, 2024 // URL: <https://www.hse.ru/ba/phil/courses/916886100.html> (дата обращения: 10.03.2026).

каз от жесткой стандартизации образовательных траекторий, развитие индивидуальных образовательных маршрутов, поддержку student voice, создание пространств для неформальной коммуникации в цифровой среде. Как отмечает Н.В. Громова, «персонализация образования в цифровой среде означает не просто адаптацию учебного контента к индивидуальным особенностям обучающегося, но и создание условий для проявления его субъектности, самостоятельного целеполагания и рефлексии» [3].

Реализация этих стратегий требует разработки конкретных педагогических моделей и технологий. Значительный интерес представляет подход, основанный на комплексном применении методов цифровой гуманитаристики, когда «информационно-коммуникационные технологии применяются на всех этапах исследования», а студенты осваивают методы поиска, экспликации и анализа контекстного знания.⁵

Такой подход, соединяющий технологическую компетентность с глубиной гуманитарного понимания, может служить образцом для построения образовательного процесса, сохраняющего гуманитарные смыслы.

Важным условием сохранения гуманитарного измерения выступает подготовка преподавателей, способных работать в цифровой среде, не утрачивая педагогической субъектности. Это требует перехода от программ повышения квалификации, ориентированных на освоение конкретных технологических инструментов, к программам, формирующим педагогическую рефлексию по поводу цифровых технологий, способность к их творческому и этически осмысленному применению. Т.С. Панина отмечает, что «современный преподаватель должен обладать не только цифровыми компетенциями, но и способностью к педагогической импровизации, эмоциональному интеллекту, эмпатии – качествам, которые не могут быть заменены технологиями» [8].

Заключение

Проведенный в рамках данной работы комплексный анализ позволяет сформулировать ряд основополагающих выводов, касающихся ключевой проблемы современного высшего образования — сохранения гуманитарных смыслов и антропологического измерения педагогического процесса в условиях его тотальной цифровой трансформации.

Прежде всего, необходимо подчеркнуть, что цифровизация высшей школы является объективным, исторически обусловленным и, в значительной степени, необратимым процессом. Она открывает беспрецедентные возможности для индивидуализации обучения, расширения доступа к знаниям, развития новых форм исследовательской деятельности и академической мобильности. Однако этот процесс, понимаемый упрощенно — лишь как техническое переоснащение и внедрение платформенных решений, — несет в себе серьезные риски дегуманизации образования. Данные риски носят системный характер и проявляются в нескольких взаимосвязанных сферах. В социально-психологическом аспекте наблюдается потенциальная редукция живого межличностного общения между преподавателем и студентом, что может привести к дефициту эмпатии и затруднить передачу неявного знания. В когнитивной сфере существует опасность формирования «клипового мышления» и снижения способности к глубокому, рефлексивному анализу больших текстов и концепций. В аксиологическом (ценностном) плане цифровизация способна подменить ценностно-смысловой диалог прагматичной трансляцией информации, ослабляя воспитательную функцию университета. Наконец, существует риск дегуманизации самого педагогического труда, когда преподаватель превращается в оператора образовательного контента, теряя творческую составляющую своей деятельности.

В связи с этим, стратегия сохранения гуманитарных смыслов не должна стро-

⁵ Современные подходы к изучению и применению цифровой гуманитаристики в высшей школе / Санкт-Петербургский государственный университет, Университет ИТМО // Научно-технический вестник информационных технологий, механики и оптики. 2021. Т. 6, № 2 // URL: <http://cat.ifmo.ru/ru/2021/v6-i2/283> (дата обращения: 10.03.2026).

иться на позиции технологического нигилизма или полного отказа от цифровых инструментов. Напротив, необходима их целенаправленная, критическая и педагогически осмысленная интеграция в образовательный процесс. Ключевым принципом здесь выступает антропоцентризм: технологии должны занимать подчиненное положение, выступая в роли инструмента (пусть и мощного), полностью подчиненного задачам развития свободной, критически мыслящей и нравственно ответственной личности. Реализация этого принципа требует развития нескольких взаимосвязанных направлений. Важнейшую роль играет институционализация цифровой гуманитаристики как области, задающей ценностные и методологические рамки для технологических инноваций. Не менее значимым является внедрение практик этической экспертизы цифровых образовательных решений еще на стадии их проектирования, а также целенаправленное формирование цифровой культуры всех участников образовательного процесса, которая включает в себя не только технические компетенции, но и понимание правовых, этических и экзистенциальных аспектов взаимодействия с технологиями.

Центральным звеном, обеспечивающим сохранение гуманитарного измерения, становится фигура преподавателя. В новых условиях его роль кардинально трансформируется: от транслятора готовой информации он должен перейти к позиции модератора, фасилитатора и наставника, способного в цифровой среде создавать условия для подлинного диалога и совместного поиска смыслов. Это, в свою очередь, выдвигает новые требования к системе повышения квалификации, которая должна быть нацелена на подготовку педагогов, владеющих не только инструментариумом, но и методологией этически осмысленного и творческого использования цифровых технологий. Параллельно с этим необходима разработка и внедрение гибридных образовательных моделей, которые органично интегрируют технологическую эффективность (использование онлайн-платформ, баз

данных, симуляторов) с глубиной гуманитарного понимания, достигаемой через организацию живого диалога, дискуссий, совместной проектной и исследовательской деятельности.

Таким образом, дальнейшие исследования в этой междисциплинарной области должны быть смещены с абстрактного обсуждения рисков на разработку конкретных, воспроизводимых педагогических технологий и методик. Приоритетными направлениями являются: создание дидактических единиц и форматов занятий, гарантирующих сохранение гуманитарных смыслов в цифровой среде, а также проведение масштабных эмпирических исследований (включая лонгитюдные наблюдения), нацеленных на измерение реального влияния цифровой трансформации на динамику ценностных ориентаций, мотивацию, критическое мышление и траектории личностного развития студентов. Только на основе таких данных можно будет выработать научно обоснованные рекомендации для управления процессом цифровизации, не допуская подмены гуманистической миссии университета узко понятой технологической эффективностью.

Список источников:

1. Абрамова М.В. Цифровая гуманитаристика как фактор интеграции технического и гуманитарного знания в высшем образовании // Интеграция образования. 2022. Т. 26. № 1. С. 88-102.
2. Баева Л.В. Цифровая культура: теоретико-методологические основания исследования // Вопросы философии. 2022. № 3. С. 30-41.
3. Громова Н.В. Ценностно-смысловые ориентиры высшего образования в эпоху цифровизации // Высшее образование в России. 2023. Т. 32, № 5. С. 112-125.
4. Иванова Е.В. Трансформация роли преподавателя в условиях цифровизации образования // Педагогика. 2023. № 8. С. 65-73.
5. Колесина К.Ю. Цифровизация современного высшего образования в России: основные проблемы и перспективы // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2024. № 3. С. 110-115.
6. Коваленко С.В. Гибридное обучение как модель сохранения гуманитарных смыслов в цифровой образовательной среде // Открытое образование. 2023. Т. 27. № 4. С. 152-161.
7. Минеев В.В. Этические ракурсы цифровизации образования: единство социальных, культурных и философских аспектов // Журнал Сибирского федерального университета. Гуманитарные науки. 2024. Т. 17. № 1. С. 120-132.
8. Панина Т.С. Подготовка преподавателей высшей школы к работе в условиях цифровой образовательной среды // Профессиональное образование в России и за рубежом. 2023. № 4 (48). С. 42-50.
9. Потенциальные угрозы и риски цифровизации сферы образования // Гуманитарные ведомости ТГПУ им. Л.Н. Толстого. 2024. № 3 (51). Т. 2. С. 52-58.
10. Соболева Е.В. Трансформация педагогической коммуникации в условиях цифровизации образования // Педагогика и психология образования. 2023. № 2. С. 95-108.
11. Солдатова Г.У. Цифровая социализация в культурно-исторической парадигме: изменяющийся ребенок в изменяющемся мире // Социальная психология и общество. 2018. Т. 9. № 3. С. 18-35.
12. Спиркин А.Г. Цифровая деменция: миф или реальность? // Вестник Московского университета. Серия 14: Психология. 2022. № 4. С. 75-89.
13. Стрекалова А.А. Формирование цифровой этики у студентов вузов: проблемы и перспективы // Вестник Томского государственного университета. 2023. № 486. С. 200-208.
14. Уваров А.Ю. Цифровая трансформация образования: от изменения средств к развитию деятельности // Информатика и образование. 2020. № 5 (314). С. 26-34.
15. Цифровизация гуманитарного образования: монография / Р.Р. Сулейманова, Р.В. Нигматуллин, Э.Н. Ямалова [и др.]; науч. ред. Р.Р. Сулейманова; УУНиТ, 2024. - 162 с.

References:

1. Abramova M.V. Digital Humanities as a Factor in the Integration of Technical and Humanitarian Knowledge in Higher Education // Integration of Education. 2022. Vol. 26, No. 1. Pp. 88-102.
2. Baeva L.V. Digital Culture: Theoretical and Methodological Foundations of Research // Questions of Philosophy. 2022. No. 3. Pp. 30-41.
3. Gromova N.V. Value-Semantic Guidelines of Higher Education in the Era of Digitalization // Higher Education in Russia. 2023. Vol. 32, No. 5. Pp. 112-125.
4. Ivanova E.V. Transformation of the Role of the Teacher in the Context of Digitalization of Education // Pedagogy. 2023. No. 8. Pp. 65-73.
5. Kolesina K.Yu. Digitalization of Modern Higher Education in Russia: Main Problems and Prospects // Humanities, Socio-Economic and Social Sciences. 2024. No. 3. Pp. 110-115.
6. Kovalenko S.V. Hybrid learning as a model for preserving humanitarian meanings in the digital educational environment // Open education. 2023. Vol. 27. No. 4. Pp. 152-161.
7. Mineev V.V. Ethical perspectives of digitalization of education: the unity of social, cultural and philosophical aspects // Journal of the Siberian Federal University. Humanities. 2024. Vol. 17. No. 1. Pp. 120-132.
8. Panina T.S. Training higher education teachers to work in the digital educational environment // Professional education in Russia and abroad. 2023. No. 4 (48). P. 42-50.
9. Potential threats and risks of digitalization of the education sector // Humanitarian statements of the Tolstoy State Pedagogical Univ. 2024. No. 3 (51) volume 2. Pp. 52-58.
10. Soboleva E.V. Transformation of pedagogical communication in the context of digitalization of education // Pedagogy and psychology of education. 2023. No. 2. P. 95-108.
11. Soldatova G. U. Digital socialization in the cultural-historical paradigm: a changing child in a changing world // Social Psychology and Society. 2018. Vol. 9. No. 3. Pp. 18-35.
12. Spirkin A. G. Digital dementia: myth or reality? // Bulletin of Moscow University. Series 14: Psychology. 2022. No. 4. Pp. 75-89.
13. Strekalova A.A. Formation of digital ethics among university students: problems and prospects // Bulletin of Tomsk State University. 2023. No. 486. P. 200-208.
14. Uvarov A.Yu. Digital transformation of education: from changing means to developing activities // Computer science and education. 2020. No. 5 (314). P. 26-34.
15. Digitalization of Humanities Education: monograph / R.R. Suleimanova, R.V. Nigmatullin, E.N. Yamalova [et al.]; scientific editor R.R. Suleimanova; Ufa: UUNiT, 2024. 162 p.



УДК 334.012
DOI: 10.52176/2304831X_2026_02_180
EDN: <https://elibrary.ru/mhllkb>

Предпринимательский путь молодёжи: социологические данные как инструмент стратегического управления развитием человеческого капитала

The entrepreneurial path of youth: sociological data as a tool for strategic management of human capital development



Наталья Николаевна Пушкарёва

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»,
доцент кафедры государственного и муниципального
управления, кандидат социологических наук, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0688-5474>, SPIN-код: 6580-9240, AuthorID:
1163648.

109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99,
e-mail: nn_pushkareva@guu.ru

Natalia N. Pushkareva

FSBEI HE "State University of Management", Associate Professor,
Department of Public and Municipal Administration, PhD in
Sociology, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0688-5474>, SPIN: 6580-
9240, AuthorID: 1163648.

99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542
e-mail: nn_pushkareva@guu.ru



Григорий Александрович Гуров

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»,
доцент кафедры государственного и муниципального
управления, кандидат экономических наук, SPIN-код: 4796-
8036, AuthorID: 1219345.

109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99,
e-mail: gurov@guu.ru

Grigory A. Gurov

FSBEI HE "State University of Management", Associate Professor,
Department of Public and Municipal Administration, PhD in
Economics, SPIN: 4796-8036, AuthorID: 1219345.

99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542
e-mail: gurov@guu.ru



Виталий Владимирович Лапшенков

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»,
доцент кафедры государственного и муниципального
управления, кандидат экономических наук, SPIN-код: 9558-
8129, AuthorID: 365013.

109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99.

e-mail: vv_lapshenkov@guu.ru

Vitaly V. Lapshchenkov

FSBEI HE "State University of Management", Associate Professor of
the Department of Public and Municipal Administration, PhD in
Economics, SPIN code: 9558-8129, AuthorID: 365013.

99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542

e-mail: vv_lapshenkov@guu.ru

Аннотация.

Статья исследует молодёжное предпринимательство в России как стратегический ресурс формирования человеческого капитала и инновационного развития. Анализируются подходы к определению явления, демографические и экономические предпосылки, институциональные механизмы поддержки, включая наставничество и специализированные платформы. Рассматриваются ключевые барьеры для молодых предпринимателей, выявляются системные проблемы и формулируются рекомендации для органов государственного и муниципального управления по созданию комплексной практико-ориентированной среды.

Abstract.

The article explores youth entrepreneurship in Russia as a strategic resource for human capital formation and innovation development. It analyzes definitions of the phenomenon, demographic and economic prerequisites, and institutional support mechanisms, including mentorship and specialized platforms. Key barriers faced by young entrepreneurs are identified, systemic challenges are highlighted, and recommendations are proposed for government and municipal authorities to create a comprehensive, practice-oriented environment.

Ключевые слова.

Молодёжное предпринимательство, государственная поддержка, человеческий капитал, социальное предпринимательство, малый и средний бизнес, демографические тренды.

Keywords.

Youth entrepreneurship government support innovation human capital social entrepreneurship education and mentorship small and medium-sized enterprises (smes) demographic trends.

Введение

Молодёжь в современной России является не только социально-демографической группой, но и ресурсом, обеспечивающим долгосрочное развитие человеческого капитала, инновационной экономики и гражданского общества. Высокая адаптивность, способность к освоению новых знаний и технологий, а также инициативность молодых людей создают предпосылки для формирования эффективной системы предпринимательства. В рамках государственного и муниципального управления (ГМУ) молодёжь выступает одновременно объектом и субъектом стратегического планирования. Органы власти создают условия для развития инициатив, тогда как динамику реализации

этих программ определяет активность молодых предпринимателей.

Текущими демографическими трендами являются сокращение рождаемости и увеличение доли пожилых людей. «В России тренд на снижение рождаемости отмечается с 2015 года. И сейчас она находится на рекордно низком уровне за последние 10 лет», - отмечается в докладе ВЦИОМ в марте 2025 г.¹

Если добавить к этому естественную убыль и сжатие трудоспособного контингента, то будет очевиден долгосрочный вызов для рынков труда, пенсионной системы и бюджетов всей социальной сферы.² Отмеченные тренды радикально повышают «цену управленческой ошибки». По оценкам профильных ведомств, к 2030 г. потре-

¹ ВЦИОМ рассказал о тренде на снижение рождаемости в России. РИА Новости. // URL: <https://ria.ru/20250515/vtsiomy-2017151307.html?ysclid=mgukfowa1s450954298> (дата обращения 16.01.2016)

² Естественная убыль пошла в рост. Коммерсантъ. // URL: Режим доступа: <https://www.kommersant.ru/doc/7533665> (дата обращения 16.01.2016)

буется заместить и дополнительно вовлечь значительные объёмы рабочей силы (уже в 2023 г. по прогнозам Министерства труда и социальной защиты РФ к 2030 г. дефицит рабочей силы составит 73,6 млн. человек).³

Ситуация объективно подталкивает систему ГМУ к инвестициям именно в молодёжные группы. Поскольку каждая новая молодёжная фирма — это не только прирост занятости и налоговой базы, но и укрепление инновационной динамики при сжимающейся численности трудоспособных. ГМУ, в свою очередь, необходимы социологические данные для выявления ценностей и потребностей молодёжи. Они необходимы, в первую очередь, для разработки адресных мер по формированию человеческого капитала, под которым имеется в виду «совокупность знаний, умений, навыков, мотиваций, присущих индивиду и используемых в процессе производства товаров и услуг».⁴

В августе-ноябре 2024 г. Центром социологических исследований «14-35» в рамках всероссийской программы молодёжного предпринимательства «Росмолодёжь. Бизнес»⁵ было проведено всероссийское исследование «Молодые предприниматели для страны: экономический рост и социальная ответственность».⁶

Исследовательская была сформирована в два этапа:

1. На основе серии экспертных интервью, проведенных в августе-ноябре 2024. Всего в выборку вошло 16 экспертов, представляющих различные сегменты предпринимательской деятельности: 10 молодых предпринимателей в возрасте до 35 лет и 6 предпринимателей старше 35 лет, уже обладающих устойчивым положением на рынке;

2. В октябре-ноябре проводился онлайн-опрос на платформе «Анкетолог».

География выборки охватывает территорию Российской Федерации, включая все восемь федеральных округов (Центральный, Южный, Северо-Западный, Северо-Кавказский, Дальневосточный, Уральский, Сибирский, Приволжский) и исторические регионы (ДНР, ЛНР, Запорожская и Херсонская области).

Выборка формировалась по двухступенчатой схеме. На первом этапе ссылка на онлайн-опрос распространялась через партнёрские сети заказчика в профессиональные сообщества молодых предпринимателей. На втором этапе применялся метод комфортной выборки: участие принимали респонденты, выразившие заинтересованность и готовность ответить на вопросы анкеты. Такой дизайн позволил объединить целенаправленное обращение к целевой аудитории с элементами самоотбора, что обеспечивает релевантность и достоверность полученных данных.

Цель данной статьи — проанализировать современное состояние молодёжного предпринимательства в России на основе проведенного социологического исследования, выявить ключевые барьеры и проблемы на пути становления молодых предпринимателей и определить направления совершенствования мер государственной и муниципальной поддержки.

Основная часть

Теоретико-методологические основы и законодательные инициативы. В научной литературе категория «молодёжное предпринимательство» трактуется исследователями неоднозначно, что свидетельствует о многогранности данного феномена. Так, Е. Э. Каурова и Е. Г. Руссков рассматривают его преимущественно как практическую реализацию предприимчивых качеств личности в возрастной категории

³ Минтруд ожидает, что спрос на рабочую силу в РФ к 2030 г. превысит 73 млн. человек. Интерфакс. // URL: <https://www.interfax.ru/russia/922055> (дата обращения 16.01.2016)

⁴ Большая российская энциклопедия // URL: <https://bigenc.ru/c/chelovecheskii-kapital-a962e1> (дата обращения 10.01.2016)

⁵ Научиться вести бизнес. Национальные проекты РФ // URL: <https://национальныепроекты.рф/new-opportunities/vserossiyskaya-programma-po-razvitiyu-molodezhnogo-predprinimatelstva-rosmolodyezh-biznes/> (дата обращения 12.01.2016)

⁶ Молодёжное предпринимательство: экспертный онлайн опрос. Центр социологических исследований «14-35» // URL: https://guu.ru/wp-content/uploads/2025/10/Молодёжное_предпринимательство_экспертный_онлайн_опрос.pdf (дата обращения 12.01.2016)

до 30–35 лет, включая инициативность, новаторство, креативность, гибкость мышления и готовность к риску, при условии применения соответствующих навыков для достижения успеха в предпринимательской деятельности [5].

Д. Ю. Вострухова, напротив, акцентирует внимание на организационно-структурных параметрах, определяя молодёжное предпринимательство как самостоятельный бизнес, создаваемый субъектами до 35 лет и характеризующийся небольшим количеством сотрудников [2].

Н. В. Ахиярова предлагает более комплексное понимание, интерпретируя молодёжное предпринимательство как форму деловой активности лиц до 30 лет включительно, опирающуюся на автономную социально-экономическую инициативу и личностные качества, ориентированные не только на достижение материального благополучия, но и на свободную самореализацию и самоутверждение в социуме [1; с.15]. Э. Ю. Кочесокова, в свою очередь, подчёркивает институциональный аспект, определяя молодёжное предпринимательство как специфическую сферу общественных отношений, в которой пересекаются экономическая динамика и государственная молодёжная политика [6; с.50].

В контексте данного исследования целесообразно использовать следующее определение. Молодёжное предпринимательство — это особая форма социально-экономической активности граждан 18–35 лет, выражающаяся в создании и развитии самостоятельных бизнес-структур, которые сочетают экономическую результативность и личностную самореализацию, а также выступают объектом регулирования и поддержки со стороны государственных и муниципальных органов управления.

Нормативно-правовая база последних лет институционализирует подход к моло-

дёжи как к носителю накапливаемого и конвертируемого человеческого капитала.

Федеральный закон от 30.12.2020 № 489-ФЗ «О молодёжной политике в Российской Федерации»⁷ фиксирует принципы взаимодействия государства и молодёжи, в т.ч. участия молодых граждан в инновационной и предпринимательской деятельности.

Законодательный посыл конкретизирует Стратегия реализации молодёжной политики до 2030 года (распоряжение Правительства РФ от 17.08.2024 № 2233-р)⁸, определяющая целевые ориентиры вовлечения молодёжи в экономическое развитие, формирование карьерных и предпринимательских траекторий, а также инструментарий мониторинга на базе сопоставимых социологических и статистических данных. Тем самым обеспечивается связка необходимая для ГМУ связка «нормативная цель — управленческий инструмент — измеримый результат».

Важным институциональным обновлением выступает развитие инфраструктуры наставничества. Концепция развития наставничества до 2030 года (распоряжение Правительства РФ от 21.05.2025 № 1264-р)⁹ распространяет модель наставничества на сферы образования, занятости и предпринимательства. Это особенно важно в контексте демографического старения, т.к. рост продуктивности молодых работников невозможен без моделей институционализированной передачи опыта, интегрированных в региональные и отраслевые системы управления.

Параллельно государство разворачивает специализированные механизмы капитализации молодёжных компетенций [4]. Ключевой из них — федеральный проект «Платформа университетского технологического предпринимательства»¹⁰ (запущен в 2022 г.), интегрированный в

⁷ Федеральный закон от 30 декабря 2020 г. № 489-ФЗ «О молодёжной политике в Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями) // URL: <https://base.garant.ru/400156192/> (дата обращения 12.01.2016)

⁸ Распоряжение Правительства Российской Федерации от 17 августа 2024 г. № 2233-р «Об утверждении Стратегии реализации молодёжной политики в Российской Федерации на период до 2030 г.» // URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/409496275/> (дата обращения 12.01.2016)

⁹ Распоряжение Правительства Российской Федерации от 21 мая 2025 г. № 1264-р «Об утверждении Концепции развития наставничества в РФ на период до 2030 г. и плана мероприятий по её реализации» // URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/41195183820> (дата обращения 12.01.2016)

¹⁰ Платформа университетского технологического предпринимательства. Министерство науки и высшего образования РФ // URL: https://minobrnauki.gov.ru/platform_utp/ (дата обращения 12.01.2016)

архитектуру национальных проектов. Платформа формирует экосистему акселераторов, стартап-студий, «предпринимательских точек кипения», грантовых и инвестиционных треков, адресованных в первую очередь молодым разработчикам и студенческим командам.

Результаты социологического исследования

Для комплексного понимания специфики развития молодёжного предпринимательства были использованы два метода — экспертное интервью (16 человек) и онлайн-опрос молодых предпринимателей (66 человек). Такое сочетание позволило соотнести взгляды практиков с разным уровнем опыта: с одной стороны — уже состоявшихся предпринимателей, а с другой — тех, кто находится в начале профессионального пути. Сопоставление полученных данных выявило как точки совпадения в оценках условий ведения бизнеса, так и различия в восприятии роли государства, характера трудностей и ключевых факторов успеха.

Сбор данных осуществлялся посредством дистанционных экспертных интервью в формате видеоконференцсвязи с использованием платформ Telegram, а также онлайн-опроса на платформе «Анкетолог». Участники интервью представляли широкий спектр направлений бизнеса, включая ивент-индустрию, сферу образования и семейного досуга, строительство и инженерно-проектную деятельность, бизнес-консалтинг, психологическое консультирование, семейный сервис и т.д. Такой профессиональный диапазон обеспечил репрезентативность данных и позволил зафиксировать характерные для отдельных сегментов малого и среднего бизнеса особенности.

Проведённый анализ интервью показал, что современная предпринимательская среда в России характеризуется наличием благоприятных условий для быстрого открытия и закрытия бизнеса. Однако при этом выявляется, что система государственной поддержки малого и среднего предпринимательства остаётся фрагментарной. Предприниматели высказы-

ваются за изменения налоговой политики и снижение кредитных ставок для малого и среднего бизнеса. Что касается молодёжного предпринимательства, с их точки зрения, то поддержка имеет значение не только на стадии личностной инициативы, но и на уровне сопровождения уже созданных бизнес-проектов. В этом контексте молодёжный бизнес рассматривается как приоритетное направление развития малого и среднего предпринимательства в России. Участники исследования отмечают, что «молодёжное предпринимательство — это отдельное сообщество, обладающее высокой креативностью, чувствительностью к новым трендам и умением быстро адаптироваться к изменениям внешней среды». Будучи молодыми, почти все опрошенные предприниматели имели опыт участия в государственных и региональных программах поддержки, вспоминая при этом их теоретическую, а не практическую направленность. По мнению экспертов, существующая система высшего образования в России не формирует у студентов необходимых предпринимательских компетенций. При этом подготовка будущих предпринимателей должна начинаться значительно раньше — ещё в школе, через развитие проектного мышления, предпринимательских инициатив и финансовой грамотности.

Результаты исследования выявили неоднозначное отношение экспертов к понятию «социальное предпринимательство». Почти треть участников интервью выразили полное несогласие с существующими определениями данного явления, указывая на концептуальное противоречие между дефинициями «социальное» и «предпринимательство». По их мнению, если предприниматель получает прибыль и направляет её на решение общественных проблем, это скорее относится к сфере благотворительности. В то же время решение социальных задач через деятельность некоммерческих организаций, финансируемых за счёт грантов и субсидий, также не соответствует сути предпринимательства. Наряду с этим часть экспертов обозначили принципиальное отличие социального предпри-

нимательства от благотворительности: оно должно быть самокупаемым и использовать бизнес-модели для решения социальных проблем. Такой подход позволяет рассматривать социальное предпринимательство как самостоятельное направление, обладающее собственной логикой и инструментарием, отличным от традиционного предпринимательства и классической благотворительности. Большинство экспертов сошлись во мнении, что социальное предпринимательство и предпринимательская деятельность в её классическом понимании должны быть чётко разделены, так как совмещение ролей предпринимателя и социального предпринимателя сопряжено с серьёзными трудностями и требует двойной ответственности — за устойчивость бизнеса и за социальный эффект. На вопрос о потенциале социального предпринимательства как механизма вовлечения молодёжи в бизнес-сферу мнения экспертов разделились поровну. Одни респонденты подчеркнули, что подобная практика может стать ценным опытом и позволит молодым людям более осознанно подойти к запуску собственного дела. Другие же высказали позицию, что социальное предпринимательство целесообразно только тогда, когда у предпринимателя уже есть стабильный доход от основного бизнеса, что минимизирует финансовые риски и позволяет сосредоточиться на социальном эффекте.

Отдельный блок интервью был посвящён проблеме вызовов, обусловленных внешними обстоятельствами и внутренними проблемами организации бизнеса. Во-первых, серьёзное влияние оказывает геополитическая ситуация и связанные с ней санкции, которые напрямую затрудняют доступ к оборудованию, технологиям и компонентам. Дополнительным фактором нестабильности выступают природные и социальные катаклизмы — от пожаров и наводнений до эпидемий и террористических актов. В совокупности это формирует высокий уровень непредвиденных обстоятельств. Во-вторых, значительную угрозу представляет недостаток правовой и финансовой грамотности

предпринимателей. Ошибки в понимании налогового законодательства, неосведомлённость о страховании бизнеса или пробелы в финансовом планировании могут приводить к серьёзным убыткам. Риски усиливаются, если бизнес строится исключительно на заёмных средствах: высокие кредитные ставки и налоговое давление на первых этапах развития становятся критическим барьером для устойчивости. Отдельного внимания заслуживает конкурентная среда и проблемы внутреннего устройства рынка. Устойчивость малого и среднего бизнеса снижают высокая конкуренция, отсутствие гарантий права собственности, недостаточная материально-техническая база, а также дефицит профессиональных кадров. Кроме того, предприниматели отмечают риски, связанные с недобросовестными партнёрами и клиентами и коммуникативными барьерами. Для многих остаётся актуальной проблема непонимания процессов ведения бизнеса — от стратегического планирования до эффективного управления персоналом.

Выявленные в ходе экспертного интервью проблемы, по сути, определяют социально-экономический фон развития молодёжного предпринимательства в России. Они обнажают ряд системных проблем:

- недостаточный уровень правовой и финансовой грамотности, повышающий риски ошибок и штрафных санкций;
- финансовые барьеры из-за отказа банков в кредитовании, ограниченный доступ к инвестициям и слабая система информационной поддержки затрудняют развитие даже перспективных проектов;
- неосознанность ответственности перед партнёрами, клиентами, коллективом и государством;
- наличие множества креативных замыслов зачастую мешает сосредоточиться на одном направлении и довести проект до устойчивого результата;
- неспособность выстраивать деловые связи (коммуникативный дефицит), отсутствие навыков планирования и практического опыта ведут к трудностям в организации бизнеса;

- социальные дефициты (отсутствие наставников, партнёров или единомышленников) ограничивает возможности профессионального и личностного роста.

- маркетинговые ошибки в продвижении и рекламе снижают конкурентоспособность;

- психологические факторы, а именно, высокая нагрузка, потеря мотивации при первых неудачах, отсутствие общественной поддержки или признания снижают устойчивость молодых предпринимателей.

В совокупности эти факторы указывают на необходимость комплексной государственной и муниципальной политики, направленной на снижение барьеров для молодёжного предпринимательства. Речь идёт не только о финансовой поддержке, но и о развитии программ наставничества, образовательных курсов по правовым и налоговым вопросам, создании информационных платформ и сервисов для обмена опытом.

Результаты онлайн-опроса молодых предпринимателей, позволили выявить ключевые тенденции и проблемы становления малого и среднего бизнеса в молодёжной среде.

Социальный портрет современного молодого предпринимателя в России, по данным экспертного опроса Центра социологических исследований «14-35», демонстрирует достаточно устойчивые тенденции. Наибольшая группа респондентов сосредоточена в возрастном диапазоне 30–35 лет (61%), тогда как доля в категории 25–29 лет составляет 20%, а в сегменте 18–24 года — лишь 12%.¹¹

Таким образом, можно говорить о том, что предпринимательская активность достигает наибольшей зрелости к концу третьего десятилетия жизни.

В юридическом плане преобладающей формой остаётся индивидуальное предпринимательство (68%), тогда как 23% зарегистрированы как общества с ограниченной ответственностью. Доля самозанятых предпринимателей составляет всего 5%, что указывает на слабую инсти-

туционализацию этой формы занятости среди молодёжи.

Финансовые показатели бизнеса также отражают характерный масштаб: у 53% опрошенных годовой оборот составляет от 1 до 5 млн. рублей, ещё 27% работают в диапазоне от 5 до 10 млн рублей, а лишь 14% выходят на уровень 10–50 млн рублей.

По числу сотрудников 64% предприятий имеют не более 15 работников, а почти четверть респондентов (23%) ведут бизнес в одиночку. Эти данные свидетельствуют о том, что молодёжное предпринимательство в России пока в большей степени развивается в формате микробизнеса и малых предприятий, ограниченных по объёму ресурсов и численности персонала, но представляющих значительный резерв для роста и масштабирования.

Мотивы и барьеры на пути молодого предпринимателя во многом определяют характер его деятельности и перспективы развития бизнеса. По результатам опроса, основными мотиваторами для начала собственного дела выступают желание заниматься любимым делом (71%), стремление реализовать свой потенциал и собственные проекты (61%), а также ожидания высокого заработка (50%). Существенную роль играет и стремление к независимости: 49% отметили важность самостоятельного принятия управленческих решений. При этом значительная часть молодых предпринимателей черпает вдохновение в примерах успешных коллег (32%), а также в поддержке семьи и близких (21% и 20% соответственно).

Однако на практике молодые предприниматели сталкиваются с целым рядом препятствий. На первом этапе наиболее часто отмечаются нехватка стартового капитала (55%) и недостаток знаний о том, как открыть и вести бизнес (55%). Дополнительные трудности связаны с поиском и привлечением клиентов (39%), кадровыми проблемами (35%) и ограниченными возможностями для рекламы (33%). При продолжении деятельности список барьеров сохраняется, однако на первый план выходит проблема поиска сотрудников (50%),

¹¹ Молодёжное предпринимательство: экспертный онлайн опрос. Центр социологических исследований «14-35» // URL: https://guu.ru/wp-content/uploads/2025/10/Молодёжное_предпринимательство_экспертный_онлайн_опрос.pdf (дата обращения 12.01.2016)

что подтверждает структурный характер кадрового дефицита в молодёжном бизнесе.

Следует подчеркнуть, что значительная доля респондентов (46%) даже не знала о существующих мерах государственной поддержки. При этом эффективность получаемой господдержки оценивается в среднем на уровне 3,7 балла из 5, что указывает на необходимость реформирования существующих программ.

Важным аспектом деятельности молодых предпринимателей становится их восприятие собственной роли в социально-экономическом развитии страны. Абсолютное большинство респондентов признают, что их бизнес вносит ощутимый вклад в общественное благо. Прежде всего, этот вклад выражается в увеличении налоговых поступлений (62%), создании новых рабочих мест (59%), а также в повышении качества отечественных товаров и услуг (44%).

Таким образом, молодёжное предпринимательство выступает не только экономическим, но и социальным ресурсом развития государства.¹²

При этом 63% опрошенных считают, что их бизнес участвует в социально-полезной деятельности. Наиболее распространённые формы такой активности включают поддержку общественных объединений и участие в акциях (55%), благотворительные инициативы (50%), а также предоставление мест для стажировок и практик (41%). Тем самым молодёжный бизнес выполняет функцию социального лифта, вовлекая подрастающее поколение в профессиональную сферу¹³.

Однако значительная часть предпринимателей сталкивается с препятствиями для регулярного участия в социальных проектах. Главными барьерами названы нехватка ресурсов (50%) и времени (32%), а также отсутствие чётких коммуникационных каналов и необходимых контактов (32%). В ответ на это респонденты подчёркивают необходимость финансовой поддержки социально ответственного бизнеса (74%), а также развитие системной коммуни-

кации между государством и предпринимателями (53%). Данные респондентов указывают на потребность в формировании комплексной модели стимулирования социальной ответственности.

Особую роль в развитии молодёжного предпринимательства играет образовательная и наставническая составляющая. Согласно данным исследования, наиболее значимыми наставниками для начинающих бизнесменов выступают другие предприниматели (55%), что подтверждает эффективность горизонтальных связей и практики «равный обучает равного». Именно такая форма передачи опыта вызывает наибольшее доверие, поскольку наставники погружены в ту же среду и обладают релевантными компетенциями.

При этом большинство молодых предпринимателей делают ставку на коммерческие тренинги и мастер-классы (61%), считая их более качественными и эффективными. Однако ключевая проблема заключается в недостатке информации: 54% респондентов признались, что не знают о мероприятиях, проводимых Росмолодёжью или Корпорацией МСП.

В результате формируется парадокс: формально меры поддержки и образовательные форматы существуют, но они остаются недоступными для целевой аудитории из-за низкого уровня информирования.

Даже те, кто участвовал в государственных образовательных мероприятиях, оценивают их пользу довольно сдержанно: в среднем 3,2–3,5 балла из 5. Это указывает на необходимость не только расширения спектра образовательных программ, но и повышения их качества, практико-ориентированности и адаптации к запросам молодёжи.

Среди наиболее востребованных направлений государственной и муниципальной поддержки молодые предприниматели выделяют:

1. Финансовые стимулы - доступное льготное кредитование и снижение процентных ставок; введение льготного налогообложения для первых лет работы

¹²Там же

¹³Там же

(вплоть до 1% или полной отмены налога на старте).

2. Образовательные меры - открытие специализированных школ и курсов для молодых предпринимателей, направленных на ликвидацию пробелов в области налогового законодательства, продаж, бизнес-процессов и юридических процедур.

3. Инфраструктурные и социальные инструменты - развитие региональных клубов, центров поддержки МСП и консультационных служб, которые помогают не только открыть, но и сопровождать бизнес.

4. Развитие сетевых связей - создание условий для налаживания контактов с инвесторами, наставниками, профессиональными сообществами и другими предпринимателями, что обеспечивает новые возможности для партнёрства и финансирования.

5. Инновационные ресурсы - активное внедрение краудфандинговых платформ и разработка единого информационного портала («Единое окно для молодых предпринимателей»), где была бы собрана вся необходимая информация для запуска и ведения бизнеса.

Таким образом, молодые предприниматели видят государство не как контролёра, а как партнёра в формировании социально-ответственной бизнес-среды.

Результаты, как экспертного интервью, так и опроса демонстрируют, что молодёжное предпринимательство воспринимается в качестве важнейшего элемента развития экономики страны. Абсолютное большинство респондентов обеих групп считают, что их деятельность вносит вклад в общественное развитие через создание рабочих мест, налоговые поступления и т.д. Эксперты подчёркивают, что молодые предприниматели «чувствительны к трендам» и являются значимым драйвером инноваций. Кроме того, в обеих выборках фиксируется высокий уровень ориентации на самореализацию, где главными мотиваторами выступают желание заниматься любимым делом и обрести независимость. Единство во взглядах обнаруживается на систему государственной

поддержки, очевиден устойчивый запрос на реальное сопровождение бизнеса на всех этапах.

Существенные различия между группами зафиксированы в оценке ключевых трудностей. Молодые предприниматели фокусируются на проблемах микроуровня: они чаще говорят о недостатке капитала (55%), нехватке знаний (55%), а также трудностях поиска сотрудников и клиентов.¹⁴

В то время как эксперты акцентируют внимание на системных и макроэкономических барьерах, таких как высокие кредитные ставки, налоговое давление, геополитические риски и давление контролирующих органов. По сути, мы видим разную степень осознанности и включённости в экономические процессы. По-разному группы воспринимают и роль государства. Молодые предприниматели видят в нём партнёра-наставника и делают акцент на необходимости адресной поддержки: льготных условий (65%), компенсации стартовых расходов (52%), образовательных программ (49%) и налоговых каникул (47%). Эксперты же, опираясь на опыт, говорят о необходимости системных реформ — совершенствования налоговой политики, развития инфраструктуры поддержки и укрепления доверия между бизнесом и властью. При этом обе позиции сходятся в том, что без участия государства развитие предпринимательской экосистемы невозможно, но его формат должен эволюционировать от администрирования к партнёрству. Различается и отношение к социальной ответственности. В то время как 63% молодых предпринимателей заявляют об участии в социально-полезной деятельности, рассматривая её как часть репутации, эксперты высказываются более сдержанно, подчёркивая необходимость чёткого разделения между самокупаемым социальным предпринимательством и благотворительностью.

Это отражает разницу между ситуативными, эмоциональными действиями молодых участников и системным, структурным подходом опытных бизнесменов.

¹⁴Там же

Наконец, по-разному оцениваются и ключевые компетенции. Онлайн-опрос выявил у молодых предпринимателей ориентацию на внутренние личностные качества: дисциплинированность (58%), настойчивость (52%) и уверенность в себе (52%).

Тогда как эксперты делают акцент на управленческих и коммуникационных дефицитах (недостаток планирования, неумение выстраивать деловые связи, низкая финансовая грамотность). По всей видимости, молодые предприниматели осознают и ценят индивидуальные качества, но недооценивают системные навыки управления и стратегического мышления.

Рекомендации

Ключевые барьеры молодёжного предпринимательства необходимо интерпретировать не как частные трудности отдельных респондентов, а как основания для системного управления. Результаты комплексного социологического исследования позволяют выработать систему стратегических и тактических мер, направленных на повышение эффективности государственной и муниципальной политики в сфере развития молодёжного предпринимательства и формирования человеческого капитала. В ней можно выделить три блока.

Образовательный блок требует институционального усиления. Дефицит знаний и управленческих компетенций, зафиксированный у более чем половины опрошенных, указывает на необходимость интеграции предпринимательских курсов в школьные и университетские программы, а также на расширение сети акселераторов и институтов наставничества. При этом именно предприниматели-наставники выступают наиболее значимыми фигурами доверия для молодёжи, что позволяет государству развивать политику партнёрских форматов — «равный обучает равного».

Финансовый блок остаётся доминирующим фактором риска [3; 7; 9]. Нехватка стартового капитала и ограниченный доступ к кредитным ресурсам требуют выстраивания многоуровневой системы поддержки: от микрозаймов и субсидирования процентных ставок до грантовых

конкурсов и региональных гарантийных фондов. Важно учитывать возрастную специфику: поддержка не должна ограничиваться узкой группой (например, предпринимателей до 25 лет), а распространяться на весь сегмент 18–35 лет. Такая политика позволяет превратить государство в ключевого модератора инвестиционной среды для начинающих предпринимателей.

Социальный блок демонстрирует двойственность: с одной стороны, большинство молодых предпринимателей осознают социальный вклад своей деятельности — в виде налогов, рабочих мест и благотворительных инициатив; с другой — половина респондентов отказывается от регулярного участия в социально полезных практиках из-за нехватки ресурсов и времени. Это обуславливает необходимость налоговых стимулов и отдельной нормативной базы для социально ориентированных бизнесов. Дополнительный вектор устойчивости молодёжному бизнесу способны придать поддержка социальных проектов, введение упрощённых режимов налогообложения и стимулирование предпринимателей к корпоративной социальной ответственности.

В совокупности, эти три блока образуют целостную систему управленческих решений, в рамках которой молодёжное предпринимательство рассматривается не только как экономическая активность, но и как стратегический ресурс государства, требующий интегрированной образовательной, финансовой и социальной политики.

Заключение

Результаты исследования подтверждают значительный потенциал молодёжного предпринимательства в России и подчеркивают необходимость системного совершенствования мер государственной поддержки. Для эффективного раскрытия этого потенциала требуется переориентация образовательной политики с акцентом на практическое применение знаний, институциональное укрепление предпринимательской среды и создание комплексной системы сопровожде-

ния молодых бизнес-проектов. Социальное предпринимательство продолжает оставаться предметом дискуссий среди экспертов: оно может выступать инновационным инструментом вовлечения молодёжи в предпринимательскую деятельность, но одновременно требует четкого разграничения с благотворительностью и традиционным бизнесом. Портрет современного российского предпринимателя формируется на стыке инновационного мышления, готовности к риску и амбициозности с одной стороны, и социальной ответственности и способности адаптироваться к системным вызовам — с другой. Выявленные риски предпринимательской деятельности, как внешние, так и внутренние, указывают на необходимость комплексного подхода к поддержке молодёжи. Это включает развитие образовательных и консультационных программ, снижение налоговой и кредитной нагрузки, а также внедрение финансовых и инфраструктурных инструментов поддержки. Таким образом, формирование устойчивой экосистемы молодёжного предпринимательства становится ключевым элементом стратегического управления человеческим капиталом. Системная и практико-ориентированная поддержка молодых предпринимателей позволит не только снизить уровень рисков, но и повысить инновационный потенциал и конкурентоспособность российской экономики в долгосрочной перспективе.

Вектор государственной политики должен быть направлен на формирование интегрированной системы обучения и наставничества, сочетающей три ключевых элемента: развитие бизнес-сообществ наставников, информационное сопровождение образовательных инициатив и обеспечение их высокого качества на уровне содержания и методики [11; 12; 8].

Реализация предложенных мер позволит перейти от разрозненных программ поддержки к комплексной модели развития молодёжного предпринимательства как социально-экономического института [8; 14; 15; 16].

Такой подход обеспечит снижение стартовых барьеров, повышение профес-

сиональной и управленческой компетентности молодых предпринимателей, укрепление доверия между бизнесом, государством и обществом, а также формирование устойчивого человеческого капитала, способного к инновациям и саморазвитию [10;13].

В долгосрочной перспективе развитие молодёжного предпринимательства должно рассматриваться не как локальная экономическая мера, а как стратегический инструмент государственной политики, обеспечивающий преемственность поколений, рост занятости и конкурентоспособности регионов.

Список источников:

1. Ахиярова Н.В. Социально-управленческие проблемы государственной поддержки молодежного предпринимательства в республике Башкортостан: автореф. дис. – Уфа: Уфимский государственный нефтяной технический университет, 2009. – 21 с.
2. Вострухина Д.Ю. Разработка концепции развития молодежного предпринимательства (на примере г. Таганрога) // Современные наукоемкие технологии. 2014. № 7-3. С. 81-82.
3. Зотов В.Б., Терехова К.О. Краткий анализ практик государственно-частного партнерства в городах // Вестник МИРБИС. 2022. № 3 (31). С. 41-46.
4. Ибяттов Ф.М., Хмельченко Е.Г. Государственно-частное партнерство как инструмент в решении задач социально-экономического развития регионов и муниципальных образований // Муниципальная академия. 2019. № 4. С. 89-95.
5. Каурова Е.Э., Русскова Е.Г. Анализ международной практики финансовой поддержки молодежного предпринимательства // Современные проблемы науки и образования. 2015. № 2-2. С. 416-423.
6. Кочесокова Э.Ю. Исследование основных проблем и перспектив развития молодежного предпринимательства в РФ // *Juvenis scientia*. 2016. № 1. С. 50-51.
7. Колчин А.А., Сирина К.А. Импорт-инвестирование в предпринимательстве: история вопроса // В сборнике: Актуальные вопросы экономики и финансов. Сборник статей международной научно-практической конференции. Ижевск, 2021. С. 117-120.
8. Латфуллин Г.Р., Зотов В.Б., Омельченко Н.А., Асеев А.Д., Блинова Н.В., Гимазова Ю.В., Грищенко Л.Л., Забелина Е.П., Знаменский Д.Ю., Казбан Е.П., Косарин С.П., Лебедева Ю.А., Масленикова Е.В., Милькина И.В., Петрина О.А., Руднев А.В., Серебрякова Г.В., Слезко Л.В., Сираждинов Р.Ж., Смирнова В.Г. и др. Государственное и муниципальное управление: программы учебных дисциплин для магистратуры // Учебное пособие. К 100-летию Государственного университета управления / Москва, 2019.
9. Поляков М.Б. Оценка и повышение эффективности государственной политики в области поддержки и развития социально ориентированных некоммерческих организаций: дис. на соискание ученой степени кандидата экономических наук. Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования "Государственный университет управления", 2022.
10. Серегин А.В., Хмельченко Е.Г., Черкасова М.А. Роль интеллектуальной элиты человечества в генезисе государства и права // Вестник Академии права и управления. 2025. № 4 (85). С. 85-90.
11. Хван В.В., Бринза В.В., Соловьев В.П., Коровин А.В., Логинова В.В., Абросимов О.Д. Моделирование развития основных направлений деятельности вуза // Качество. Инновации. Образование. 2004. № 3. С. 18.
12. Хван В.В., Бринза В.В., Филиппов Д.В. Реорганизация университета и трансформация структуры управления его социальным комплексом // Университетское управление: практика и анализ. 2018. Т. 22. № 4 (116). С. 40-51.
13. Хмельченко Е.Г. Интеллектуальный капитал - основа развития экономики и инновационных процессов в РФ // Вестник университета. 2014. № 16. С. 246-248.
14. Черкасова М.А. Сетевые сообщества и смена парадигмы муниципального управления на примере г. Москвы // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2021. № 1. С. 82-86.
15. Чуев С.В. Политический менеджмент. Коммуникативные технологии. учебное пособие. Сер. 64 Авторский учебник. (2-е изд., испр. и доп.). Москва, 2019.
16. Яковлев А.Ю. Особенности управления и осуществления финансово-хозяйственной деятельности различными видами и типами учреждений // Управление. 2018. № 4. С. 55-61.

References:

1. Akhilarova N.V. Social and managerial problems of state support for youth entrepreneurship in the Republic of Bashkortostan: author's abstract. diss. - Ufa: Ufa State Petroleum Technological University, 2009. - 21 p.
2. Vostrukhnina D.Yu. Development of a concept for the development of youth entrepreneurship (using the city of Taganrog as an example) // *Modern science-intensive technologies*. 2014. No. 7-3. Pp. 81-82.
3. Zotov V.B., Terekhova K.O. Brief analysis of public-private partnership practices in cities // *MIRBIS Bulletin*. 2022. No. 3 (31). Pp. 41-46.
4. Ibyatov F.M., Khmelchenko E.G. Public-private partnership as a tool for solving problems of socio-economic development of regions and municipalities // *Municipal Academy*. 2019. No. 4. pp. 89-95.
5. Kaurova E.E., Russkova E.G. Analysis of international practice of financial support for youth entrepreneurship // *Modern problems of science and education*. 2015. No. 2-2. pp. 416-423.
6. Kochesokova E.Yu. Study of the main problems and prospects for the development of youth entrepreneurship in the Russian Federation // *Juvenis scientia*. 2016. No. 1. pp. 50-51.
7. Kolchin A.A., Silina K.A. Impact investing in entrepreneurship: history of the issue // In the collection: Current issues of economics and finance. Collection of articles from the international scientific and practical conference. Izhevsk, 2021. Pp. 117-120.
8. Latfullin G.R., Zotov V.B., Omelchenko N.A., Aseev A.D., Blinova N.V., Gimazova Yu.V., Grishchenko L.L., Zabelina E.P., Znamensky D.Yu., Kazban E.P., Kosarin S.P., Lebedeva Yu.A., Maslennikova E.V., Milkina I.V., Petrina O.A., Rudnev A.V., Serebryakova G.V., Slezko L.V., Sirazhdinov R.Zh., Smirnova V.G., et al. Public and Municipal Administration: Curriculums for Master's Degrees // Study Guide. For the 100th Anniversary of the State University of Management / Moscow, 2019.
9. Polyakov M.B. Evaluation and improvement of the effectiveness of public policy in the field of support and development of socially oriented non-profit organizations: dis. for the degree of candidate of economic sciences. Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "State University of Management", 2022.
10. Seregin AV, Khmelchenko EG, Cherkasova MA. The role of the intellectual elite of humanity in the genesis of the state and law // *Bulletin of the Academy of Law and Management*. 2025. No. 4 (85). P. 85-90.
11. Khvan VV, Brinza VV, Soloviev VP, Korovin AV, Loginova VV, Abrosimov OD. Modeling the development of the main areas of university activity // *Quality. Innovations. Education*. 2004. No. 3. P. 18.
12. Khvan V.V., Brinza V.V., Filippov D.V. Reorganization of the University and Transformation of the Management Structure of its Social Complex // *University Management: Practice and Analysis*. 2018. Vol. 22. No. 4 (116). Pp. 40-51.
13. Khmelchenko E.G. Intellectual Capital - the Basis for the Development of the Economy and Innovation Processes in the Russian Federation // *University Bulletin*. 2014. No. 16. Pp. 246-248.
14. Cherkasova M.A. Network Communities and a Change in the Paradigm of Municipal Management: The Case of Moscow // *Public and Municipal Management. Scientific Notes*. 2021. No. 1. Pp. 82-86.
15. Chuev S.V. Political Management. Communication Technologies. Textbook. Series 64. Author's textbook. (2nd edition, corrected and supplemented). Moscow, 2019.
16. Yakovlev A.Yu. Features of Management and Implementation of Financial and Economic Activities of Various Types and Types of Institutions // *Management*. 2018. No. 4. pp. 55-61.

Статья поступила в редакцию 15.01.2026; принята к публикации 15.02.2026



УДК 338; 378-1, 4

DOI: 10.52176/2304831X_2026_02_192

EDN: <https://elibrary.ru/lzzwpy>

Научно-издательская деятельность научной школы — ключевой механизм её самоорганизации, самоуправления и воспроизводства научно-педагогической деятельности

The scientific publishing activity of an academic school is a key mechanism for its self-organization, self-governance, and the reproduction of scientific and pedagogical activity

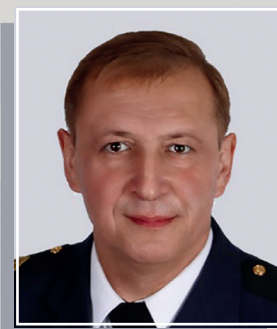


Анатолий Николаевич Асаул

Санкт-Петербургский архитектурно-строительный университет, доктор экономических наук, профессор-консультант, заслуженный строитель РФ, заслуженный деятель науки РФ, WoS ResearcherID: G-2798-2018, ScopusAuthorID: 57214285374, ORCID: 0000-0002-7415-4737, SPIN-код: 1833-9677, AuthorID: 263312.
190005, Россия, Санкт-Петербург, 2-я Красноармейская улица, дом 4.
e-mail: asaul@yandex.ru

Anatoly N. Asaul

St. Petersburg University of Architecture and Civil Engineering, Doctor of Economic Sciences, Consulting Professor, Honored Builder of the Russian Federation, Honored Scientist of the Russian Federation, WoS ResearcherID: G-2798-2018, Scopus AuthorID: 57214285374, ORCID: 0000-0002-7415-4737, SPIN Code: 1833-9677, AuthorID: 263312.
190005, Russia, St. Petersburg, 2nd Krasnoarmeyskaya Street, Building 4.
e-mail: asaul@yandex.ru



Максим Анатольевич Асаул

Государственный университет морского и речного флота имени адмирала С.О. Макарова, профессор кафедры экономики и технологий бизнес-менеджмента на водном транспорте, доктор экономических наук, профессор, ORCID: 0000-0003-3040-5765, Web of Sc: AAC-7877-2020, SCOPUS: 57209097491, SPIN-код: 2057-2252, AuthorID: 263314.
198035, Россия, Санкт-Петербург, улица Двинская, 5/7.
e-mail: asaul-m-a@mail.ru

Maxim A. Asaul

Admiral Makarov State University of Maritime and Inland Shipping, Professor of the Department of Economics and Technology of Business Management in Water Transport, Doctor of Economics, Professor ORCID: 0000-0003-3040-5765, Web of Science: AAC-7877-2020, SCOPUS: 57209097491, SPIN Code: 2057-2252, AuthorID: 263314
190005, Russia, Saint Petersburg, Dvinskaya Street, 5/7.

Аннотация.

Обосновывается тезис о том, что научно-издательская деятельность научной школы выступает не «побочным продуктом» исследований, а инфраструктурой самоорганизации, самоуправления и воспроизводства научно-педагогической деятельности: (1) она фиксирует и стандартизирует концепты (термины, модели, методики), (2) создает канал «исследование → обучение → практика», (3) формирует репутационный капитал школы, (4) обеспечивает накопление доказательной базы использования методологий и методик. Цель статьи — показать результаты деятельности научной школы через призму научно-издательской работы и продемонстрировать, как публикационная инфраструктура школы усиливает методологические разработки и как она влияет на развитие научно-педагогической деятельности. На основе интеграции двух анализируемых материалов сформирована теоретико-методологическая рамка: самоорганизация и самоуправление (в логике многосубъектных систем), системный подход и контур оценивания эффективности (целевые/ресурсные/институциональные показатели). Методология включает описательный и сравнительный анализ, библиометрически-ориентированную интерпретацию публикационного портфеля школы и кейс-анализ четырёх регионально-национальных строительных экосистем (РФ, Великобритания, Сингапур, Финляндия) на первичных источниках. Результаты: (1) предложена модель ИСК как самоорганизующейся и самоуправляемой системы с двумя сопряженными контурами — «управление эффективностью» и «циркуляция знаний через издательскую деятельность»; (2) показаны методологические риски измерения эффективности ИСК (разнородность акторов, несопоставимость метрик, институциональные разрывы), и способы их снижения через стандартизирующую функцию публикаций; (3) сформулированы рекомендации по управлению публикационным потоком научной школы для повышения качества подготовки кадров, проектного управления и исследований.

Ключевые слова.

Научная школа; научно-издательская деятельность; инвестиционно-строительный комплекс; самоорганизация; самоуправление; эффективность.

Введение

Актуальность исследования определяется тем, что региональные инвестиционно-строительные комплексы (ИСК) действуют как многоцентровые сети организаций (заказчики, девелоперы, подрядчики, проектировщики, органы власти, регуляторы, финансовые институты, профессиональные объединения и др.), для которых характерны неоднородность целей, высокая

Abstract.

The thesis is substantiated that the scientific publishing activity of an academic school is not a "by-product" of research, but an infrastructure for the self-organization, self-governance, and reproduction of scientific and pedagogical activity: (1) it records and standardizes concepts (terms, models, methods), (2) creates a "research → education → practice" channel, (3) builds the school's reputational capital, and (4) ensures the accumulation of an evidence base for the use of methodologies and techniques. The purpose of the article is to present the results of an academic school's activities through the lens of its scientific publishing work and to demonstrate how the school's publication infrastructure enhances methodological developments and influences the development of scientific and pedagogical activity. By integrating two analyzed materials, a theoretical and methodological framework is formed: self-organization and self-governance (in the logic of multi-subject systems), a systems approach, and a performance assessment contour (target/resource/institutional indicators). The methodology includes descriptive and comparative analysis, a bibliometrically-oriented interpretation of the school's publication portfolio, and a case study analysis of four regional-national construction ecosystems (Russia, the UK, Singapore, Finland) based on primary sources. Results: (1) a model of the ICC (Investment and Construction Complex) is proposed as a self-organizing and self-governing system with two interconnected contours — "performance management" and "knowledge circulation through publishing activities"; (2) methodological risks of measuring ICC effectiveness (heterogeneity of actors, incomparability of metrics, institutional gaps) are shown, along with ways to mitigate them through the standardizing function of publications; (3) recommendations are formulated for managing the publication flow of an academic school to improve the quality of personnel training, project management, and research.

Keywords.

Academic school; scientific publishing activity; investment and construction complex; self-organization; self-governance; efficiency.

проектная уникальность и институциональная плотность регулирования. Эти свойства затрудняют как управление, так и измерение эффективности: «линейные» модели управления и оценки не дают устойчивых результатов в условиях высокой сложности, взаимозависимости участников и изменчивости правил. Нормативная среда в РФ, через институт саморегулирования¹ закрепляет элементы самоуправления

¹ Федеральный закон от 01.12.2007 № 315-ФЗ «О саморегулируемых организациях». // Минфин России // URL: https://minfin.gov.ru/ru/document?id_4=8125 (дата обращения: 13.03.2026)

профессиональных сообществ, а через контрактную систему² процедурную («прозрачность»). В стратегии развития отрасли до 2030/2035 фиксируется необходимость системных преобразований и управления отраслевыми показателями в логике государственного планирования³.

На этом фоне возрастает значение научных школ (НШ) как устойчивых коллективных субъектов, способных:

- удерживать долгосрочные исследовательские программы (сквозные понятия, инструменты, методики)
- обеспечивать воспроизводство компетенций через образование;
- формировать «публичную» научную инфраструктуру — конференции, научные издания, монографии и учебники. Конференционные юбилейные издания, посвящённые НШ «Методологические проблемы эффективности региональных ИСК как самоорганизующейся и самоуправляемой системы» [15; 14; 19; 37], фиксируют наличие устойчивого исследовательского цикла и институционального ядра школы как долговременного проекта.

В этой логике *научно-издательская деятельность превращается в механизм самоорганизации НШ*: она стандартизирует знания, делает их обучаемыми и транслируемыми, задаёт язык описания эффективности ИСК и формирует репутационное поле, в котором научно-педагогическая деятельность получает ресурс подтверждения качества (в том числе через индексацию, DOI, редакционные практики, сотрудничество с научными сообществами). Это дополнительно согласуется с международными принципами открытой науки и ответственной оценки исследований: UNESCO закрепляет глобальную рам-

ку «Recommendation on Open Science»⁴ как международный стандарт расширения доступа к знаниям; инициативы DORA⁵ и «Leiden Manifesto»⁶ проблематизируют редукцию качества науки к единичным метрикам и поддерживают более содержательные подходы оценки результатов.

Теоретическая рамка статьи строится на сопряжении четырёх исследовательских линий:

- самоорганизация и сложность;
- самоуправление и сетевое управление;
- системный анализ эффективности;
- наука-образование-публикации как контур воспроизводства научно-педагогической деятельности.

Самоорганизация ИСК как свойство сложных сетей. Для регионального ИСК типичны признаки сложной адаптивной системы: множественность участников инвестиционно-строительной деятельности (ИСД), ограниченная наблюдаемость целей каждого участника, нелинейность эффектов (малые изменения регуляторных или финансовых условий способны вызвать каскадные изменения в цепочках поставок и кооперации) [20; 31; 32; 16; 36]. В инвестиционно-строительной деятельности (ИСД) подобная логика сети/системы акцентируется в исследованиях предпринимательских сетей [24; 23; 28; 30] и кластеров [17; 21; 33; 18], где эффективность зависит от конфигурации отношений и информационных потоков, а не только от оптимизации («внутри организации»)

Самоуправление и сетевая координация. Самоуправление в многосубъектных системах связано не с «отсутствием государства», а с распределением функций

² Федеральный закон от 05.04.2013 № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» // Официальное опубликование правовых актов // URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001201304080023> (дата обращения: 13.03.2026)

³ О Стратегии развития строительной отрасли и жилищно-коммунального хозяйства Российской Федерации на период до 2030 года с прогнозом до 2035 года (с изменениями) // Минстрой России // URL: <https://www.minstroyrf.gov.ru/docs/18723/> (дата обращения: 13.03.2026)

⁴ UNESCO. Recommendation on Open Science. 2021 // URL: <https://www.unesco.org/en/open-science/about> (дата обращения: 13.03.2026)

⁵ DORA. Declaration on Research Assessment (About DORA). DORA – Сан-Франциская декларация об оценке исследовательской деятельности, принята в 2012 г. Главный принцип – не использовать именно факторы журналов, в которых опубликованы статьи, а оценивать содержание работы // URL: <https://sfedora.org/read/read-the-declaration-русский/> (дата обращения: 13.03.2026)

⁶ ALLEA. European Code of Conduct for Research Integrity. Revised Edition 2023. DOI: 10.26356/ECOC. Лейденский манифест – свод из 10 принципов ответственного использования метрик, сформированный в 2015 году в Лейденском университете. Главный принцип: количественные данные должны не заменить, а дополнить качественную экспертную оценку // URL: <https://allea.org/code-of-conduct/> (дата обращения: 13.03.2026)

нормотворчества и контроля между участниками сети. В РФ это институционально проявляется в саморегулировании (СРО), где сообщество устанавливает стандарты допуска и ответственности, при этом рамки заданы федеральным законом. С точки зрения теории сетевого управления полезна типология форм управления межорганизационными (предпринимательскими) сетями (участников много, эффект коллективный) [54; 43; 34; 38]: эффективность сети зависит от того, какая форма управления выбрана (самоуправляемая сеть участников, ведущая организация или специализированная сеть-администратор) и соответствует ли она уровню доверия, размерам сети и потребности в легитимности [41; 22; 35]. Для ИСК это критично: региональные комплексы обычно требуют сочетания координации («через рынок»), «через правила» и «через платформы данных».

Методология эффективности: от «финансового результата» к многокритериальной системе. Эффективность ИСК методологически проблематична по трем причинам. Во-первых, результат многоуровневый: экономический (стоимость/сроки/производительность), социальный (качество среды, доступность жилья), экологический и институциональный (устойчивость контрактов, снижение оппортунизма). Это согласуется с переходом в управленческих науках от одномерных показателей к многомерным системам, позволяющие не выстраивать причинно-следственные связи [29]. Во-вторых, в ИСК трудно задать «функцию производства» из-за неоднородности инвестиционно-строительных проектов (ИСП); потому востребованы инструменты измерения относительной эффективности на данных наблюдений: DEA (Charnes–Cooper–Rhodes) и стохастические фронтиры, включая и ESG-комплекс [26] (позволяющие учитывать случайные факторы). В-третьих, сравнимость регионов ограничена различиями институтов закупок, стандартов данных и моделей контрактования [45].

Научно-издательская деятельность как контур воспроизводства науки и педаго-

гики. Линия «исследование ↔ обучение» неоднозначна: метаанализ в высшем образовании показывает, что статистическая связь между исследовательской продуктивностью и качеством преподавания в среднем близка к нулю. Однако практика по оценке качества учебной программы указывает⁷: связь усиливается, если образовательные программы намеренно строятся как исследовательски-ориентированные и если результаты исследований системно преобразуются в учебные материалы и практики. В ИШ на базе результатов научных исследований в 2018-2025 гг. создан учебно-научно-практический комплекс, состоящий из семи учебных изданий, направленный на возвращение у студентов нестандартного мышления для генерации и реализации новых идей, превращающие творчество в практические реализации, улучшающие процессы, продукты и социальное развитие, что непосредственное влияет как на качество образования в ВУЗе, так и совершенствование системы подготовки специалистов для нужд различных видов экономической деятельности:

1. Учебник «Анализ и прогнозирование рыночной конъюнктуры» с грифом «Рекомендовано учебно-методическим объединением Международной ассоциации ученых, преподавателей и специалистов в качестве учебника для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлениям подготовки 27.04.05 и 080200.68 – Менеджмент» [1]. На основе этой книги в Узбекистане в 2021 году издан учебник «Моделирование и прогнозирование социально-экономических процессов: Анализ и прогнозирование рыночной конъюнктуры», рекомендованный Министерством высшего и среднего технического образования Республики Узбекистан (приказ №110 от 01.03.2021) [43], *повышающий значимость российских учебных заведений, и вносящий вклад в формирование общего образовательного пространства в СНГ.* Вышел в свет переработанный и дополненный вариант учебника «Анализ и прогнозирование рынка» с грифом «Рекомендовано учебно-методическим отделом высшего обра-

⁷ Розова Валерия. 9 принципов учебной программы. Библиотека WANNABE // URL: <https://library.wannabe.ru/article/9-principles-to-evaluate-educational-program-quality> (дата обращения: 13.03.2026)

зования в качестве учебника для студентов высших учебных заведений, обучающихся по экономическим и социально-экономическим направлениям» [2]. Новые технологии, и новый ритм жизни потребовали актуальных изменений, отраженных в переиздаваемых учебных изданиях; [3; 4; 5; 6].

2. Учебное издание «Анализ эффективности реализации научно-технических проектов и программ» с грифом «Рекомендовано учебно-методическим объединением Международной ассоциации ученых, преподавателей и специалистов в качестве учебного пособия для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлениям подготовки 27.04.05 – «Инноватика, программа магистратуры» [12].

3. Учебник «Анализ научно-технических данных и результатов исследований» с грифом «Рекомендовано учебно-методическим отделом высшего образования в качестве учебника для студентов высших учебных заведений, обучающихся по экономическим и социально-экономическим направлениям» [7], переиздан [8; 9; 10; 11].

4. Учебное издание «Инновации в инвестиционно-строительной сфере» с грифом «Рекомендовано учебно-методическим объединением Международной ассоциации ученых, преподавателей и специалистов в качестве учебного пособия для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлениям подготовки 27.04.05 – «Инноватика» (магистерская программа – Управление инновационной деятельностью в строительстве)» [35]. Переиздан [40].

5. Учебник и практикум «Управление организационными нововведениями» с грифом «Рекомендовано учебно-методическим объединением Международной ассоциации ученых, преподавателей и специалистов по классическому университетскому и техническому образованию в качестве учебного пособия для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлениям подготовки 27.04.05 – «Инноватика, программа магистратуры» [47], переиздан [48; 49; 50; 51].

6. В 2025 году вышло в свет учебное пособие «Управление инновационными

бизнес-экосистемами» с грифом «Рекомендовано учебно-методическим объединением Международной ассоциации учёных, преподавателей и специалистов по классическому университетскому и техническому образованию в качестве учебного пособия для высших учебных заведений, обучающихся по направлениям подготовки: 27.04.05 «Инноватика» 38.04.01. «Менеджмент» 38.04.05. «Бизнес-информатика, программа магистратуры»)» [46]. Это первое в РФ учебное издание по этой дисциплине, основанное на большом исследовании [35].

7. Учебник (курс с экзаменом) «Проектирование бизнес-экосистем» предназначен для высших учебных заведений, обучающихся по экономическим направлениям вышло с грифом УМО высшего образования [44].

Семь изданий с грифом «Рекомендовано УМО высшего образования в качестве учебника для студентов высших учебных заведений, обучающихся по экономическим и социально-экономическим направлениям» представлены в составе цифровых учебно-методических комплексов на образовательной платформе «Юрайт» и соответствуют требованиям действующих федеральных государственных образовательных стандартов. Цифровые версии изданий используются в образовательном процессе в условиях реализации Указа Президента Российской Федерации № 203 «О стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017-2030 годы» и федерального проекта «Кадры для цифровой экономики». Каждое учебное издание имеет одновременный цифровой доступ не менее чем в 1056 образовательных организациях, что свидетельствует о широком институциональном охвате востребованности учебников в системе высшего образования. Учебно-научно-практический комплекс интегрирован в современную цифровую образовательную инфраструктуру, соответствующую государственным приоритетам в сфере образования и подготовки кадров, и объединяет подготовку кадров, генерацию новых знаний и практическую реализацию инноваций в образовании.

Практически это означает: именно публикационная деятельность (учебники, монографии, сборники конференций, методические материалы, журнальные статьи) обеспечивает превращение результатов исследований в «передаваемый» учебный контент и стандарты научной коммуникации, что созвучно концепции расширенного понимания академической «учёности»

Методы исследования

Исследование построено как комбинация:

- описательного анализа (структура функций научно-издательской деятельности как подсистемы научной школы);
- сравнительного анализа (сопоставление институциональных механизмов самоорганизации/самоуправления ИСК в разных странах);
- анализа практик (ситуаций) в региональных/национальных ИСК (РФ, Великобритания, Сингапур, Финляндия) на официальных документах и первичных публикациях.

Логика выбора ситуаций: каждая ситуация демонстрирует особую связку «институты управления → цифровые и контрактные стандарты → метрики эффективности», что позволяет выявить универсальные и контекст-зависимые элементы методологии эффективности.

Информационная база. Приоритет отдан: нормативным документам и официальным порталам; публикациям международных научных журналов и научным базам (DOI) и официальным стратегиям отраслевой трансформации. В части публикационной активности научной школы ключевыми исходными материалами являются две научные статьи [13; 42], дополненные внешними официальными источниками о научных изданиях/индексации и публикациях (например, сайт журнала, сведения об индексации, данные об использовании DOI).

Основная часть

Интеграция двух анализируемых статей составила основу исходного материала статьи: выделены тезисы, типы эмпирических данных (табличные/перечневые/

описательные) и трансформированы в элементы единой модели. Соблюдая требования научной добросовестности и принципы исследовательской целостности, численные значения приводятся только там, где они подтверждаются независимыми официальными источниками (например, по стратегиям и пресс-релизам госорганов), а по анализируемым статьям акцент сделан на структуре показателей, логике таблиц и методе интерпретации.

Результаты научно-издательской деятельности НШ на примере региональных национальных ИСК (строительных экосистем)

Часть первая: научно-издательская деятельность как механизм самоорганизации и самоуправления научной школы. Результат интеграции исследуемых материалов состоит в том, что публикационный процесс можно описать как самоорганизующийся цикл, где НШ выступает «ядром», а издания — средством воспроизводства стандартов и смыслов.

Функции публикационной подсистемы (синтез):

- 1) кодификация: перевод исследовательских результатов в формализованный язык (понятия, методики, классификации);
- 2) тиражирование: расширение аудитории (научной, образовательной, профессиональной);
- 3) стандартизация: создание общих рамок сравнимости (терминология, показатели, шаблоны анализа);
- 4) обратная связь: рецензирование, критика, повестка конференций и журналов — как механизм «самокоррекции».

Это согласуется и с международной рамкой открытой науки, нацеленной на доступность и переиспользуемость знания, и с принципами исследовательской добросовестности, где распространение инновационного опыта, идей и знаний среди целевой аудитории рассматривается как часть ответственности научного коллектива.

Индикаторы публикационной эффективности (предложение). Чтобы не подменять качество количеством (в духе DORA/Leiden), используем нижеследующие критерии оценки в связке:

- качество (экспертность, рецензируемость, редакционные стандарты);
 - влияние (цитируемость, включенность в базы, использование в документах/учебных курсах);

- педагогическая конверсия (превращение результатов в учебные программы, задания, практикумы);

- практическая применимость (использование методик в управлении проектами и региональными программами).

Часть вторая: как отмечается в ранее проведенных исследованиях [27 с. 74] «сходство отечественной с зарубежными инновационно-строительными системами заключается в общем цикле ИСП и использовании единых управленческих, экономических и инженерных принципов», а различия «обусловлены спецификой законодательства, уровнем рыночного погружения, доступом к финансированию и особенностями корпоративной культуры». Представляется уместным провести ситуационный анализ регионально-национальных инвестиционно-строительных комплексов: России, Великобритании, Сингапура и Финляндии, как самоорганизующихся и самоуправляемых систем. Для каждого выделены: (а) институты самоуправления/координации, (б) цифровые и процесс-

ные стандарты, (в) наблюдаемые показатели эффективности и их источники.

РФ: «саморегулирование + контрактная система + отраслевые стратегии» как смешанная модель самоуправления.

Институциональная логика. Российская модель сочетает государственное регулирование и элементы самоуправления профессионального сообщества. Закон о саморегулируемых организациях формирует общую рамку саморегулирования, а в строительстве ключевую роль играют нормы Градостроительного кодекса о членстве, уровнях ответственности и компенсационных фондах (что подтверждается разъяснениями и практикой регулятора). В сфере закупок 44-ФЗ институционализирует прозрачность процедур и жизненный цикл контракта.

Цифровые механизмы как «инфраструктура координации». С 2022 года (на уровне постановления Правительства) фиксируется обязательность применения технологий информационного моделирования для объектов госзаказа, что трактуется как переход к «единым данным» и повышению управляемости жизненного цикла объектов недвижимости, хотя практическая реализация требует переходных режимов.

Таблица 1

«Вклад анализируемых статей» и мера интеграции

Компонент статьи	Что взято из «Статьи А» [40]	Что взято из «Статьи В» [13]	Как интегрировано в новую статью
Концепт «издательская деятельность как инфраструктура»	Центральный тезис: книга/издание как механизм воспроизводства и распространения результатов школы	Показано, как взаимодействие с профессиональным сообществом и журналом формирует канал распространения	Сконструирован «контур циркуляции знаний» и управленческие метрики публикационного потока
Библиометрический / портфельный взгляд	Представление публикационного массива как системы (тематика, типы изданий, эффекты цитирования)	Подчёркнуты институты научной коммуникации (сообщество, площадки, редакционная работа)	Введены показатели: «каналы», «стандартизация», «педагогическая конверсия» (см. модель ниже)
Связка «наука → педагогика»	Роль учебно-научных изданий в подготовке кадров и нормировании предметной области	Показан эффект участия в институциях научного сообщества и публичной экспертизы	В обсуждении сформулирована модель «публикация как учебный артефакт и как норматив знания»
Методологическая рамка эффективности ИСК	Выделены направления исследований школы и их публикационная фиксация	Показано позиционирование результатов в профессиональной среде	В эмпирике примеров показано: эффективность ИСК требует сопоставимых стандартов — роль публикаций как их носителя

*Источник: составлено авторами

Стратегирование отрасли. Стратегия развития строительной отрасли и ЖКХ РФ до 2030 с прогнозом до 2035⁸ закрепляет системный характер целей и показателей, рекомендуя субъектам РФ руководствоваться положениями стратегии при разработке региональных программ.

Вывод: региональный ИСК функционирует как самоорганизующаяся система в «жёсткой рамке»: самоуправление проявляется через профессиональные объединения/СРО и практики отраслевой кооперации, а эффективность задается многокритериально — через нормативные требования, бюджетные процедуры и стратегические показатели. В такой модели особенно видна роль научно-издательской деятельности, обеспечивающая терминологическую и методическую сопоставимость региональных программ и проектов.

Великобритания институционально развивает строительную отрасль через стратегии и государственно-отраслевые соглашения. Документы уровня Construction Sector Deal фиксируют цель повышения производительности через цифровизацию, офсайт-технологии и улучшение практик контрактования. Статистические обзоры ONS показывают масштаб отрасли и динамику объёмов работ, подчеркивая необходимость управленческих реформ в условиях колебаний заказов и роста числа компаний. Government Construction Strategy 2016–20 фиксирует обязанность применения BIM Level 2 на соответствующих проектах центрального госфинансирования (с 2016), как механизм самоорганизации цепочек поставок и жизненного цикла, а также необходимость оценки эффекта BIM. В строительных терминах это означает: государство задает «протокол обмена данными», стимулируя добровольно-принудительную стандартизацию участников и снижение транзакционных потерь на согласования. Отраслевые про-

гнозы СТВ показывают масштаб кадровой потребности и необходимость системного обучения/переподготовки — это напрямую связывает публикационно-образовательные практики (учебники, стандарты, руководства) с достижением отраслевых целей.

Вывод по UK. Британская модель демонстрирует «мягкую централизацию» через стандарты и стимулы: самоорганизация отрасли поддерживается государством через цифровые требования и индустриальные соглашения. Для НШ здесь важен урок: публикации, стандартизирующие методы, становятся связующим элементом между исследовательской и управленческой практикой.

Сингапур. Singapore модель опирается на скоординированную трансформацию через Built Environment Industry Transformation Map (ITM), в которой подчеркивается сотрудничество государства, отрасли, профессиональных союзов и образовательных институтов (BuildSG). Цифровизация, модульность и экосистемы поставок. В официальном релизе BCA⁹ по BE ITM обозначены целевые показатели внедрения DfMA¹⁰ и развитие интегрированных строительных парков (ICPs)¹¹ для синергии цепочки поставок; это прямо описывает «организацию самоорганизации» через инфраструктурные узлы и единые процессы. BCA фиксирует показатели внедрения (цифровизации строительства на жизненном цикле ИСП), привязывая их к мерам господдержки и целям «зелёной» трансформации. В технических приложениях к программам трансформации экономики Сингапура приводятся показатели производительности на площадке и контекст пандемийного провала как драйвер нового цикла реформ.

Вывод по Singapore. Это пример управляемой самоорганизации: государство задает правила, инфраструктуры и ме-

⁸ Минстрой России. Проект стратегии развития строительной отрасли и ЖКХ РФ до 2030 с прогнозом до 2035 // URL: <https://www.minstroyrf.gov.ru/docs/18723/> (дата обращения: 30.01.2026)

⁹ Building and Construction Authority (BCA) – ключевое государство Сингапура, регулирующее строительную отрасль

¹⁰ Инженерная методология, объединяющая проектирование для производства (DFM) и сборки (DFA), направленные на снижение себестоимости и повышение качества за счёт уменьшения числа деталей и упрощение конструкций на разных стадиях

¹¹ Специализированные многоэтажные промышленные комплексы, объединяющие производство сборных железобетонных изделий и другие строительные технологии

трики, но успех зависит от включения профессиональных сообществ и образовательных институтов. Для научно-издательской деятельности НШ важен акцент на воспроизводстве компетенций (стандарты, учебные модули, методические тексты), позволяющие «масштабировать» трансформацию.

Финляндия: KIRA-digi Финский правительственный проект (2016-2019 гг.), направленный на цифровизацию сферы строительства и объектов недвижимости – платформенная самоорганизация через совместимость данных. Проект поддержал 138 экспериментальных (пилотных) ИСП с финансированием порядка €16 млн, совместно государством и строительным сектором, и целью создать открытую и совместимую экосистему управления информацией, ориентированную на интеграцию данных, стандартизацию и новые сервисы. Важна «модель совместимости», где потребности формулируются в широком партнерстве: Министерство

осуществляет закупки/организацию, а результаты оцениваются и «встраиваются» сообществом; решения тестируются и развивается обратная связь. Это практический механизм реализации модели самоуправления для строительных экосистем: общий язык данных + пилотные проекты + обратная связь.

Вывод по Finland. KIRA-digi — пример того, как самоорганизация усиливается не «иерархией», а инфраструктурой совместимости. Для НШ это прямой аналог: публикации выполняют роль «информационной архитектуры» — они создают совместимость смыслов и методик.

Обсуждение: эффект издательской деятельности для научно-педагогической практики

Как публикационная активность НШ влияет на научно-педагогическую деятельность

Интеграция анализируемых статей показывает, что публикационное поле НШ выполняет три ключевые функции для образования и подготовки кадров:

Таблица 2

Практики национальных строительных экосистем

Критерий	РФ	УК	Сингапур	Финляндия
Базовая модель управления ИСК	Государственное регулирование + саморегулирование (СРО), контрактная система	Гос-отраслевые соглашения + государственные стратегии	Централизованная трансформация через ITM + трипартизм	Платформенная координация данных + пилоты
Инструмент «самоуправления»	Закон о СРО, нормы ГрК, компенсационные фонды	Сетевые институты отрасли, секторные соглашения	Tripartite engagement в BE ITM	Interoperability model и совместное управление результатами
Цифровой «якорь» координации	ТИМ/ВIM для госзаказа	BIM Level 2 mandate	IDD, CORENET X, DfMA	Открытие данных и стандарты совместимости
Метрики эффективности (как минимум)	Процедурные метрики закупок; ответственность; стратегические показатели отрасли	Производительность, стоимость/сроки, кадровые прогнозы	Adoption IDD/DfMA, производительность площадки, прогноз спроса	Число пилотов/стандартизация/открытие данных
Где роль публикаций особенно видна	Стандартизация методик и терминов для региональной сопоставимости	Руководства/стандарты и отраслевые отчеты как общий язык	Материалы ITM и обучение как масштабирование реформ	«Документация совместимости» и описание моделей как инфраструктура

*Источник: составлено авторами

Обсуждение: эффект издательской деятельности для научно-педагогической практики

Как публикационная активность НШ влияет на научно-педагогическую деятельность

Интеграция анализируемых статей показывает, что публикационное поле НШ выполняет три ключевые функции для образования и подготовки кадров:

1. *Преобразование исследований в учебный контент.* Публикации (особенно учебники и учебные пособия) переводят сложные методологии эффективности ИСК в дидактически организованный формат: определения, типологии, практикумы, кейсы, методические указания. Это соответствует расширенному пониманию «учёности»: научная работа включает не только открытие знаний, но и интеграцию, применение и обучение.

2. *«Стандартизация языка».* НШ как средство повышения качества обучения и исследований. В ИСК эффективность часто спорна из-за разнородности данных и метрик; публикации задают устойчивый терминологический аппарат и «канонические» схемы анализа. Это помогает снижать «методологический шум» между исследованиями, выпускными квалификационными работами, диссертациями и проектной практикой.

3. *Создание доказательной и этической инфраструктуры научной коммуникации.* Публикационная деятельность школы, если ориентирована на принципы: прозрачность и воспроизводимость исследования, корректность оценки и доступность обществу, формирует доверие к результатам и, соответственно, усиливает педагогический эффект: студенты усваивают не только «знание», но и нормы научной практики.

Методологические проблемы эффективности ИСК и роль публикаций в их снижении. В разных странах и регионах «эффективность строительства» означает разные конструкции: где-то это скорость и стоимость, где-то — энергоэффективность и углерод, где-то — институциональная надёжность контрактов. Поэтому методология должна быть многокритериальной

и сбалансированной (финансы, клиенты, бизнес-процессы и обучение) и/или использовать инструменты относительной эффективности (DEA/SFA). Публикации НШ здесь выполняют роль «методологического протокола»¹², фиксируя: что именно сравниваем, какими данными, и каковы ограничения.

Проблема сетевой природы ИСК. Сети требуют иных критериев эффективности, чем организации: важны доверие, легитимность, распределение ответственности, качество координации. Это описано в теории сетевого управления. Публикации помогают: (а) описывать сеть как объект анализа, (б) предлагать типологии сетевых форм, (в) формировать банк практик, впоследствии становящиеся образовательным ресурсом.

Проблема цифровой совместимости. Примеры UK/Singapore/Finland показывают, что цифровые стандарты и открытые данные становятся «условием эффективности». BIM-мандат в UK повторяет логику «единых данных» на госзаказе; Сингапур развивает IDD/CORENET X и DfMA как сквозные механизмы производительности; Финляндия строит экосистему совместимости и пилотирования. Научная школа может снижать методологические риски, публикуя: требования к данным, модели совместимости, методики расчётов, типовые архитектуры.

Заключение и рекомендации

Выводы

1. Научно-издательская деятельность научной школы является ключевым механизмом её самоорганизации и самоуправления, поскольку обеспечивает кодификацию, стандартизацию и тиражирование результатов, а также создает устойчивый контур обратной связи через рецензирование, конференции и профессиональные сообщества.

2. Методологические проблемы оценки эффективности региональных ИСК связаны с сетевой природой объектов, неоднородностью результатов и несопоставимостью метрик. Их корректное реше-

¹² Детальный, стандартизированный документ, определяющий точный план, методы, процедуры и организационные аспекты научного исследования или эксперимента

ние требует многокритериальных рамок (BSC) и/или эмпирических инструментов относительной эффективности (DEA/SFA), дополненных сетевыми теориями управления.

3. Международные примеры показывают, что эффективность ИСК всё более зависит от «инфраструктур совместимости»: цифровых стандартов (BIM/IDD), платформ данных и институциональных соглашений. Примеры: BIM Level 2 в UK, BE ITM в Сингапуре, KIRA-digi в Финляндии.

4. Влияние публикационной активности на научно-педагогическую деятельность наиболее эффективно проявляется через «педагогическую конверсию»: превращение результатов исследований в учебные материалы и исследовательски-ориентированное обучение. Хотя простая корреляция «больше статей → лучше преподавание» не подтверждается метаанализами, она может усиливаться через целевые стратегии, включающие интеграцию научной деятельности в учебный процесс для повышения качества образования и развития у студентов навыков критического мышления.

Практические рекомендации для НШ и практики региональных ИСК

1. Управлять публикационным портфелем как системой. Ввести «каркас портфеля»:

- базовые монографии (теория/методология);
- учебники и практикумы (педагогическая конверсия);
- статьи в рецензируемых журналах (проверка и дискуссия);
- сборники реальных ситуаций/методические регламенты (практическая применимость). Оценивать по принципам ответственной метрики; правилам, направленных на этическое, прозрачное и сбалансированное использование данных для оценки эффективности, не допускающая превращения цифр в «самоцель» и минимизировать негативные последствия от их неправильной интерпретации.

2. Сформировать единый «словарь эффективности ИСК» и «паспорт методики». Для каждой методики оценки фиксировать: объект, границы системы, набор

показателей, источники данных, ограничения сравнимости.

3. Создать банк примеров (ситуаций) (открытый/полукоткрытый) региональных ИСП. Структурировать их по жизненному циклу объекта недвижимости и по типам управления (госзаказ или частный девелопмент), что повысит и качество исследований, и качество подготовки студентов через практико-ориентированные задания, соответствия идеям открытой науки.

4. Фокус на цифровой совместимости как условия эффективности. Учебные и научные публикации целесообразно дополнять: шаблонами данных, моделью информационных потоков, перечнем стандартов и протоколов обмена. Опыт UK/Singapore/Finland показывает, что без этого эффективность «распадается» на локальные оптимизации.

Направления дальнейших исследований: Разработка «диагностической» методики сопоставления региональных ИСК по контексту (институты, структура сети, цифровая зрелость), в духе диагностического подхода к сложным системам. Эмпирическая проверка модели «публикационная инфраструктура → педагогическая конверсия → управленческая эффективность ИСК» на данных образовательных программ и проектных результатов (со смешанными методами и учетом ограничений корреляций research-teaching). Применение основных методов оценки эффективности (технической эффективности) (DEA/SFA) к данным регионального ИСК и его инфраструктуры с корректировкой на институциональные различия и сетевые эффекты.

Список источников:

1. Анализ и прогнозирование рыночной конъюнктуры. Асаул А. Н., Старинский В. Н. и др. СПб.: АНО ИПЭВ, 2018. – 464 с.
2. Анализ и прогнозирование рынка. Асаул А. Н., Асаул М. А., Старинский В. Н., Щербина Г. Ф. М. Изд-во Юрайт, 2024 – 296 с.
3. Анализ и прогнозирование рынка. Асаул А. Н., Асаул М. А., Старинский В. Н., Щербина Г. Ф. М. Изд-во Юрайт, 2023 – 296 с.
4. Анализ и прогнозирование рынка. Асаул А. Н., Асаул М. А., Старинский В. Н., Щербина Г. Ф. М. Изд-во Юрайт, 2025 – 296 с.
5. Анализ и прогнозирование рынка. Асаул А. Н., Асаул М. А., Старинский В. Н., Щербина Г. Ф. М. Изд-во Юрайт, 2025 – 296 с.
6. Анализ и прогнозирование рынка. Асаул А. Н., Асаул М. А., Старинский В. Н., Щербина Г. Ф. М. Изд-во Юрайт, 2026 – 296 с.
7. Анализ научно-технических данных и результатов исследований. Асаул А. Н., Рыбнов Е. И., Щербина Г. Ф., Асаул М. А. – М.; Изд-во Юрайт, 2022 – 240 с.
8. Анализ научно-технических данных и результатов исследований. Асаул А. Н., Рыбнов Е. И., Щербина Г. Ф., Асаул М. А. – М.; Изд-во Юрайт, 2023 – 240 с.
9. Анализ научно-технических данных и результатов исследований. Асаул А. Н., Рыбнов Е. И., Щербина Г. Ф., Асаул М. А. – М.; Изд-во Юрайт, 2025 – 240 с.
10. Анализ научно-технических данных и результатов исследований. Асаул А. Н., Рыбнов Е. И., Щербина Г. Ф., Асаул М. А. – М.; Изд-во Юрайт, 2024 – 240 с.
11. Анализ научно-технических данных и результатов исследований. Асаул А. Н., Рыбнов Е. И., Щербина Г. Ф., Асаул М. А. – М.; Изд-во Юрайт, 2026 – 240 с.
12. Анализ эффективности реализации научно-технических проектов и программ. Асаул А. Н., Асаул М. А., Загидулина Г. М., Щербина Г. Ф. Под. ред. засл. Деятели науки РФ, профессора А. Н. Асаула – СПб.; АНО ИПЭВ, 2020 – 336 с.
13. Асаул А. Н. Десять лет рядом с ВЭО России // Научные труды вольного экономического общества России Т. 193, № 4. 2015. С. 314–332.
14. Асаул А. Н. Деятельность научной школы «Методологические проблемы эффективности инвестиционно-строительных комплексов как самоорганизующейся и самоуправляемой системы» на благо России // Саморазвитие, самоуправление и трансформационные изменения в инвестиционно-строительной сфере: материалы XV Международной научной конференции. 2013. Т. 1. С. 29–60.
15. Асаул А. Н. Деятельность научной школы как условие реализации мобильности отечественной экономики строительства // Саморазвитие, самоуправление и трансформационные изменения в инвестиционно-строительной сфере: материалы XV Международной научной конференции. СПб.: АНО ИПЭВ. 2013. Т. 1. С. 9–14.
16. Асаул А. Н. Институциональные взаимодействия в инвестиционно-строительном комплексе региона // Науч. и учеб.-метод. справ. пособие. СПб.: Гуманитарика, 2005. – 250 с.
17. Асаул А. Н. Кластерная форма организации экономики как альтернатива отраслевой // Научные труды Вольного экономического общества России. М.: ВЭО. 2012. Т. 165. С. 311–335.
18. Асаул А. Н. Кластерный характер развития регионального инвестиционно-строительного комплекса // Экономика развития региона: проблемы, поиски, перспективы. Ежегодник. Волгоград: Изд-во ВолГУ, 2004. Вып. 4. С. 168–176.
19. Асаул А. Н. Количественная и экспертная оценка вклада научного коллектива в науку / Ценность результатов научно-исследовательской деятельности заключается в отражении объективной потребности отечественной науки: Мат-лы Региональной XXI конф. СПб.: АНО ИПЭВ, 2020. С. 417–424.
20. Асаул А. Н. Особенности формирования строительного комплекса в современных условиях // Экономическая история России: проблемы, поиски, решения. Ежегодник – вып. 4. Волгоград, изд-во ВолГУ, 2004. С. 221–227.
21. Асаул А. Н. Перспективы кластерной организации предпринимательской деятельности в России // Вестник гражданских инженеров. 2012. № 3 (32). С. 223–236.
22. Асаул А. Н. Проблемы взаимодействия бизнес-субъектов инвестиционно-строительного рынка // Вестник гражданских инженеров. 2005. № 1(2). С. 86–89.
23. Асаул А. Н. Сетевые индустриальные организации как форма концентрации производства // Сборник материалов конференции Союза экономистов Украины «Світовий та вітчизняний досвід запровадження нових виробничих систем (кластерів) для забезпечення економічного розвитку територій». Киев: СЭУ, 2001. С. 40–48.
24. Асаул А. Н. Сетевые организации как результат процесса глобализации / Научные труды ВЭО России. т. 48, СПб.; ВЭО России, 2004, С. 48–55.
25. Асаул А. Н., Анализ и прогнозирование рыночной конъюнктуры / А. Н. Асаул, В. Н. Старинский, Ш. М. Мамедов, Г. Ф. Щербина; под ред. заслуженного деятеля науки РФ, д-ра экон. наук, профессора А. Н. Асаула. СПб.: АНО ИПЭВ, 2018. 464 с.
26. Асаул А. Н., Асаул М. А. ESG-трансформация инвестиционно-строительного комплекса и её влияние на устойчивое развитие региона // Муниципальная академия. 2025. № 5. С. 133–141.
27. Асаул А. Н., Асаул М. А., Дроздова И. В., Токунова Г. Ф. Анализ и оценка отечественной и зарубежных моделей организации инвестиционно-строительной сферы. // РИСК: Ресурсы. Информация. Снабжение. Конкуренция. 2025. № 4. С. 72–76.
28. Асаул А. Н., Батрак А. В. Корпоративные структуры в региональном инвестиционно-строительном комплексе. СПб.: Изд-во АСВ, СПб-ГАСУ, 2001. - 168 с.
29. Теория и практика разработки принятия и реализации управленческих решений в предпринимательстве: монография / Асаул А. Н., Грахов В. П., Коваль О. С., Рыбнов Е. И. / под ред. А. Н. Асаула СПб.: АНО ИПЭВ 2014. 304 с.
30. Асаул А. Н., Закускин Н.Н. Роль предпринимательских сетей в инвестиционно-строительной сфере // Экономическое возрождение России. 2012. № 3 (33). С. 91–108.
31. Асаул А. Н., Иванов С. Н. Региональный инвестиционно-строительный комплекс существует // Экономика Украины. 2010. № 11. С. 47.
32. Асаул А. Н., Лобанов А. В. Институциональные единицы в региональном инвестиционно-строительном комплексе: критерии и методы выделения // Экономика Украины. 2010. № 11. С. 47.
33. Асаул А. Н., Лобанов А. В. Перспективная модель развития региональных инвестиционно-строительных комплексов // Экономика Украины. 2011. № 7. С. 72–78
34. Асаул А. Н., Люлин П. Б. Классификация взаимодействий между субъектами предпринимательства в строительстве как открытой живой системы // Вестник гражданских инженеров. 2013. № 4 (39). С. 177–183.
35. Асаул А. Н., Формирование локальных инновационных систем в методологии маркетинг-менеджмента / А. Н. Асаул, М. А. Асаул, Н. А. Асаул, С. В. Зайцев, Н. С. Зайцев. – СПб.: АНО «ИПЭВ», 2025. – 400 с.
36. Асаул А.Н. Направление развития региональных инвестиционно-строительных комплексов в РФ // Успехи современного естествознания. 2011. № 2. С. 124–127.

37. Асаул А.Н. Научная школа «Методологические проблемы эффективности региональных ИСК как самоорганизующейся и самоуправляемой системы». Истоки, этапы и результаты // Технологическое предпринимательство и коммерциализация инноваций в инвестиционно-строительной сфере (Часть 1): материалы Междунар. XX научн. конф. – СПб.: АНО «ИПЭВ», 2018. С. 13-48.
38. Асаул Н. А. Методологические принципы институциональных взаимодействий субъектов рынка как открытых «живых» систем в концепции информационного общества - СПб.: ВЭО России, 2004. – 50 с.
39. Инновации в инвестиционно-строительной сфере: учебное пособие / Асаул А.Н., Заварин Д.А., Асаул М.А., Рыбнов Е.И. Москва: Юрайт, 2018. – 205 с.
40. Инновации в инвестиционно-строительной сфере: учебное пособие / Асаул А.Н., Заварин Д.А., Асаул М.А., Рыбнов Е.И. Москва: Юрайт, 2019. – 205 с.
41. Кошечев В. А., Асаул А. Н. Самоорганизация в экономических и этнополитических системах // Вестник Ижевского государственного технического университета. 2012. № 1. С. 50–53.
42. Литовченко М. Н. Книга — основной реализатор функции воспроизводства и распространения новых знаний / Ценность результатов научно-исследовательской деятельности заключается в отражении объективной потребности отечественной экономики // Мат-лы XXI научн. конф. - СПб.; АНО ИПЭВ, 2020. – С. 357-373.
43. Моделирование и прогнозирование социально-экономических процессов: анализ и прогнозирование рыночной конъюнктуры / Асаул А. Н., Асаул М. А., Икрамов М. А., Старинский В. Н., Усманов Н. А., Буриев Х. Т. Ташкент. Изд-во Lesson press 2021, - 606 с.
44. Проектирование бизнес-экосистем / А. Н. Асаул, М. А. Асаул, Н. А. Асаул, С. В. Зайцев, Н. С. Зайцев; М.; Изд-во Юрайт, 2025 – 230 с.
45. Теория и практика организации и проведения подрядных торгов в регионе. Асаул А. Н., Грахов В. П., Кошечев В. А., Чибисов И. Е. «Гуманистика», 2005 – 239 с.
46. Управление инновационными бизнес-экосистемами / А. Н. Асаул, М. А. Асаул, С. В. Зайцев, Н. С. Зайцев – СПб.; АНО «ИПЭВ»; 2025 – 286 с.
47. Управление организационными нововведениями / Асаул А.Н., Шегельман И.Р., Асаул М.А., Мещеряков И.Г. 1 – изд. Москва: Юрайт, 2018. 286 с.
48. Управление организационными нововведениями / Асаул А.Н., Шегельман И.Р., Асаул М.А., Мещеряков И.Г. 1 – изд. Москва: Юрайт, 2019. - 286 с.
49. Управление организационными нововведениями / Асаул А.Н., Шегельман И.Р., Асаул М.А., Мещеряков И.Г. 1 – изд. Москва: Юрайт, 2020. - 286 с.
50. Управление организационными нововведениями / Асаул А.Н., Шегельман И.Р., Асаул М.А., Мещеряков И.Г. 1 – изд. Москва: Юрайт, 2025. - 286 с.
51. Управление организационными нововведениями / Асаул А.Н., Шегельман И.Р., Асаул М.А., Мещеряков И.Г. 1 – изд. Москва: Юрайт, 2026. - 286 с.
5. Market Analysis and Forecasting. Asaul A. N., Asaul M. A., Starinsky V. N., Shcherbina G. F. M. Yurait Publishing House, 2025 – 296 p.
6. Market Analysis and Forecasting. Asaul A. N., Asaul M. A., Starinsky V. N., Shcherbina G. F. M. Yurait Publishing House, 2026 – 296 p.
7. Analysis of Scientific and Technical Data and Research Results. Asaul A. N., Rybnov E. I., Shcherbina G. F., Asaul M. A. – M.; Yurait Publishing House, 2022 – 240 p.
8. Analysis of scientific and technical data and research results. Asaul A. N., Rybnov E. I., Shcherbina G. F., Asaul M. A. – Moscow; Yurait Publishing House, 2023 – 240 p.
9. Analysis of scientific and technical data and research results. Asaul A. N., Rybnov E. I., Shcherbina G. F., Asaul M. A. – Moscow; Yurait Publishing House, 2025 – 240 p.
10. Analysis of scientific and technical data and research results. Asaul A. N., Rybnov E. I., Shcherbina G. F., Asaul M. A. – Moscow; Yurait Publishing House, 2024 – 240 p.
11. Analysis of scientific and technical data and research results. Asaul A. N., Rybnov E. I., Shcherbina G. F., Asaul M. A. – M.; Yurayt Publishing House, 2026 – 240 p.
12. Analysis of the effectiveness of the implementation of scientific and technical projects and programs. Asaul A. N., Asaul M. A., Zagidulina G. M., Shcherbina G. F. Pod. ed. honorable Scientist of the Russian Federation, Professor A. N. Asaul - St. Petersburg; ANO IPEV, 2020 – 336 p.
13. Asaul A. N. Ten years next to the VEO of Russia // Scientific works of the Free Economic Society of Russia T. 193, No. 4. 2015. pp. 314–332.
14. Asaul A. N. Activities of the scientific school "Methodological problems of the efficiency of investment and construction complexes as a self-organizing and self-governing system" for the benefit of Russia // Self-development, self-government and transformational changes in the investment and construction sphere: Proceedings of the XV International Scientific Conference. 2013. Vol. 1. pp. 29–60.
15. Asaul A. N. Activities of the scientific school as a condition for realizing the mobility of the domestic construction economy // Self-development, self-government and transformational changes in the investment and construction sphere: Proceedings of the XV International Scientific Conference. St. Petersburg: ANO IPEV. 2013. Vol. 1. pp. 9–14.
16. Asaul N. A. Institutional interactions in the investment and construction complex of the region // Scientific and educational-methodological reference manual. St. Petersburg: Humanitarianism, 2005. - 250 p.
17. Asaul, A. N. Cluster Form of Economic Organization as an Alternative to Sectoral Organization // Scientific Works of the Free Economic Society of Russia. Moscow: VEO. 2012. Vol. 165. pp. 311–335.
18. Asaul, A. N. Cluster Nature of Development of the Regional Investment and Construction Complex // Economics of Regional Development: Problems, Searches, Prospects. Yearbook. Volgograd: VolSU Publishing House, 2004. Issue 4. pp. 168–176.
19. Asaul, A. N. Quantitative and Expert Assessment of the Contribution of the Research Team to Science / The Value of the Results of Research Activity Lies in Reflecting the Objective Needs of Russian Science: Proceedings of the XXI Regional Conf. SPb.: ANO IPEV, 2020. pp. 417-424.
20. Asaul A. N. Features of the formation of the construction complex in modern conditions // Economic history of Russia: problems, searches, solutions. Daily journal - issue 4. Volgograd, VolSU Publishing House, 2004. Pp. 221-227.
21. Asaul A. N. Prospects for cluster organization of entrepreneurial activity in Russia // Bulletin of civil engineers. 2012. No. 3 (32). Pp. 223-236.
22. Asaul A. N. Problems of interaction of business entities in the investment and construction market // Bulletin of civil engineers. 2005. No. 1 (2). Pp. 86-89.

References:

1. Market Analysis and Forecasting. Asaul, A. N., Starinsky, V. N., et al. St. Petersburg; ANO IPEV, 2018, 464 p.
2. Market Analysis and Forecasting. Asaul, A. N., Asaul, M. A., Starinsky, V. N., Shcherbina, G. F. M., Yurait Publishing House, 2024, 296 p.
3. Market Analysis and Forecasting. Asaul, A. N., Asaul, M. A., Starinsky, V. N., Shcherbina, G. F. M., Yurait Publishing House, 2023, 296 p.
4. Market Analysis and Forecasting. Asaul A. N., Asaul M. A., Starinsky V. N., Shcherbina G. F. M. Yurait Publishing House, 2025 – 296 p.

23. Asaul, A. N. Network Industrial Organizations as a Form of Production Concentration. Collection of Materials from the Conference of the Union of Economists of Ukraine "World and National Experience in Implementing New Manufacturing Systems (Clusters) to Ensure Economic Development of Territories." Kyiv: SEU, 2001, pp. 40–48.
24. Asaul, A. N. Network Organizations as a Result of the Globalization Process. Scientific Works of the VEO of Russia. Vol. 48, St. Petersburg; VEO of Russia, 2004, pp. 48–55.
25. Asaul, A. N., Analysis and Forecasting of Market Conditions. A. N. Asaul, V. N. Starinsky, Sh. M. Mamedov, G. F. Shcherbina; ed. Honored Scientist of the Russian Federation, Doctor of Economics, Professor A. N. Asaul. St. Petersburg: ANO IPEV, 2018. 464 p.
26. Asaul A. N., Asaul M. A. ESG transformation of the investment and construction complex and its impact on the sustainable development of the region // Municipal Academy. 2025. No. 5. pp. 133-141.
27. Asaul A. N., Asaul M. A., Drozdova I. V., Tokunova G. F. Analysis and evaluation of domestic and foreign models of organizing the investment and construction sphere. // RISK: Resources. Information. Supply. Competition. 2025. No. 4. pp. 72-76.
28. Asaul A. N., Batrak A. V. Corporate structures in the regional investment and construction complex. St. Petersburg: ASV Publishing House, SPbGASU, 2001. - 168 p.
29. Theory and practice of developing, adopting and implementing management decisions in entrepreneurship: monograph / Asaul A. N., Grakhov V. P., Koval O. S., Rybnov E. I. / edited by A. N. Asaul St. Petersburg: ANO IPEV 2014. 304 p.
30. Asaul A. N., Zakuskin N. N. The role of entrepreneurial networks in the investment and construction sphere // Economic Revival of Russia. 2012. No. 3 (33). Pp. 91–108.
31. Asaul A. N., Ivanov S. N. Regional investment and construction complex exists // Economy of Ukraine. 2010. No. 11. P. 47.
32. Asaul A. N., Lobanov A. V. Institutional units in the regional investment and construction complex: criteria and methods of identification // Economy of Ukraine. 2010. No. 11. P. 47.
33. Asaul A. N., Lobanov A. V. Prospective model of development of regional investment and construction complexes // Economy of Ukraine. 2011. No. 7. P. 72–78
34. Asaul A. N., Lyulin P. B. Classification of interactions between business entities in construction as an open living system // Bulletin of civil engineers. 2013. No. 4 (39). P. 177–183.
35. Asaul, A. N., Formation of Local Innovation Systems in the Methodology of Marketing Management / A. N. Asaul, M. A. Asaul, N. A. Asaul, S. V. Zaytsev, N. S. Zaytsev. – St. Petersburg: ANO "IPEV", 2025. – 400 p.
36. Asaul, A. N. Development Direction of Regional Investment and Construction Complexes in the Russian Federation // Successes of Modern Natural Science. 2011. No. 2. P. 124–127.
37. Asaul, A. N., Scientific School "Methodological Problems of the Efficiency of Regional ISCs as a Self-Organizing and Self-Governing System". Origins, stages and results // Technological entrepreneurship and commercialization of innovations in the investment and construction sphere (Part 1): Proc. Int. XX scientific. conf. - St. Petersburg: ANO "IPEV", 2018. Pp. 13-48.
38. Asaul, N. A. Methodological principles of institutional interactions of market entities as open "living" systems in the concept of the information society - St. Petersburg: VEO of Russia, 2004. – 50 p.
39. Innovations in the investment and construction sphere: training manual / Asaul, A. N., Zavarin, D. A., Asaul, M. A., Rybnov, E. I. Moscow: Yurait, 2018. – 205 p.
40. Innovations in the investment and construction sphere: training manual / Asaul, A. N., Zavarin, D. A., Asaul, M. A., Rybnov, E. I. Moscow: Yurait, 2019. – 205 p.
41. Koshcheev V. A., Asaul A. N. Self-organization in economic and ethno-political systems // Bulletin of Izhevsk State Technical University. 2012. No. 1. Pp. 50–53.
42. Litovchenko M. N. A book is the main implementer of the function of reproduction and dissemination of new knowledge / The value of the results of scientific research lies in reflecting the objective needs of the domestic economy // Proceedings of the XXI scientific conf. - St. Petersburg: ANO IPEV, 2020. – Pp. 357–373.
43. Modeling and forecasting of socio-economic processes: analysis and forecasting of market conditions / Asaul A. N., Asaul M. A., Ikramov M. A., Starinsky V. N., Usmanov N. A., Buriev H. T. Tashkent. Lesson Press Publishing House, 2021, 606 pages
44. Designing Business Ecosystems / A. N. Asaul, M. A. Asaul, N. A. Asaul, S. V. Zaytsev, N. S. Zaytsev; Moscow; Yurait Publishing House, 2025 – 230 pages
45. Theory and Practice of Organizing and Conducting Contract Bidding in the Region. Asaul A. N., Grakhov V. P., Koshcheev V. A., Chibisov I. E. "Humanistics", 2005 – 239 pages
46. Managing Innovative Business Ecosystems / A. N. Asaul, M. A. Asaul, S. V. Zaytsev, N. S. Zaytsev – St. Petersburg; ANO "IPEV"; 2025 – 286 pages
47. Management of organizational innovations / Asaul A.N., Shegelman I.R., Asaul M.A., Meshcheryakov I.G. 1st ed. Moscow: Yurait, 2018. 286 p.
48. Management of organizational innovations / Asaul A.N., Shegelman I.R., Asaul M.A., Meshcheryakov I.G. 1st ed. Moscow: Yurait, 2019. - 286 p.
49. Management of organizational innovations / Asaul A.N., Shegelman I.R., Asaul M.A., Meshcheryakov I.G. 1st ed. Moscow: Yurait, 2020. - 286 p.
50. Management of organizational innovations / Asaul A.N., Shegelman I.R., Asaul M.A., Meshcheryakov I.G. 1st ed. Moscow: Yurait, 2025. - 286 p.
51. Management of organizational innovations / Asaul A.N., Shegelman I.R., Asaul M.A., Meshcheryakov I.G. 1st ed. Moscow: Yurait, 2026. - 286 p.



УДК 005.35:330

DOI: 10.52176/2304831X_2026_02_206

EDN: <https://elibrary.ru/exqkor>

Формирование модели и индексов эффективности корпоративной социальной ответственности и управления устойчивым развитием организации на основе российских традиционных ценностей

Corporate Social Responsibility and Sustainable Development Management of an Organization based on Russian Traditional Values

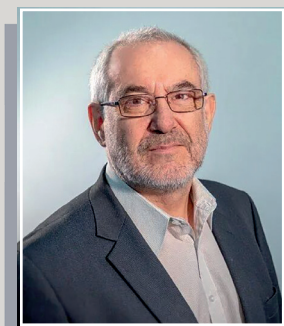


Рыбальченко Илья Владимирович

ООО «Ай Си Эс Консалтинг», эксперт, АНО ВО «Институт международных экономических связей», преподаватель кафедры управления и права, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», преподаватель кафедры государственного и муниципального управления, юрист, эксперт ООО «Айтуби», ORCID: 0000-0003-1008-0203, SPIN-код: 7869-9464, Author ID: 1106241
127051, г. Москва, пл. Малая Сухаревская, д. 12, этаж 2
e-mail: i.v.rybalchenko@gmail.com

Илья V. Rybalchenko

ICS Consulting LLC, expert, Autonomous Non-profit Organization of Higher Education "Institute of International Economic Relations", lecturer at the Department of Management and Law; Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "State University of Management", lecturer at the Department of State and Municipal Administration; lawyer; IT2bsns LLC expert., ORCID: 0000-0003-1008-0203, SPIN-code: 7869-9464, Author ID: 1106241
127051, Moscow, Malaya Sukharevskaya Square, 12, floor 2
e-mail: i.v.rybalchenko@gmail.com

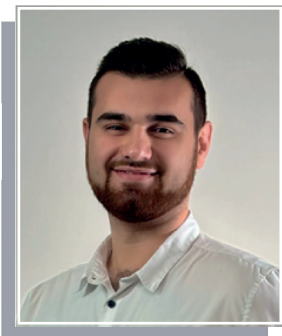


Мизиковский Игорь Ефимович

ФГАОУ ВО «Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского» (ННГУ), заведующий кафедрой бухгалтерского учета, доктор экономических наук, профессор, ORCID: 0000-0002-5094-5008, SPIN-код: 6345-3669, Author ID: 383262
603022, Россия, Нижний Новгород, проспект Гагарина, 23.
e-mail: mizikovsky@iee.unn.ru

Igor E. Mizikovskiy

Lobachevsky State University of Nizhny Novgorod (National Research University), Head of the Department of Accounting, Doctor of Economic Sciences, Professor, ORCID: 0000-0002-5094-5008, SPIN-code: 6345-3669, Author ID: 383262.
603022, Nizhny Novgorod, Gagarin Avenue, 23, Russia.
e-mail: mizikovsky@iee.unn.ru



Джавид Ильгар оглы Ибрагимов

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Национальный исследовательский технологический университет «МИСИС», магистрант, консультант ООО «АЙ СИ ЭС КОНСАЛТИНГ», 127051, г. Москва, пл. Малая Сухаревская, д. 12, этаж 2
e-mail: Cavid.Ibragimov@icloud.com

Dzhavid I. O. Ibragimov

Federal State Autonomous Educational Institution of Higher Education "National University of Science and Technology "MISIS", Master's student, consultant at ICS Consulting LLC, 127051, Moscow, Malaya Sukharevskaya Square, 12, floor 2



Елена Сергеевна Бакалдина

АНО ВО "Институт международных экономических связей", кандидат политических наук, доцент, заведующий кафедрой управления и права, 119330 Россия, Москва, улица Мосфильмовская, 35.
e-mail: bakaldinae07@mail.ru

Elena S. Bakaldina

Autonomous non-profit organization of higher education "Institute of International Economic Relations", Candidate of Political Sciences, Associate Professor, Head of the Department of Management and Law, 119330 Russia, Moscow, Mosfilmovskaya street, 35.
e-mail: bakaldinae07@mail.ru



Александр Васильевич Демин

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры государственного и муниципального управления, член-корреспондент академии ЖКХ, почетный работник ЖКХ РФ, ORCID: 0000-0001-9415-0023, SPIN-код: 7051-7867, Author ID: 212228, 109542 Россия, Москва, Рязанский проспект, 99.
e-mail: avdemin1955@gmail.com

Aleksandr V. Demin

FSBEI HE "State University of Management", Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Department of Public and Municipal Administration, Corresponding Member of the Academy of Housing and Communal Services, Honorary Worker of Housing and Communal Services of the Russian Federation, ORCID: 0000-0001-9415-0023, SPIN-code: 7051-7867, Author ID: 212228, 99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542
e-mail: avdemin1955@gmail.com

Аннотация.

В статье предложена прикладная модель ценностно-ориентированного управления устойчивым развитием организации, основанная на интеграции корпоративной социальной ответственности, корпоративной культуры и традиционных российских ценностей. Разработана архитектура модели, включающая ценностный фундамент, управленческие механизмы и блок обеспечения организационной устойчивости, а также алгоритм ее внедрения в практику организаций различного типа. Практическая значимость исследования определяется возможностью применения предложенного инструментария для настройки управленческих процедур, повышения вовлеченности персонала и укрепления устойчивости организации.

Ключевые слова.

Корпоративная социальная ответственность; устойчивое развитие; корпоративная культура; традиционные ценности; ESG; человекоцентричный менеджмент.

Введение

Главной задачей настоящей статьи является определение теоретических и методологических оснований формирования ценностно-ориентированной модели управления устойчивым развитием организации. Анализ корпоративной культуры, российского традиционного ценностного кода, а также интерпретация принципов справедливости, достоинства и солидарности позволили выявить концептуальные предпосылки, необходимые для интеграции корпоративной социальной ответственности в систему управленческих решений. Однако для практического применения такого подхода требуется не только концептуальная проработка, но и разработка инструментария, обеспечивающего реальное внедрение ценностных механизмов в деятельность современных российских организаций. Именно на решение этой задачи направлена настоящая статья.

Основная цель заключается в разработке функциональной модели ценностно-ориентированного управления устойчивым развитием и в обосновании алгоритма ее применения в практической деятельности.

Методология исследования. Реализация этой цели опирается на понимание того, что устойчивое развитие организации невозможно без сформированного ценностного основания, отражающего культурно-исторические особенности

Abstract.

This article proposes an applied model for value-based management of organizational sustainable development, based on the integration of corporate social responsibility, corporate culture, and traditional Russian values. The model's architecture, including a value-based foundation, management mechanisms, and a unit for ensuring organizational sustainability, has been developed, along with an algorithm for its implementation in various types of organizations. The practical significance of the study lies in the potential application of the proposed tools for fine-tuning management procedures, increasing employee engagement, and strengthening organizational sustainability.

Keywords.

Corporate social responsibility; sustainable development; corporate culture; traditional values; ESG; human-centered management.

российского общества, и без управленческого механизма, способного перевести эти ценности в конкретные управленческие решения, процедуры и практики. Таким образом, в статье представлен переход от концептуального уровня к прикладному, где абстрактная конструкция превращается в комплекс управленческих инструментов.

Основная часть

Предлагаемая модель формируется как целостная система, опирающаяся на три взаимосвязанных слоя: ценностный фундамент, управленческие механизмы и блок обеспечения организационной устойчивости. Ценностная основа задаёт идеологическую и культурную рамку, определяя поведенческие ориентиры и принципы взаимодействия внутри организации. Опора на традиционные ценности не выступает декоративным или декларативным элементом, а формирует внутреннюю логику управленческих решений, определяя отношение к персоналу, партнёрам, обществу и результатам деятельности.

Ранее исследования КСО в РФ ограничивались констатацией отставания или описанием отдельных особенностей. Наш вклад – переход от описания к **нормативной модели**, предлагающей как ценностное обоснование, так и набор принципов и инструментов. По сути, мы предложили

ИНТЕГРАЦИЯ КСО И ОБЕСПЕЧЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ УСТОЙЧИВОСТИ

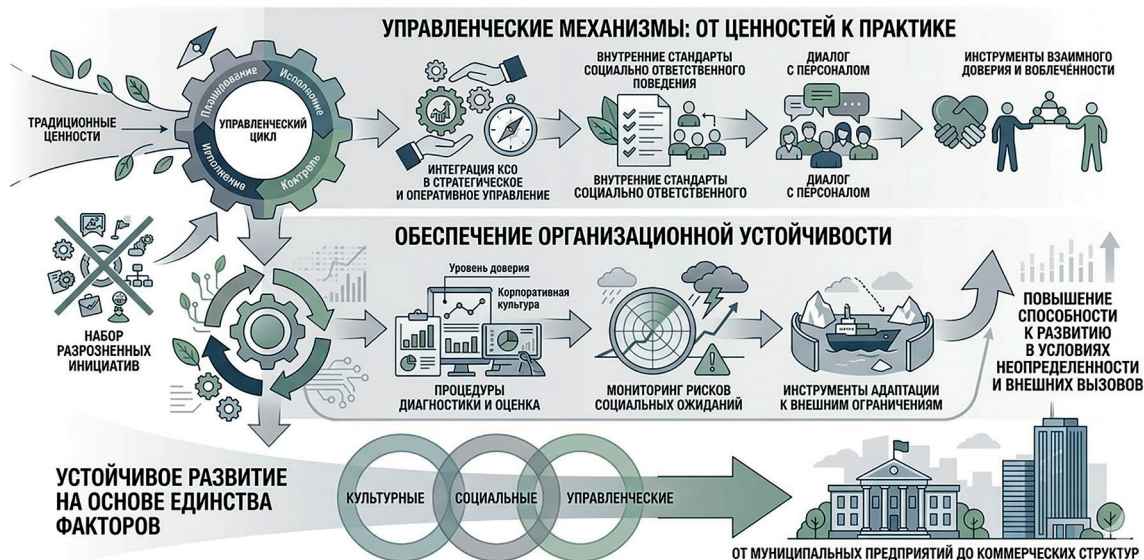


Рисунок 1. Архитектура модели ценностного управления

*Источник: составлено авторами

новую парадигму – “ценностно-ориентированное устойчивое развитие организации”, – которая может стать основой для дальнейших академических дискуссий и практических экспериментов.

Практическая ценность проявляется в разработанных рекомендациях и в общем **повышении степени осмысленности** разговора о КСО в России. Статья реализует потребность менеджеров и чиновников в “дорожной карте” по интеграции ценностей: мы не ограничились лозунгами, а расписали конкретные шаги – от аудита культуры до изменения KPI и создания партнерств. Этот материал может быть использован компаниями при разработке корпоративных программ КСО/ESG, а также органами власти – при корректировке политики (например, для наполнения стратегии корпоративной ответственности, разрабатываемой Минэкономразвития).

Управленческие механизмы обеспечивают превращение ценностей в организационную практику. На этом уровне происходит интеграция корпоративной социальной ответственности в стратегическое и оперативное управление, формируются внутренние стандарты социально ответственного поведения, создаются ус-

ловия для диалога с персоналом, развиваются инструменты взаимного доверия и вовлеченности. Механизмы КСО становятся не набором разрозненных инициатив, а структурной частью управленческого цикла организации.

Завершающим элементом архитектуры модели является блок обеспечения организационной устойчивости. Он включает процедуры диагностики, оценку уровня доверия и корпоративной культуры, мониторинг рисков, связанных с изменением социальных ожиданий, а также инструменты адаптации к внешним ограничениям. В результате модель превращается в инструмент, способный не просто поддерживать устойчивость организации, но и повышать её способность к развитию в условиях неопределённости и внешних вызовов.

Тем самым исследование формирует прикладную управленческую конструкцию, позволяющую организациям различных типов — от муниципальных предприятий до коммерческих структур — интегрировать традиционные ценности в систему корпоративного управления и обеспечивать устойчивое развитие на основе единства культурных, социальных и управленческих факторов, рис.1.

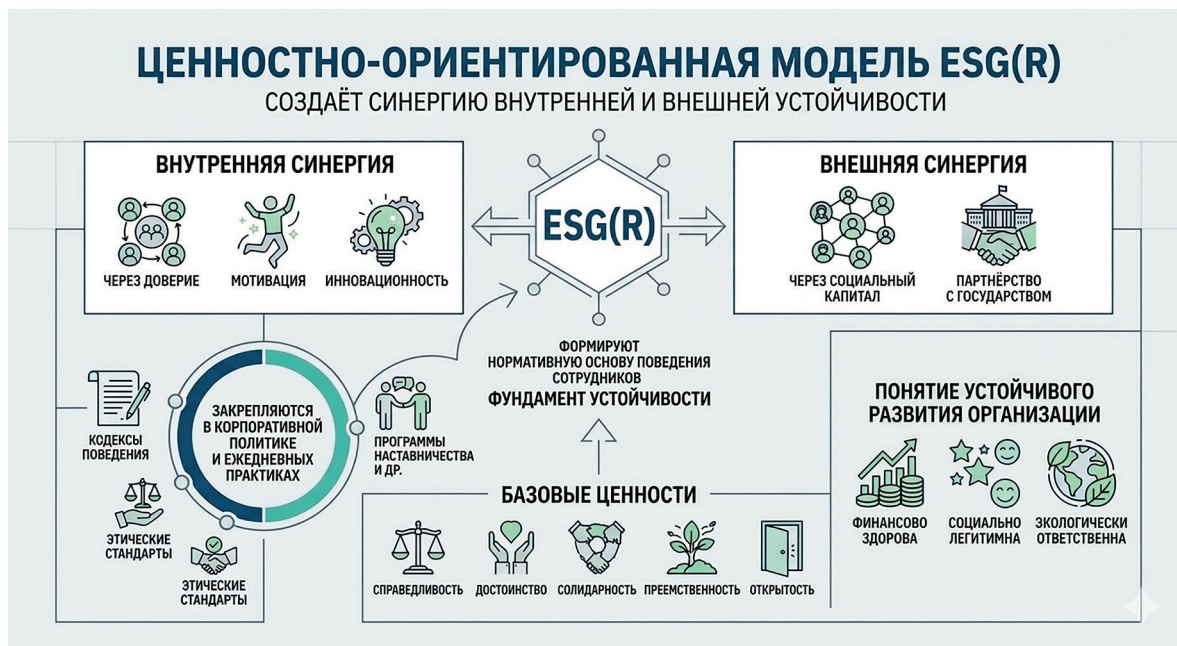


Рисунок 2. Компоненты модели ценностного управления

*Источник: составлено авторами

Обобщая, ценностно-ориентированная модель **ESG(R)** создаёт **синергию внутренней и внешней устойчивости**. Внутри – через доверие, мотивацию, инновационность; снаружи – через социальный капитал и партнёрство с государством. Такой многосторонний эффект и соответствует понятию устойчивого развития организации: она финансово здорова, социально легитимна и экологически ответственна.

Ключевые элементы модели. Модель опирается на базовые ценности — справедливость, достоинство, солидарность, преемственность и открытость. Эти ценности не остаются декларацией: они закрепляются в корпоративной политике и ежедневных практиках организации — через кодексы поведения, этические стандарты, программы наставничества и другие механизмы, которые формируют нормативную основу поведения сотрудников. На этом уровне закладывается фундамент будущей устойчивости.

Реализация ценностей приводит к промежуточным **организационным изменениям**. Прежде всего формируется высокий уровень доверия внутри коллектива, что фиксируется регулярными опросами и **индексами доверия**. Одновременно растёт вовлечённость и лояльность сотруд-

ников: улучшается показатель eNPS, снижается текучесть, повышается готовность к сотрудничеству и принятию новых инициатив. Эти изменения свидетельствуют о том, что ценностный фундамент начинает работать как механизм внутреннего сплочения.

На следующем этапе проявляются **поведенческие и процессные улучшения**. Усиливается внутренняя коммуникация и кооперация, что отражается в росте межфункциональных инициатив и ускорении процессов принятия решений. Сотрудники начинают проявлять большую инициативность: увеличивается число рационализаторских предложений, расширяется участие персонала в обучении и развитии. Организация становится более динамичной и способной к обучению.

Все эти изменения постепенно приводят к **конечным результатам устойчивости**. Возрастает инновационная активность, что выражается в росте числа новых продуктов, технологических улучшений и патентов. Повышается адаптивность — сокращается время реакции на изменения среды, увеличивается успешность внедрения преобразований. Одновременно укрепляется социальная стабильность: уменьшается вероятность трудовых кон-

фликтов, улучшается удовлетворённость сообщества, отсутствуют штрафы за социальные и экологические нарушения. Эти результаты прямо связаны с улучшением **финансово-экономических показателей** — ростом выручки и маржинальности, снижением операционных и репутационных рисков.

Особое место в модели занимает блок **внешних стейкхолдеров**. Он связан с внутренними изменениями двусторонними отношениями, поскольку внешнее доверие и репутация усиливают внутренние процессы, а внутренняя стабильность укрепляет общественное признание. Например, поддержка со стороны государства в виде грантов или льгот ускоряет инновационные проекты и улучшает финансовую устойчивость, что позволяет компании активнее инвестировать в социальные инициативы. Таким образом возникает **положительная обратная связь**, в которой внутренние и внешние эффекты взаимно усиливают друг друга.

В структуру модели встроена и работа с **рисками**. На каждом этапе существуют свои уязвимости: на уровне ценностей — проявляется риск их декларативности; на уровне доверия — угроза разрыва, если лидер действует вопреки провозглашённым принципам; на уровне взаимодействия — риск группового мышления, когда коллективизм начинает подавлять разнообразие мнений. Эти предохранители позволяют своевременно корректировать процессы и не допускать деформации модели.

Подводя итог, можно сказать, что модель **ESG(R)** демонстрирует внутреннюю логичность и обладает потенциалом практической применимости, будучи в настоящей работе представленной на уровне концептуальной управленческой конструкции. Она объединяет этическое измерение и экономические результаты, превращая традиционные ценности в действенный инструмент управления, который способствует устойчивому развитию организации. В следующем разделе будет рассмотрено, как эта модель соотносится с другими концепциями и какие условия необходимы для её успешной реализации

Обсуждение

Представленные результаты разработки модели следует соотнести с существующими концепциями менеджмента и критически оценить границы применимости предложенной модели ESG(R).

Соответствие модели ESG(R) современным теориям менеджмента. Интересно отметить, что несмотря на свою культурную специфику, наша модель логически не противоречит глобальным теориям, а напротив, заполняет некоторые пробелы.

Во-первых, она развивает **теорию заинтересованных сторон (стейкхолдеров)** применительно к российскому контексту. Классическая формулировка Фримана [6] утверждает, что лидер должен учитывать интересы всех, на кого влияет деятельность компании, — от сотрудников до местного сообщества. ESG(R) фактически задаёт **ценностную основу** для этого: справедливость — по отношению к сотрудникам и партнёрам, солидарность — по отношению к сообществам, достоинство — по отношению к каждому отдельному человеку. Таким образом, наша модель предлагает практический мост между абстрактным требованием “учитывать интересы стейкхолдеров” и конкретными культурными нормами, которыми это достигается. Например, теория стейкхолдеров говорит о важности отношений с сообществом, но не указывает, как именно их строить; ESG(R) отвечает: через участие в “совместной судьбе” территории, что для России имеет чёткий смысл (историческая связка градообразующих предприятий и городов). В этом смысле наша модель делает стейкхолдер-ориентацию **более операциональной**.

Во-вторых, модель ESG(R) переключается с концепцией **не только** человеко-ориентированного менеджмента, но и **“virtuous leadership”** («добродетельного лидерства») [5]. Последняя постулирует, что ответственное лидерство основано на добродетелях — таких как справедливость, забота, правдивость. Наша модель практически демонстрирует, какие **две выгоды** (по Cameron) даёт добродетельный подход: (1) в условиях **ломки бизнес-моделей**

традиционные ценности дают моральный компас, с которым лидер и коллектив чувствуют уверенность; (2) **широкие позитивные эффекты** – решения, принятые из ценностных соображений, часто приносят пользу даже тем группам, которые не влияли напрямую (например, программа наставничества в компании повышает квалификацию не только сотрудников этой компании, но и всего рынка труда, когда специалисты переходят в другие фирмы, – выгоду получает общество). В российском ESG(R) можно привести пример: компания сохраняет рабочих мест больше, чем требует голая эффективность, исходя из принципа солидарности – в краткосрочном периоде она недополучает прибыль, но выгоду получают семьи работников и город (меньше безработицы), что в долгосрочной перспективе создаёт стабильный социальный климат для бизнеса. И хотя уравнение окупаемости не тривиально, ценностный руководитель готов на эту **интертемпоральную сделку**, опираясь на добродетель, и выигрывает на **репутации и поддержке**.

Вместе с тем, в логике стейкхолдерного подхода ответственное лидерство рассматривается как реляционная (relational) управленческая практика, опирающаяся на качество взаимодействия с ключевыми группами заинтересованных сторон и поддержание доверия к публичным обязательствам организации.

Таким образом, ESG(R) можно рассматривать как **локализованную версию человеко-ориентированного менеджмента**, полностью вписывающуюся в русло современных дискуссий о капитализме стейкхолдеров. Отличие лишь в том, что мы привносим конкретику российской культуры, делая эти глобальные идеи более приземлёнными.

Отличие от традиционного (западного) ESG-подхода. Для более чёткого понимания значимости модели сравним её с классическим ESG. Кратко: западный подход исторически развивался на **рыночных механизмах** – ESG как способ снижения рисков и завоевания доверия инвесторов, он **формализован** в стандартах, рейтингах. Российский ESG(R) – более **ценност-**

но и социально нагружен, фокус смещён с требований инвесторов на ожидания общества и государства. Например, компонент “S” на Западе – это зачастую конкретные метрики (процент женщин на руководящих должностях, наличие программ D&I), а в российской модели “S” – это скорее идеологема “жить вместе с народом”, трудно измеримая напрямую, но требующая глубокого вовлечения компании в жизнь общин.

Оба подхода имеют плюсы и минусы: западный – чёткий, измеримый, но иногда **механистичный** (компания может иметь хорошие ESG-рейтинги, но не быть реально любима обществом). Российский – вдохновляющий и нравственно мотивированный, но требует формализации, иначе рискует стать просто риторикой. Это подчёркивает необходимость **синтеза лучшего**: российским компаниям важно перенять у западных практику объективного измерения и прозрачной отчётности (чтобы избежать “зелёного камуфляжа”), а западным моделям (особенно в период кризиса доверия к ESG, который там сейчас наблюдается) полезно вдохновиться искренним нравственным подтекстом, который присущ ESG(R).

Экспертные мнения подтверждают, что **отказаться от самого термина ESG вряд ли нужно** – это глобальный язык, понятный инвесторам. Скорее речь о наполнении его своим смыслом. Неслучайно российские власти, хоть и продвигают традиционные ценности, не требуют отказаться от иностранной аббревиатуры; вместо этого говорится о разработке национальных стандартов раскрытия, коррелирующих с международными. Наша модель ESG(R) не “ломает” ESG, а **расширяет**: включает четвертое измерение – культурно-ценностное, пронизывающее E, S, G.

Практические барьеры внедрения модели. Далее рассматриваются факторы, которые могут препятствовать реализации ESG(R) на практике, а также возможные меры их преодоления. Эмпирические исследования распространенности ESG-практик в российских компаниях фиксируют неоднородность внедрения и различия по глубине охвата, что указывает

на потребность в прикладном инструментарии, связывающем ценности, управленческие механизмы и процедуры оценки устойчивости.

Барьер 1: Цинизм менеджмента. Некоторое число топ-менеджеров, особенно сформировавшихся в 1990-е, могут скептически относиться к “высоким материям” в бизнесе. Для них главное – выживаемость фирмы в конкурентной борьбе, а разговоры о традициях – лишняя нагрузка. Преодолеть этот цинизм можно либо сменой поколения лидеров (что постепенно происходит: приходят 40-летние руководители, более открытые новым идеям), либо **практикой и показом успешных кейсов.** Кейс-метод – сильный инструмент: показать, как конкретная компания X, изменив культуру в ценностную сторону, добилась роста прибыли/доли рынка. Чем больше таких примеров (желательно из той же отрасли), тем легче переубедить скептиков. Пока такие кейсы не систематизированы – это задача для будущих работ, создать “каталог успеха ESG(R)”.

Барьер 2: Дефицит компетенций. Управление культурой — сложная задача, требующая знаний в области психологии, коммуникаций и изменения организационного поведения. Это связано, в том числе, с различиями в лидерских и культурных установках российских и зарубежных организаций, которые задают границы переносимости управленческих подходов и инструментов [1]. Не все компании (особенно средние и малые) имеют HR-специалистов или подразделения организационного развития, способные обеспечить культурную трансформацию. Здесь могут помочь внешние центры экспертизы — консалтинговые фирмы, профессиональные ассоциации (например, Ассоциация менеджеров). Возможно, следует создать при поддержке государства учебные программы, курсы для руководителей по ценностно-ориентированному менеджменту. Аналогично, **методический инструментарий** (опросники, индексы) должен быть разработан и распространён. Пока что упоминались **индексы** (OCI и др.), но мало кто их реально использует. Необходима адаптация

этих индексов под российские реалии и, возможно, введение типовых метрик на уровне отраслевых стандартов.

Барьер 3: Краткосрочное давление. Компании, особенно публичные, находятся под давлением квартальных результатов, дивидендов. Инвестиции в ценностные инициативы часто не дают мгновенной отдачи. Акционеры (в т.ч. государство как акционер) могут требовать “конкретики сейчас”. Чтобы снизить это давление, можно **встроить показатели ESG(R) в систему KPI топ-менеджмента.** Если, скажем, бонусы директора зависят не только от EBITDA, но и от **индекса лояльности** сотрудников, от позиции в рейтинге устойчивого развития (или от выполнения “социального заказа” региона), то у руководства появляется стимул балансировать краткосрочные и долгосрочные задачи. Государство как крупный акционер (в госкорпорациях) могло бы инициировать включение таких KPI, что соответствовало бы провозглашённым целям по росту качества жизни. При этом важно ограничивать количество таких показателей и привязывать их к реально управляемым процессам, избегая создания отдельной “отчётной вселенной”, которая увеличивает бюрократическую нагрузку, но мало влияет на поведение менеджеров.

Барьер 4: Макроэкономическая нестабильность. Высокая инфляция, волатильность рынков (в целом эти причины можно назвать **экзофакторами**) мешают планировать на долгий срок. Тут рецепт один – **усиление диалога бизнеса и государства.** Если компания чувствует поддержку (например, льготные кредиты за проекты в области устойчивого развития), ей легче обосновать перед инвесторами затраты на ценностные программы. Этот диалог уже идёт: создан Совет по устойчивому развитию при правительстве, Банк России выпускает рекомендации по нефинансовой отчётности. Важно, чтобы на этих площадках звучал и голос компаний, пытающихся внедрять ESG(R), с указанием, какие льготы или регуляторные изменения им бы помогли (например, налоговый вычет на расходы по обучению сотрудников – это же инвестиция в челове-

ческий капитал, отвечающая национальным целям).

Об этичности “традиционных ценностей” в бизнес-контексте. Нельзя обойти и дискуссионный момент: не означает ли упор на “традиционные ценности” риск скатывания к изоляционизму, к отказу от универсальных норм прав человека (под предлогом самобытности)? Этот вопрос часто задают критики, указывая, что понятие традиционных ценностей может использоваться для оправдания консервативных практик (дискриминации женщин, например, или неприятия разнообразия). В нашем изложении **жестко акцентировано**, что традиционные ценности берутся именно те, что носят гуманистический характер (справедливость, достоинство, коллективизм в смысле взаимоуважения). Они не противоречат универсальным этическим принципам – напротив, совпадают. Например, достоинство личности – краеугольный камень Всеобщей декларации прав человека. Справедливость и равное уважение – общечеловеческие ценности. Поэтому реализация ESG(R) не должна нарушать чьи-либо права – ни работников, ни жителей, ни меньшинств.

Если в конкретной компании или регионе под “традиционными ценностями” вдруг начнут понимать нечто вроде “женщинам не место в управлении” или “иной вере не место” – это **искажение**, не соответствующее ни духу исторических ценностей (в России, напротив, уважали разные народы и женщины занимали высокое положение в коллективистских структурах – вспомним княгиню Екатерину Дашкову), ни целям устойчивого развития. Таким явлениям надо давать отпор на уровне бизнес-сообщества и общественности.

Завершая обсуждение, отметим, что формирование этико-ориентированного, человекоцентричного устойчивого менеджмента находится на начальном этапе, а представленная модель является вкладом в его формализацию. Ниже представлены практические импликации и рекомендации для менеджмента и органов публичной власти.

Практические импликации: «дорожная карта» для менеджмента и политики.

Результаты позволяют сформулировать рекомендации для ключевых стейкхолдеров — прежде всего для бизнеса и государственных органов, отвечающих за устойчивое развитие. При этом принципиально важно исходить не из разрозненных мер, а из стройной модели управления, объединяющей **диагностику, аналитику и изменения короткого цикла**. Такая модель позволяет не только фиксировать текущее состояние ценностной среды и организационных процессов, но и быстро переводить результаты анализа в адресные управленческие воздействия, проверяемые через повторные замеры и закрепление достигнутого эффекта. Иными словами, эффективная работа с корпоративной культурой и устойчивым развитием требует не деклараций, а воспроизводимого управленческого цикла: выявление разрывов, выбор меры воздействия, реализация в ограниченном временном интервале, контроль результата и последующее тиражирование успешных практик.

Для руководителей и владельцев компаний:

1. Выстраивать целостную модель «диагностика — аналитика — изменения короткого цикла». Управление ценностями и культурой должно осуществляться не эпизодически, а как регулярный процесс. Для этого целесообразно внедрять систему диагностики организационных разрывов, аналитической интерпретации данных и коротких проектных циклов изменений продолжительностью 4–8 недель. Такой подход позволяет быстрее выявлять проблемные зоны, снижать риск ошибочных решений и переводить улучшения из режима разовых инициатив в режим управляемой практики.

2. Интегрировать ценности в стратегию и практики. Недостаточно декларировать ценности в миссии — их необходимо встроить в принятие решений. Целесообразно проводить аудит корпоративной культуры, оценивать, насколько внутренние правила и управленческие процедуры отражают принципы справедливости, уважения и солидарности, а затем корректировать систему оплаты, усиливать

прозрачность и развивать прямой диалог руководства с сотрудниками.

3. Развивать наставничество и преемственность. Продвижение по заслугам и ценностям требует подготовки лидеров внутри компании. Наставничество, волонтерство, практика «теневого дня» и поощрение руководителей, передающих опыт, способствуют не только обучению, но и передаче культурных норм и моделей поведения.

4. Использовать цифровизацию для укрепления культуры, а не только контроля. При внедрении ERP (Enterprise Resource Planning — системы планирования ресурсов предприятия), CRM (Customer Relationship Management — системы управления взаимоотношениями с клиентами) и AI (Artificial Intelligence — искусственный интеллект) необходимо учитывать влияние технологий на людей. Системы должны быть прозрачными, понятными и не унижать достоинство работников. Цифровые решения следует сопровождать объяснением целей, обсуждением опасений и вовлечением сотрудников в выбор инструментов [4].

5. Вводить метрики ценностной среды. Регулярные анонимные опросы о справедливости, доверии и лояльности сотрудников позволяют отслеживать состояние культуры наряду с финансовыми KPI (Key Performance Indicators — ключевые показатели эффективности). Привязка части бонусов руководителей к этим показателям усиливает внимание к нематериальным факторам устойчивости.

6. Формировать ритуалы и символы ценностей. Корпоративная культура укрепляется через символические практики: дни открытого диалога, премии наставникам, совместное волонтерство руководителей и сотрудников. Такие ритуалы делают ценности видимыми и связывают слова с действиями.

Для органов государственной власти и регуляторов:

1. Поддерживать внедрение управленческих моделей полного цикла. Государственная политика в сфере устойчивого развития и цифровой трансформации должна стимулировать не только вне-

дрение технологий, но и создание в организациях воспроизводимых моделей управленческой диагностики, аналитики и изменений короткого цикла [3]. Это особенно важно в секторах с высокой социальной значимостью, где цена управленческой ошибки велика, а эффект от быстрых локальных улучшений может быть масштабирован.

2. Создавать стимулы для ценностно-ориентированного бизнеса. Возможны налоговые льготы, преференции при госзакупках, поддержка социальных облигаций и рейтингов социальной ответственности для компаний, инвестирующих в обучение, экологию и человеческий капитал.

3. Развивать публично-частное партнерство. Социальные, образовательные и инфраструктурные проекты эффективнее реализуются при координации бизнеса и государства. Это снижает затраты, укрепляет доверие и создаёт взаимный эффект: бизнес получает репутационные выгоды, государство — решение социальных задач.

4. Поддерживать образовательные реформы с участием бизнеса. В программы вузов и подготовки менеджеров целесообразно включать модули по этике бизнеса, устойчивому развитию, организационной диагностике и управлению изменениями. Деловые объединения могут продвигать этические стандарты, а государство — поддерживать такие практики через премии, гранты и механизмы публичного признания.

Для местных сообществ и НКО:

1. Активно взаимодействовать с бизнесом. Сообщества и НКО могут участвовать в общественных обсуждениях, совместных советах и социальных проектах, предлагая компаниям партнерство и экспертизу «с земли». Это повышает доверие и делает бизнес частью местной среды.

2. Обеспечивать общественный контроль и обратную связь. Если компания заявляет ценности, общество вправе ожидать их соблюдения [2]. Конструктивный общественный контроль становится механизмом ответственности и укрепляет взаимные обязательства бизнеса и

общества — не только по закону, но и по совести.

3. Участвовать в оценке эффектов изменений. Для устойчивого взаимодействия с организациями важно не ограничиваться критикой или поддержкой отдельных инициатив, а включаться в процедуры обратной связи, общественной экспертизы и оценки реальных результатов. Это позволяет соотносить декларируемые ценности с фактическими изменениями в практике управления и качестве жизни на территории.

Таким образом, импликации затрагивают много уровней – от конкретных управленческих практик до государственной политики. Их объединяет понимание, что **устойчивое развитие – межсекторальная задача**: бизнес, государство и общество выигрывают, если действуют в унисон, опираясь на базовые ценности доверия, уважения и сотрудничества.

Внедрение рекомендаций потребует времени и последовательных усилий. Например, перестройка KPI топ-менеджеров – процесс непростой, требующий согласия акционеров. Или введение налоговых льгот – требует изменений в законодательстве, обсуждений Минфина. Однако движение уже началось: как отмечалось, есть запрос сверху и снизу. Если российский бизнес сможет стать пионером в практическом воплощении парадигмы **ценностного менеджмента**, это не только решит **внутренние задачи** (повысит устойчивость компаний, улучшит качество жизни граждан), но и станет **конкурентным преимуществом** страны в мировой экономике, где всё больше ценятся не просто товары, а **ценностная аура**, с ними связанная [7].

Заключение

В данной работе проведено интеллектуальное исследование на стыке теории устойчивого развития и национально-культурного подхода в менеджменте. Мы поставили перед собой вопрос: **как традиционные ценности российского общества могут быть использованы для укрепления корпоративной социальной ответственности и устойчивого разви-**

тия организации? В поисках ответа была сформулирована и обоснована концепция **ESG(R)** – российской модели ESG, отличающейся человекоцентричной, ценностно-ориентированной основой.

Подчеркнём главный вывод нашего исследования: **устойчивое развитие организации на основе традиционных ценностей – не утопия и не ретроспекция, а реальный управленческий подход**, способный придать бизнесу дополнительную устойчивость в турбулентные времена и вернуть ему уважение общества. Проверка временем покажет, насколько полно подтвердятся наши гипотезы, но уже сейчас ясно – движение к человеку в бизнесе необратимо, и у российской модели есть все шансы стать одним из ориентиров этого глобального процесса.

Список источников:

1. Наумов А. И. Лидерство и культура: сопоставление российских и зарубежных подходов // Менеджмент в России и за рубежом. 1996. № 6. С. 17–28.
2. Российский союз промышленников и предпринимателей (РСПП). Индекс корпоративной благотворительности – 2023: результаты. – Москва: РСПП, 2023. – 84 с.
3. Anokhin S., Schulze W. Entrepreneurial finance and the role of trust: The moderating effects of social trust // Journal of Business Venturing. 2009. Vol. 24, No. 6. pp. 612–633. Bik S., Gaida I., Orlova-Gorskaya O., Storozhenko A. Peculiarities of national ESG: Russian context and institutional transformation // ESG-Gazeta (Russian Issue). 2023. No. 4. pp. 15–23.
4. Cameron K. S. Responsible leadership as virtuous leadership // Journal of Business Ethics. 2011. Vol. 98, Supplement 1. pp. 25–35. DOI: 10.1007/s10551-011-1023-6
5. Freeman R. E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. – Boston: Pitman Publishing, 1984. – 276 p.
6. Knudsen L. Trust: The foundation for successful digital transformation // BrandPost (Broadcom). 2024. January 30. URL: <https://www.brandpost.com> (дата обращения: 10.03.2026).

References:

1. Naumov A. I. Leadership and culture: Comparison of Russian and foreign approaches // Management in Russia and Abroad. 1996. No. 6. pp. 17–28.
2. Russian Union of Industrialists and Entrepreneurs (RSPP). Corporate Philanthropy Index – 2023: Results. – Moscow: RSPP, 2023. – 84 p.
3. Anokhin S., Schulze W. Entrepreneurial finance and the role of trust: The moderating effects of social trust // Journal of Business Venturing. 2009. Vol. 24, No. 6. pp. 612–633. DOI: 10.1016/j.jbusvent.2008.03.007
4. Bik S., Gaida I., Orlova-Gorskaya O., Storozhenko A. Peculiarities of national ESG: Russian context and institutional transformation // ESG-Gazeta (Russian Issue). 2023. No. 4. pp. 15–23.
5. Cameron K. S. Responsible leadership as virtuous leadership // Journal of Business Ethics. 2011. Vol. 98, Supplement 1. pp. 25–35. DOI: 10.1007/s10551-011-1023-6
6. Freeman R. E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. – Boston: Pitman Publishing, 1984. – 276 p.
7. Knudsen L. Trust: The foundation for successful digital transformation // BrandPost (Broadcom). 2024. January 30. URL: <https://www.brandpost.com> (accessed: 10.03.2026).



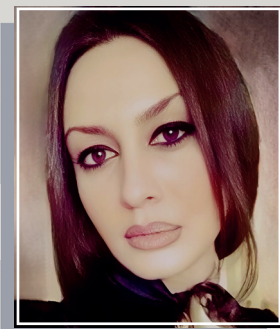
УДК 338.2

DOI: 10.52176/2304831X_2026_02_218

EDN: <https://elibrary.ru/kvmnyx>

Проектная деятельность в образовательной среде университета в условиях ТАСИ

Project activity in the educational environment of the university in terms of TASI

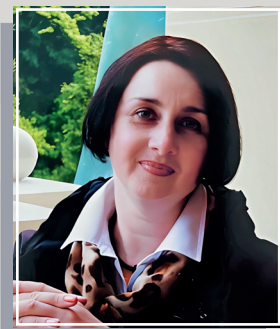


Екатерина Сергеевна Павлюк

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», старший преподаватель кафедры иностранных языков, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7910-3835>, SPIN-код: 3496-0476, AuthorID: 917519
109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99
e-mail: es_pavlyuk@guu.ru

Ekaterina S. Pavlyuk

FSBEI HE "State University of Management", Senior Lecturer in English of the Department of Foreign Languages, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7910-3835>, SPIN-code: 3496-0476, AuthorID: 917519
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542
e-mail: es_pavlyuk@guu.ru



Лариса Владимировна Павлюк

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», старший преподаватель кафедры иностранных языков, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5662-8129>, SPIN-код: 4736-2811, AuthorID: 713710
109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99
e-mail: lv_pavlyuk@guu.ru

Larisa V. Pavlyuk

FSBEI HE "State University of Management", Senior Lecturer in English of the Department of Foreign Languages, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5662-8129>, SPIN-code: 4736-2811, AuthorID: 713710
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542
e-mail: lv_pavlyuk@guu.ru



Андрей Александрович Колчин

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»,
доцент, доцент кафедры социологии, психологии
управления и истории, кандидат педагогических наук,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3391-113X>, SPIN-код: 3269-6080,
AuthorID: 945221.
109542 Россия, Москва, Рязанский проспект, 99.
e-mail: andrei_kolchin@mail.ru

Andrei A. Kolchin

FSBEI HE "State University of Management", Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Sociology, Psychology
of Management and History, Candidate of Pedagogical
Sciences, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3391-113X>, SPIN-code:
3269-6080, AuthorID: 945221.
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542.
e-mail: andrei_kolchin@mail.ru

Аннотация.

В ходе данного исследования авторы устанавливают два принципа к трактованию акронима TACI. Выявление взаимосвязи между влиянием первой интерпретации TACI на внутренние принципы в организации реализации проектной деятельности на этапе высшего образования и его вторым значением, как характеристикой фазы развития мира в условиях постиндустриальной реальности, отличающейся своей высокой степенью нестабильности, свидетельствует о необходимости поиска и конкретизации трактования основных аспектов проектной деятельности, которые внедряются в проектную практику университетов сегодня.

Целью данного исследования является уточнение ключевых компонентов в двух интерпретациях акронима TACI таким образом, чтобы дать понять, что все эти компоненты в том или ином проценте создают новые условия среды для подготовки специалиста, которая требует от них универсальных цифровых и аналитических знаний, навыков и умений для того, чтобы быть не только востребованными на стадии трудоустройства, но и иметь возможность принимать стратегически важные решения в условиях нестабильного состояния как национальной экономики, так и других экономик стран мира. К задачам в данном исследовании относятся: выявление и конкретизация ключевых понятий исследования, аналитика экспертного мнения специалистов среды, а также оценка рисков в случае недостаточного освоения навыка, необходимого в ходе реализации проекта как в условиях университета, так и за его пределами.

Практическая значимость статьи заключается в том, чтобы подчеркнуть высокую важность в подготовке кадров не только в соответствии с программой стратегического развития университета, но и в соответствии с запросами, обозначенными в карте кадровых потребностей предприятий, что требует практической разработки прикладной образовательной стратегии, которая позволяет в определенной степени «лаборировать» в ходе реализации проектной деятельности при нестабильном состоянии экономики.

Ключевые слова.

Образовательная среда, проектная деятельность, университет, TACI.

Abstract.

In the course of this research, the authors establish two principles for interpreting the acronym TACI. The identification of the interconnection between the influence of the first interpretation of TACI on the internal principles in the organization of project activities at the stage of higher education and its second meaning, as a characteristic of the phase of development of the world in a post-industrial reality characterized by its high degree of instability, indicates the need to search for and concretize the interpretation of the main aspects of project activities that are being implemented in the design practice of universities today.

The purpose of this study is to clarify the key components in two interpretations of the acronym TACI in such a way as to make it clear that all these components create new conditions for specialist training, which requires universal digital and analytical knowledge, skills and abilities from them in order to be not only in demand at the stage of employment, but also to be able to make strategically important decisions in an unstable state of both the national economy and other economies of the world.

The main aims of this study are: identification and specification of key research concepts, analysis of the expert opinion of environmental specialists, as well as risk assessment in case of insufficient mastery of the skills, required during the project implementation both at the university and beyond.

The practical significance of the article lies in emphasizing the high importance of personnel training not only in accordance with the university's strategic development program, but also in accordance with the requests outlined in the personnel needs map of enterprises, which requires the practical development of an applied educational strategy that allows to a certain extent "maneuver" during the implementation of project activities when the economy is unstable.

Keywords.

Educational environment, project activities, university, TACI.

Введение

Цифровизация экономики неизбежно привела к коренному изменению направленности отдельных векторов развития не только напрямую зависимых отраслей экономики, но и к общей трансформации современного общества, а также изменению того, за счет чего оно существует, изменив культурные, социальные, и конечно же, образовательные принципы и подходы. Существенной составляющей современной культуры и практики управления является институализация проектного менеджмента (project management), его практик [4, с. 14].

Современное общество, развивающееся в условиях постиндустриальной реальности, ставит перед образованием новые задачи, акцентируя внимание на инновационных принципах и ценностях. Прогресс в области образования напрямую влияет на уровень развития человеческих ресурсов и способность общества адаптироваться к изменениям окружающей среды и социальным трансформациям [13, с. 144].

Проектное обучение является неотъемлемой частью современной образовательной системы, способствующей подготовке учащихся к реальным жизненным и профессиональным вызовам [7, стр. 234]. Проектная деятельность в образовательных учреждениях университетов приобретает особую значимость в реалиях обозначенного постиндустриального общества и «экономики знаний», особенно в условиях среды TACI – Technological Advancement in a Complex Information Environment (англ. TACI). **Технологический прогресс в сложной (многоуровневой и многокомпонентной) информационной среде** – это то, что является основной «движущей силой» современной науки и образования, и что не может не отражаться на всех участниках и процессах в среде, которая не имеет границ. Это подразумевает, что как отечественная, так и зарубежная образовательная среда ВУЗов подвержена ключевым импульсам, которые возникли в ходе возникновения новых обозначенных образовательных условий.

Эта концепция подчеркивает возрастающую роль технологий и сложности информационного пространства, которое влияет на образовательные процессы, исследовательские направления и профессиональные компетенции студентов и преподавателей.

Не менее существенное влияние на развитие проектной деятельности в высших учебных заведениях (ВУЗ) сегодня оказывают тенденции, происхождение которых связывают с миром, который вступил в абсолютно новую для себя стадию, которую можно представить в виде акронима (он представляет собой слово, являющееся сокращением, которое можно произнести слитно, в отличие от других видов аббревиатур, которые произносятся «по буквам» [6, стр. 66]) «TACI» – «предвестника» глобальной трансформации, который включает в себя следующие компоненты:

«Т» – турбулентный (англ. turbulent);

«А» – случайный (англ. accidental);

«С» – хаотичный (англ. chaotic);

«I» – враждебный (англ. inimical) [1, стр. 783].

Комплексный анализ компонентов, формирующий специфику современной мировой фазы развития всех сфер жизни и деятельности человека, позволяет осознать, почему так сложно воплотить в жизнь любое нововведение, например, проектную деятельность в образовательной среде. «Природа» проектов и деятельности, которая с этим связана, является новой для большинства участников проектной деятельности: начиная от студентов, заканчивая профессорско-преподавательским составом (ППС) большинства кафедр, специализация которых никогда напрямую не была связана с проектной деятельностью (ПД). Особые затруднения возникают у сотрудников не выпускающих кафедр, где преподаваемые дисциплины носят обязательный, но вспомогательный характер: например, преподавание истории, иностранных языков, физической культуры, философии и др. (частный случай: ГУУ, РЭУ им. Г.В. Плеханова, РАН-ХиГС, и т.д.).

Как показывает практика, подобная «турбулентность» («неустойчивость» – примечание авторов в части трактования понятия в рамках контекста исследования) в виде необходимости реализовывать непривычные образовательные формы деятельности в не менее «турбулентной» внешней и внутренней среде – существующей образовательной среде университета, далеко не всегда приводят к положительным академическим результатам и не являются «гарантом» достижения той самой «академической стабильности» образовательной среды, которая

обязана быть достигнута для качественной и планомерной реализации краткосрочных (1-н академический год) и долгосрочных целей (5-и или 10-и летний срок) в рамках реализуемой программы стратегического развития университета.

Никто из экспертов и представителей среды высшего образования не сможет сегодня дать точный ответ на вопрос, как долго будет оставаться актуальным инновационный подход обучения, основанный на задаче, то есть, *проектное обучение*. Однако, отметим, что всем его участникам сегодня – студентам, преподавателям, административному составу ВУЗа – придется принимать участие в практической разработке прикладной образовательной стратегии, которая бы позволила в той или иной степени «лабиринтировать» при необходимости реализации проектной деятельности, пытаясь нивелировать риски, существующие в «TACI-мире», как внешней среде ВУЗа, так и внутренней среде на условиях TACI, отличающих специфику достижения технологического прогресса на современном этапе.

Методология

Данное исследование было организовано с использованием следующих методологических инструментов: диагностической методологии, анализа проектной документации, аналитики мнений специалистов из сферы высшего образования и управления проектами и программами, а также их последних опубликованных работ.

Методы анализа, синтеза, метод дедукции на основе классификации отраслевых проблем в реализации проектной деятельности в среде высшего образования были также использованы авторами исследования.

Основная часть

Современная образовательная среда высшего учебного заведения напрямую зависит от состояния комплексных процессов во всех сферах жизни и профессиональной деятельности человека. Особое влияние на нее оказывает состояние и специфика развития экономики народного хозяйства.

Национальная экономика страны тяготеет к «цифровизации» всех продуктов, процессов и услуг. Цифровизация не только преобразует информацию, но и создает новые

пространства для человеческого взаимодействия и познания [13, стр. 210]. В этой связи, весьма логичным и рациональным является подход реализации всех ее процессов через «метод проектов». Процессы, которые всегда происходили и будут происходить дальше в среде высшего образования, носят «вторичный» характер по отношению к процессам в экономике страны, которая выполняет функцию «пионера» («первопроходца»).

С одной стороны, подобную практику можно считать положительной. Скрытые риски и недостатки должны быть выявлены на стадии реализации в отраслях экономики задолго до того, как подобная практика будет принята к повсеместной реализации в рамках *государственных стратегических образовательных инициатив*. Отметим, что стратегические образовательные инициативы – это программы, проекты и стратегии, направленные на улучшение доступа к качественному образованию, развитие навыков и компетенций, необходимых для успешной адаптации в быстро меняющемся мире [9, стр. 906].

С другой стороны, необходимо помнить и понимать, что будущему специалисту необходимо перенять необходимые и наиболее передовые знания, умения и навыки (ЗУН) задолго до того, как он сможет трудоустроиться на рабочее место согласно специализации (желательный результат как для национальной экономики, так и для соискателя) для апробации наработанного опыта за годы обучения по выбранной специализации. В этой связи на подготовке кадров для большинства отраслей экономики народного хозяйства и ее дальнейшем развитии отрицательно скажутся годы образовательной практики, когда студента не знакомят с основными актуальными формами ведения коммерческой деятельности и реализации производственных процессов таких как, например, *проектная деятельность*.

Для преодоления «черных лебедей» (англ. “The Black Swan” (англ. TBS)) из двух категорий TACI (по-своему нестабильных условий внешней и внутренней среды как деятельности организации, так и среды высшего образования), необходимо выявить и проанализировать основные существующие аспекты проектной деятельности в университете.

Отметим, что возникновение теории «Черного Лебедя» связано с именем ливанско-

го ученого, бывшего трейдера с Уолл-стрит Нассима Николаса Талеба (англ. Nassim (Nessim, Nissim) Nicholas Taleb ['ta:ləb]). В 2007 году была опубликована его книга «Черный лебедь: влияние невероятного» (англ. "The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable") [11]. В основу данной теории положены события, наступление которых считается крайне маловероятным. Такие труднопредсказуемые явления обязательно приводят к тяжелым последствиям [1, стр. 75]. Их значимость настолько велика, что они наносят огромный ущерб экономике, социуму и населению в масштабе всей планеты, отдельных государств или территорий [3, стр. 75].

Технологические инновации являются наиболее явным признаком для успешной реализации современной проектной деятельности в российских ВУЗах. Внедрение цифровых технологий и цифровых инструментов, их использование в управлении организацией, в обеспечении доступа к цифровым учебным и методическим материалам, в расширении пространства для творчества, содействует переходу к модели персонализированной организации образовательного процесса [15, стр. 97].

В условиях быстрого развития цифровых технологий, проектная деятельность становится платформой для освоения новых инструментов и методов исследования. Например, использование больших данных (Big Data), искусственного интеллекта (AI: Artificial Intelligence) и виртуальной реальности (VR: Virtual Reality) позволяет студентам решать комплексные проблемы и развивать междисциплинарные подходы и навыки.

При этом, отметим, что данный аспект создает колоссальную неопределенность и несет с собой определенное количество скрытых рисков. Обозначенные инновации, безусловно, стимулируют реализацию проектной деятельности в образовательной среде, но при этом предполагают изначально заложенную «управляемость» в проценте внедрения и практического применения в отраслевом образовательном проекте. Учащийся не должен подменять собственную образовательную и познавательную деятельность тем, что он перекладывает эту функцию на технологию.

Задачей преподавателя является овладение содержанием данных технологий в

таком формате, чтобы можно было использовать их в образовательных целях, выступая кураторами по специализации проектов. Преподавателю необходимо и здесь выступать в качестве проводника «академического знания», но для этого ему придется постоянно повышать свою квалификацию в области «сквозных» цифровых технологий. Их важность для образовательного процесса была продемонстрирована еще в 70-х годах прошлого века, когда была создана автоматизированная обучающая платформа PLATO [8, с. 14]), а на сегодняшний день они вошли в норму каждодневного применения в образовательной среде ВУЗов [5, с. 264].

Информационная грамотность

Развитие информационной среды требует от участников образовательного процесса умения критически оценивать и эффективно использовать информационные ресурсы. Проектная работа способствует формированию компетенций анализа, синтеза и интерпретации большого объема разнородной информации в условиях изначально заложенного ограничения во времени. Умение критически оценивать данные, а также грамотно их интерпретировать является крайне важным для студента, а также стимулирует развитие творческого потенциала, без которого практически невозможно осуществлять проектную деятельность в долгосрочном формате.

Успешность динамической системы мониторинга в рамках реализации проектной деятельности также напрямую связана с информационной грамотностью ее участников. Данная система мониторинга предполагает создание автоматизированной системы сбора и анализа показателей качества проектов и включает такие ключевые метрики как: сроки реализации, бюджетирование, удовлетворенность участников, уровень освоения компетенций.

Преподаватель должен быть готов освоить целый спектр цифровых инструментов типа OKR (англ. Objectives and Key Results), Trello, Jira, которые позволяют отслеживать динамику выполнения этапов проекта, выявлять «узкие» места и своевременно вносить коррективы. Данный факт также является своего рода «черным лебедем», так как скорость обновления подобных программ велика. Но владение ими и стремление обучить им своих учащихся как раз и является подтвержде-

нием того, что преподаватель соответствует современным образовательным стандартам в категории «информационная грамотность»).

В целом, цифровая образовательная среда направлена на повышение уровня качества образования и содействие образовательным результатам обучающихся, контролируя их и оперативно оценивая [14, стр. 97].

Междисциплинарность связана с тем, что проекты часто требуют интеграции знаний различных дисциплин, что отражает реальную ситуацию профессиональной деятельности. Студенты учатся стратегическому взаимодействию через процесс освоения не только отраслевых дисциплин, но и дисциплин из сопроводительного цикла.

Умение интегрировать смежное знание в проект, который напрямую никак не связан с природой знания, является на сегодняшний день больше чем знанием, что можно подтвердить значимостью исследовательского проекта по психологии: «Очевидное в неочевидном», где его идеологи рассматривают типы характеров человека и их влияние на мышление на примере восприятия графического рисунка нидерландского художника И. Босха (нидерл. Jeroen Anthoniszoon van Aken, известный как Иероним Босх (совр. нидерл. Jheronimus Bosch)).

Уже на стадии участия в образовательных проектах по специальности, которые носят исключительно практико-ориентированный характер, студенты обязаны понимать, что под «междисциплинарностью» как проводником смежного знания, зачастую подразумевается необходимость взаимодействия с участниками, которые являются отличными по возрасту, социальному статусу, формату присутствия и времени доступа, формату подачи информации, и даже природе происхождения их знания (например, знание, которое будет представлено через иноязычный код – определенный иностранный язык) и т.д. Речь идет о том, что от организации формата деловой коммуникации и готовности к продуктивной коммуникации будет не меньше зависеть степень успешности выполнения проектной деятельности, построенная на извлечении междисциплинарных ЗУН. Отечественные специалисты из сферы образования отмечают, что на первый план выходят такие компетенции сотрудников компании, как изобретательность и предприимчивость,

профессионализм, коммуникабельность и интеллект, а также то, что именно нравственные принципы менеджмента при «стирании» личности в результате цифровизации, способны сохранить эффективность управления [2, с. 16], в частности, в ходе организации и управления проектной деятельностью.

Проектная деятельность в высоком проценте ориентирована на подготовку специалистов, готовых к работе в условиях турбулентного и динамично меняющегося рынка труда. Она помогает выявить актуальные потребности работодателей и адаптироваться к новым требованиям рынка еще на стадии обучения. Вопросы развития и формирования компетенций деловой коммуникации, а также использование информационных технологий привлекают внимание авторов образовательных программ [10, с. 21]. В этой связи, как административному составу университетов, так и ППС необходимо проводить постоянный мониторинг и оперативно вносить изменения в тематику рабочих программ дисциплин (РПД) для соответствия требованиям в части **профессиональной ориентации** учащихся. Условия, которые созданы фазой мирового развития ТАСI буквально не позволяют ничего откладывать на завтра и требуют формирования умения принимать стратегически важные решения в условиях ограниченного времени, тотальной неопределенности и краткосрочности обстоятельств всех сторон-участников проектной деятельности. Риск ошибки и цена его компенсации, при этом, буквально увеличиваются в геометрической прогрессии.

Никто не знает, когда и каким образом ситуация в национальной и мировой экономике стабилизируется, но трудоёмкость затрат на подготовку кадров сегодня однозначно связана с тем, что рынок труда хочет видеть такого специалиста в области проектов, который будет в любой момент готов «начать с нуля» (больше чем несколько раз): вернуться к стадии «инициирования» и реализовать жизненный цикл отраслевого проекта с абсолютно новым инструментарием и командой в связи с радикальным изменением условий для реализации проектной деятельности.

Научно-исследовательская составляющая, заложенная в образовательном проекте по специализации, должна отвечать не только требованиям РПД, но и позволять уча-

щимся освоить ЗУН по организации подобной деятельности в рабочей среде после трудоустройства. Как показывает практика, отдельные студенты-участники проектной деятельности тратят большой процент времени на организацию научно-исследовательской деятельности в условиях реализации проекта, хотя доведение данного навыка до профессионального уровня позволяет учащемуся успешно справляться с заполнением и оформлением документации, использовать навыки по смежным дисциплинам, так как вся научно-исследовательская деятельность в рамках проекта носит официальный характер.

Участвуя в проектах, студенты приобретают опыт проведения исследований, разработки методологии и аналитической обработки результатов. Это формирует фундаментальные знания и практические навыки, необходимые для успешной карьеры в науке и коммерческих отраслях национальной экономики страны.

Таким образом, проектирование продуктивной проектной среды становится ключевым элементом подготовки конкурентоспособных кадров, способствующих развитию инновационных решений и адаптации образования к условиям современного технологического прогресса со стороны сложного информационного окружения ТАСI-среды.

Заключение

Как показывает проделанное исследование, продуктивность реализации проектной деятельности в образовательной среде ВУЗа напрямую одинаково связана как со спецификой достижения технологического прогресса, где внутренняя среда выстраивается на проектных изменениях, так и с мировой фазой развития, каждая из которых имеет персональное наименование в виде акронима. Так постиндустриальная реальность, в которой происходит современное развитие образовательных технологий и технологий для бизнеса, именуют ТАСI. Данная фаза существенно отличается от предыдущих и существенно усложняет условия для всех процессов вне зависимости от отрасли экономики. Отличительной чертой среды в фазе ТАСI выступил ключевой компонент «турбулентность», который свидетельствует о неустойчивости природы всех происходящих и явлений, и процессов, а также об отсутствии

закономерной логики в динамике смены событий.

Из всего этого следует то, что разработка определенной прикладной образовательной стратегии будет как никогда являться процессом трудоемким и требовать внесения большого количества изменений, без которых невозможно будет реализовывать проекты в современных условиях.

Исключительная практическая и психологическая готовность всех участников научно-образовательных проектов со специализированным уклоном может позволить достичь показателей, которые так или иначе должны быть реализованы согласно программе стратегического развития университетов.

Многие университеты зачастую не успевают за образовательными потребностями молодого человека. Необходимо помнить, что при отсутствии мотивации к обучению даже сильный студент, зачастую остается без глубокой фундаментальной базы; в таких случаях, даже если в дальнейшей жизни выпускник становится успешным, можно говорить о том, что вуз свою задачу не выполнил [12, с. 349].

Для покрытия кадровых потребностей рынка труда в разных сферах национальной экономики страны, как административным сотрудникам, так и преподавателям университета необходимо учитывать актуальные показатели карты кадровых потребностей предприятий.

При этом необходимо понимать, что влияние компонентов ТАСI в двух интерпретациях, предполагает подготовку специалистов, которые могут оперативно перенимать любого рода межотраслевой опыт благодаря развитым ЗУН в части как информационной, так и цифровой грамотности. Высокая готовность к овладению цифровыми технологиями, наравне с умением организовывать научно-исследовательский план действий в ходе реализации проектной деятельности – это именно то, что сегодня ожидают от молодого и компетентного специалиста, который, предполагается, должен вносить качественно наработанные технологические навыки в производственную бытность для достижения технологического прогресса в сложной информационной среде.

Список источников:

1. Васильев В.А., Алексеева Е.В. Перевод сокращений и их разновидности с английского языка на русский (на материале научно-технической лексики) // Вопросы науки и образования. 2019. №7 (53). С. 65-69.
2. Демин А.В., Рыбалченко И.В., Зотов В.Б., Узунян А.С., Терехова К.О. Управленческие приемы мотивации персонала в условиях цифровой экономики // Муниципальная академия. 2022. № 3. С. 14-22.
3. Лисова Е.В. Теория черного лебедя в контексте региональной экономики // МНИЖ. 2020. №5-2 (95). С. 75-77.
4. Никулин А.С., Зотов В.Б. Система подготовки студентов по проектному управлению: анализ проблемы // Муниципальная академия. 2021. № 1. С. 13-19.
5. Павлюк Е.С., Павлюк Л.В. Обучение, основанное на задаче: подготовка иноязычного проекта // В сборнике: Лингвистические и лингводидактические проблемы высшей школы: материалы II Всероссийской научно-методической конференции (25 апреля 2025 г.). – СПб: ВИ (ЖДВ и ВОСО) ВА МТО им. генерала армии А.В. Хрулева, 2025. С. 263-267
6. Павлюк Е.С., Павлюк Л.В. TACI-mir: изучение иностранного языка в неязыковом вузе// В сборнике: Global Issues Conference 2025: Veterinary Medicine, Biology, Biotechnology, Zootechnology, Pedagogical and Philological Sciences. Материалы III международной научно-практической конференции. Москва, 2025. С. 781-786.
7. Петрина О.А., Стадолин М.Е. Развитие проектного обучения в отечественной системе образования // Муниципальная академия. 2025. № 2. С. 228-235.
8. Плотников Д.М. Тренды развития сквозных технологий в образовании в контексте реализации цифровой экономики в России // Современное педагогическое образование. 2021. №3. С. 13-17.
9. Попова М. С. Укрепление базы российского образования: вызовы, стратегии и перспективы // Вестник науки. 2025. №5 (86). С. 906-913.
10. Салынская Т.В., Ясницкая А.А. Проектная деятельность: подготовка специалистов в сфере государственного и муниципального управления // Муниципальная академия. 2021. № 1. С. 20-25.
11. Талеб Насим. Черный лебедь: влияние невероятного / Насим Талеб. – М.: КоЛибри, 2016. – 736 с.
12. Тетюкова Е.П., Бельх Т.А. Проектное обучение – инновационный подход к организации учебного процесса в высших учебных заведениях РФ // В сборнике: Физика. Технологии. Инновации. Сборник материалов VI Международной молодежной научной конференции, посвященной 70-летию основания Физико-технологического института УрФУ. под редакцией В. Ю. Иванова, Д. Р. Байтмирова ; Министерство образования и науки РФ, Уральский федеральный университет им. первого Президента России Б.Н. Ельцина. 2019. С. 349-358.
13. Черкасова М.А., Хмельченко Е.Г., Черкасов К.В., Акимова А.О. Цифровое обучение в современном образовательном процессе: вызовы, потенциальные риски и перспективы развития // Муниципальная академия. 2025. № 1. С. 143-149.
14. Podpovetnaya Yu.V., Najmiddinov A.M., Ovsyanitskaya L.Yu., Podpovetny A.D. Model of project management in the digital educational environment of the university // Вестник ЮУрГУ. Серия: Компьютерные технологии, управление, радиоэлектроника. 2022. №4. С. 96-108.

References:

1. Vasiliev V.A., Alekseeva E.V. Translation of abbreviations and their varieties from English into Russian (based on scientific and technical vocabulary) // Questions of science and education. 2019. No. 7 (53). pp. 65-69.
2. Demin A.V., Rybalchenko I.V., Zotov V.B., Uzunyan A.S., Terekhova K.O. Managerial methods of personnel motivation in the digital economy // Municipal Academy. 2022. No. 3. pp. 14-22.
3. Lisova E.V. The theory of the black swan in the context of regional economics // MNIZH. 2020. No.5-2 (95). pp. 75-77.
4. Nikulin A.S., Zotov V.B. The system of training students in project management: an analysis of the problem // Municipal Academy. 2021. No. 1. pp. 13-19.
5. Pavlyuk E.S., Pavlyuk L.V. Task-based learning: preparation of a foreign language project // In the collection: Linguistic and linguodidactic problems of higher education: proceedings of the II All-Russian Scientific and Methodological Conference (April 25, 2025). – St. Petersburg: VI (ZHDV and VOSO) General of the Army A.V. Khrulev, 2025. pp. 263-267
6. Pavlyuk E.S., Pavlyuk L.V. TACI-mir: learning a foreign language in a non-linguistic university// In the collection: Global Issues Conference 2025: Veterinary Medicine, Biology, Biotechnology, Zootechnology, Pedagogical and Philological Sciences. Materials of the III International scientific and practical conference. Moscow, 2025. pp. 781-786.
7. Petrina O.A., Stadolina M.E. The development of project-based learning in the national education system // Municipal Academy. 2025. No. 2. pp. 228-235.
8. Plotnikov D.M. Trends in the development of end-to-end technologies in education in the context of the implementation of the digital economy in Russia // Modern pedagogical education. 2021. No. 3. pp. 13-17.
9. Popova M. S. Strengthening the base of Russian education: challenges, strategies and prospects // Bulletin of Science. 2025. No. 5 (86). pp. 906-913.
10. Salynskaya T.V., Yasnitskaya A.A. Project activity: training specialists in the field of state and municipal management // Municipal Academy. 2021. No. 1. pp. 20-25.
11. Taleb Nasim. The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable / Nasim Taleb. – M.: KoLibri, 2016. – 736 p.
12. Tetyukova E.P., Belykh T.A. Project-based learning – an innovative approach to the organization of the educational process in higher educational institutions of the Russian Federation // In the collection: Physics. Technologies. Innovation. Volume of materials of the VI International Youth Scientific Conference dedicated to the 70th anniversary of the founding of the UrFU Institute of Physics and Technology. Edited by V. Y. Ivanov, D. R. Baitimirov; Ministry of Education and Science of the Russian Federation, Ural Federal University named after the first President of Russia B.N. Yeltsin. 2019. pp. 349-358.
13. Cherkasova M.A., Khmelchenko E.G., Cherkasov K.V., Akimova A.O. Digital learning in the modern educational process: challenges, potential risks and development prospects // Municipal Academy. 2025. No. 1. pp. 143-149.
14. Podpovetnaya Yu.V., Najmiddinov A.M., Ovsyanitskaya L.Yu., Podpovetny A.D. Model of project management in the digital educational environment of the university // Bulletin of SUSU. Series: Computer technology, control, radio electronics. 2022. No. 4. pp. 96-108.



УДК 332.024

DOI: 10.52176/2304831X_2026_02_226

EDN: <https://elibrary.ru/brfili>

Бренд современного города: структура и механизмы формирования

The brand of a modern city: structure and mechanisms of formation



Виктор Валериевич Титов

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», профессор кафедры государственного и муниципального управления, доктор политических наук, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9518-2171>, SPIN-код: 2381-1845, AuthorID: 702792. 109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99.
e-mail: titov-msu@mail.ru

Viktor V. Titov

FSBEI HE "State University of Management", Professor, Department of Public and Municipal Administration, Doctor of Political Sciences, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9518-2171>, SPIN code: 2381-1845, AuthorID: 702792. 99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542
e-mail: titov-msu@mail.ru

Аннотация.

Статья посвящена выявлению структурной специфики и механизмов конструирования бренда современного города в условиях существования ранее сформировавшихся в массовом сознании различных сегментарных образов города и разнообразия целевых аудиторий. В результате исследования разработана четырехуровневая структурная модель бренда современного города, включающая в себя ассоциативно-символический, психоэмоциональный, когнитивный и мотивационно-поведенческий уровни. Предложен циклический алгоритмизированный механизм конструирования бренда города. Данный механизм интегрирует пять функционально-управленческих фаз: анализ среды и целевых аудиторий, концептуализацию и разработку стратегии управления брендом, организационное обеспечение и мобилизацию ресурсов, координацию и оперативное управление, контроль и мониторинг эффектов реализации стратегии управления брендом города.

Ключевые слова.

Бренд города, образ города, локальная идентичность, человеческий капитал, структура бренда, механизм конструирования

Введение

Важной проблемой современной науки и практики управления является эффективное позиционирование и формирование привлекательного образа города в многомерном и динамичном информационном пространстве. Одной из приоритетных задач городского управления выступает не только узнаваемость, генерирование и тиражирование разноплановых позитивных ассоциаций, связанных с конкретным городом, но и выработка долгосрочной стратегии управления динамикой образа города. Центральным компонентом подобной стратегии является поэтапное конструирование и продвижение бренда города. Можно утверждать, что бренд города – это сложная система взаимосвязанных смыслов и символов, стержневой элемент самопрезентации, на основе которого происходит кристаллизация городского образа в массовом сознании [2; 5; 16]. Однако сегодня, в условиях турбулентности и фрагментации глобального информационного пространства, справедливо вести речь не о едином образе, а о различных по своему когнитивному наполнению и эмоциональным векторам сегментарных образах города, складывающихся в сознании

бренда, массовое сознание.

Abstract.

The article explores the structural specifics and the mechanisms of construction of the brand of a modern city in the context of the existence of various segmental images of the city previously formed in the mass consciousness and the diversity of target audiences. It is outlined a four-level structural model of the brand of a modern city, including associative-symbolic, psycho-emotional, cognitive, and motivational-behavioral levels. It is proposed a cyclic algorithmic mechanism for constructing a city brand. This mechanism integrates five functional and managerial phases: analysis of the environment and target audiences, conceptualization and development of a brand management strategy, organizational support and resource mobilization, coordination and operational management, control and monitoring of the effects of the implementation of the brand management strategy of the city.

Keywords.

City brand, city image, local identity, human capital, brand structure, brand construction mechanism, mass consciousness.

разных социальных групп. В связи с этим одной из первостепенных задач конструирования городского бренда (как инструмента воздействия на массовые образы) является обеспечение его технологической и смысловой вариативности, что позволило бы трансформировать разнонаправленные (часто противоположные) представления о городе, ранее стихийно сформировавшиеся в сознании различных целевых аудиторий [2; 4; 12]. Поэтому задача выявления структурной специфики и механизмов конструирования бренда города по-прежнему является актуальной для современной муниципальной науки.

Цель статьи состоит в выявлении структурной специфики и механизмов конструирования бренда современного города в условиях формирования многоуровневого и динамичного информационного пространства.

Основная часть

Одним из важных аспектов проводимого исследования является анализ подходов к интерпретации понятия «бренд города». На наш взгляд, наибольший интерес представляют те определения и концепции, которые рассматривают городской бренд не как усеченное одномерное

явление («фирменный знак», «логотип», «узнаваемость» и т.д.), а предполагают развернутый анализ его структуры и социально-управленческих факторов его конструирования.

Проведенный анализ позволяет выделить три обобщенных подхода к пониманию бренда современного города, его содержания и функциональной направленности. Первый подход может быть обозначен как конкурентно-идентификационный и связывает бренд с идентичностью (понимаемой в большинстве концепций редуцированно, как «уникальность») и конкурентным потенциалом города в экономической или социокультурной сфере. Становление и популяризация подобного видения традиционно связывают с концепцией С. Анхольта, который определял территориальный бренд именно как репрезентацию «конкурентной идентичности» [16]. Помимо этого он выделил такие важные составляющие формирования и функционирования бренда территории, как население, культура и традиции, политика, инвестиционная привлекательность, узнаваемость товаров и услуг, туристическая привлекательность и развитие туристического сектора [16]. Признавая важность данной концепции, необходимо отметить, что, по нашему мнению, главным ее преимуществом является факторная операционализация территориального бренда. То, есть речь идет о выделении набора ключевых условий, формирующих бренд определенной территории и определяющих траекторию его возможной эволюции в будущем. Еще одно преимущество данной концепции состоит в констатации влияния макросоциальных (коммуникативных, социокультурных) и макрополитических (внешняя и внутренняя политическая стабильность) факторов на содержание и перспективы успешного позиционирования территориального бренда.

Следует отметить, что конкурентно-идентификационный подход получил свое развитие и в российских концепциях геобрендинга. Например, Ю. П. Личман так-

же прямо характеризует городской бренд как «конкурентную идентичность территории» [8, с. 392]. И.В. Логунцова и А.С.Зайцева определяют бренд города, как «сложный комплекс уникальных свойств конкретного города, сформированных стихийно или целенаправленно, которые выделяют его среди других городов, привлекают необходимые ресурсы и определяют конкурентные позиции данного города» [9, с. 166]. Таким образом, подчеркивается не только дуалистичный характер природы городского бренда (его формирование «на стыке» целенаправленного использования технологий геобрендинга и во многом стихийной и слабоуправляемой динамики массового сознания), но и очерчивается его функциональный потенциал, связываемый с возможностью эффективной самопрезентации города в конкурентной среде.

Следует заметить, что сегодня указанный подход весьма востребован в российских практиках муниципального управления. Так, на сайте администрации г. Ангарска отмечено: «бренд нам нужен, прежде всего, для идентификации нашей территории, для правильного грамотного позиционирования ее на фоне других муниципалитетов. Надо понимать, что бренд – это не медаль за какие-то заслуги, это инструмент, позволяющий стать конкурентоспособными. Для этого должна быть система собственной идентификации, имя, как в паспорте. Бренд в первую очередь отражает некую уникальность продукта»¹.

Справедливо полагать, что неоспоримым преимуществом конкурентно-идентификационного понимания бренда является акцент на локальную идентичность города, стремление мобилизовать и эффективно использовать нематериальный символический потенциал местного сообщества. Вместе с тем, важно подчеркнуть, что указанный подход не лишен и ряда очевидных проблемных сторон. Во-первых, обращает на себя внимание, что в большинстве подобных концепций преобладают весьма редуцированные трактовки идентичности исключительно

¹ Официальный сайт Ангарского городского округа // URL: <https://angarsk-adm.ru/ekonomika/brand.php> (дата обращения 24.01.2026).

как некой территориальной уникальности, призванной презентовать город различным целевым аудиториям, актуализировать ассоциации с данной территорией и вызвать позитивные эмоции внутри и вовне городского сообщества. Во-вторых, необходимо отметить, что формула «уникальность плюс конкурентоспособность», при всей своей значимости и очевидности, не является достаточной для раскрытия структуры городского бренда, его осмысления как сложной и, подчас, нестабильной конфигурации когнитивных и символических компонентов.

Продолжением и развитием выше упомянутого индентификационно-конкретного взгляда на бренд города является второй, маркетинговый, подход. Он призван, с одной стороны, еще более заострить внимание на конкурентных преимуществах города, а с другой – четко ориентировать исследовательский фокус на управленческие и технологические аспекты формирования городского бренда [13; 17]. Основной смысловой конструкцией маркетингового подхода является параллельное продвижение города на разнообразных «рынках» (как экономических, так и культурно-символических) с целью обеспечения лояльности внутренних и внешних целевых аудиторий [17]. По существу, лояльность целевых аудиторий, их готовность осуществлять материальные и нематериальные капиталовложения в развитие города – мыслится как «отклик» на долгосрочную привлекательность города в различных его ипостасях (место жительства, место получения образования и продолжения профессиональной карьеры, объект инвестиционной активности, туристическая привлекательность и т.д.).

Важным достоинством маркетингового подхода является признание пластичности бренда современного города. Бренд-вая конструкция рассматривается не как статическое свидетельство исторически оформившейся городской уникальности, а как динамический когнитивно-символический комплекс, подвижный и, при необходимости, способный адаптироваться к экономическим, социально-политическим, социокультурным и техноло-

гическим изменениям внешней среды [4; 9; 13; 17].

Тем не менее, проблемой маркетингового подхода является рассмотрение контекстуальных макротерриториальных (национально-государственных) факторов социально-экономического и политического характера как вторичных, оказывающих лишь косвенное влияние на формирование городского бренда. Нередко город (особенно, крупный) и его продвижение – анализируется исключительно сквозь призму финансово-экономической и коммуникативной архитектуры «глобального мира» и вне учета контекстуальных макрополитических факторов. Представляется, что современные реалии актуализируют несколько иной взгляд, предполагающий признание центрального места контекстуальных социально-политических факторов в формировании образа и выстраивании эффективной бренд-стратегии современного города, их несомненную важность с точки зрения массового восприятия, в том числе на уровне первичных ассоциаций («Москва – столица России»), «Шанхай – город в Китае» и т.п.).

Третий подход – структурный – делает акцент на внутренней конфигурации бренда города, совокупности и взаимосвязях компонентов, его конституирующих. Рассматривая набор разнородных составляющих, определяющих потенциал и динамику городского бренда, К. Динни выделяет четыре основных компонента: территориальную идентичность, целеполагание, коммуникации и согласованность действий заинтересованных групп (местного сообщества, властей) по поддержанию и продвижению бренда [5]. Указанная концепция представляется теоретически важной и практически значимой по двум причинам. Во-первых, подчеркивается, что бренд города, его содержание и направленность, не исчерпываются исключительно внешней самопрезентацией. Приоритет отдается воспроизводству и поддержке локальной идентичности как центрального структурного элемента развития местного сообщества. Во-вторых, схема, предложенная К. Динни, имеет выраженную

функционально-управленческую направленность, поскольку прямо предполагает стратегическое целеполагание и согласование оперативных действий в рамках осуществления управления городским брендом. По-существу, выделяются два уровня (контура) управления брендом современного города – стратегический (связанный с долгосрочным целеполаганием и фиксацией приоритетов) и оперативный, направленный на обеспечение максимально эффективного продвижения городского бренда в условиях изменяющейся внешней среды.

Более фокусированный взгляд на структурную композицию бренда города предлагает Д.В. Визгалов, который выделяет в структуре бренда три базовых элемента: тему, ценности и дизайн [3]. Тема (идея) бренда – есть его «когнитивная начинка», аккумулирующая в себе фундаментальные смыслы и выстроенные на их основе цели городского развития. «Ценности» имеют особую важность как с точки зрения внутренней консолидации городского сообщества, так и в ракурсе внешней репрезентации уникальности городского пространства. Дизайн – набор символических, ассоциативных элементов бренда и возникающих на их основе эмоций. Таким образом, современные структурные

концепции всё более ориентируются на понимание бренда города как многоуровневой системы, призванной обеспечить баланс внутренней социокультурной составляющей жизни города (локальной идентичности, традиций, ценностных ориентаций жителей) и задач привлечения внешних ресурсов [3].

Однако важно признать, что структурный взгляд на содержание бренда современного города не лишен и ряда ограничений. Во-первых, исследователи далеко не всегда способны провести четкую грань между собственно внутренними структурными элементами бренда и факторами, определяющими параметры его структуризации. Во-вторых, серьезной научной задачей является выявление и анализ неочевидных (в том числе деструктивных) «факторов второго порядка», способных как позитивно влиять на характеристики городского бренда, так и нивелировать усилия муниципальной власти и местного сообщества по его конструированию.

Основные преимущества и ограничения трех рассмотренных выше подходов к пониманию бренда города (конкурентно-идентификационного, маркетингового, структурного) суммированы в таблице 1.

Анализируя указанные подходы, важно отметить, что речь не идет об их ис-

Таблица 1

Преимущества и ограничения основных подходов к изучению бренда города

Подход	Преимущества	Ограничения
Конкурентно-идентификационный	Акцент на локальную идентичность как отправную точку выстраивания бренда города, учет социокультурной специфики местного сообщества	Гипертрофия фактора конкуренции, редуцированное понимание локальной идентичности как «уникальности», а брендинга – как «продвижения уникальности»
Маркетинговый	Акцент на эффективную внешнюю самопрезентацию, механизмы и технологии управления брендом города в условиях турбулентной внешней среды	Вторичность макрополитических факторов, непосредственно влияющих на формирование бренда
Структурный	Детализация компонентов в структуре бренда города и их взаимосвязей. Возможность анализа бренда как многоуровневой системы	Нечеткая дифференциация внутренних структурных компонентов и факторов формирования бренда города. Необходимость поиска критериев определения конституциональных и вторичных компонентов в структуре бренда города

*Источник: составлено автором

кусственном противопоставлении или взаимной сегрегации. Наоборот, сегодня можно говорить о том, что указанные аналитические схемы, дополняя друг друга, позволяют всесторонне исследовать бренд современного города в его структурном и функционально-целевом измерениях. По-существу, сегодня справедливо говорить о формировании и поступательном развитии многомерного синтезного подхода, органично сочетающего в себе ключевые диспозиции и теоретико-методологические преимущества конкурентно-идентификационного, маркетингового и структурного подходов.

К вопросу о структурной композиции бренда города

Представляется, что вопрос о структурной конфигурации бренда современного города не может быть освещен без дополнительного теоретического осмысления соотношения с понятиями «образ города» и «имидж города». Опираясь на фундаментальное понимание образа в современной психологии, можно констатировать что образ – есть фрагмент индивидуального или коллективного сознания [7]. Как правило, образ города – сложная ментальная композиция, укорененная в массовом сознании и интегрирующая в себе триаду элементов: когнитивный (множество знаний и интерпретаций), эмоциональный и мотивационно-динамический. То есть, образ города – это совокупность разнонаправленных представлений о городе, сложившихся в массовом сознании [2; 10].

Очевидно, что указанные представления у различных целевых аудиторий («коренные» жители, жители соседних территорий, иммигранты, туристы, потенциальные инвесторы и т.д.) будут различаться между собой и по смысловому наполнению, и по насыщенности, и по степени детализации, и по эмоциональной направленности (от крайне позитивных до устойчиво негативных). Учитывая факт существования этих различий, следует признать, что некий образ города в многомерном информационном пространстве – не более чем простая, в чем-то даже «стихийная» по

своему происхождению сумма массовых представлений, разнообразных, а нередко и диаметрально различных по своим когнитивным и психоэмоциональным характеристикам.

Бренд в этом случае также может рассматриваться двойственно. С одной стороны, как некая визуализированная смысловая и символическая квинтэссенция образа, призванная зафиксировать в массовом сознании ключевые когнитивные и ассоциативные («узлы») структуризации массовых представлений о городе. С другой стороны, более продуктивным и обоснованным представляется рассмотрение бренда как продукта управления и социального конструирования [2; 12; 15]. В этом случае развернутый бренд города может пониматься как целенаправленно конструируемый «прообраз города», предлагаемый целевым аудиториям.

Массовое сознание, преломляя и модифицируя транслируемый бренд, выстраивает на его основании развернутый, многогранный и куда более вариативный по своей сути (и, разумеется, не исчерпывающийся исключительно когнитивно-символическим содержанием бренда) образ города. Следовательно, бренд города – это продукт управленческих технологий и, как правило, целенаправленного конструирования. Образ города – преломление, психологическое «достраивание» и модификация бренда в сознании целевых аудиторий. Очевидно, что эффективное воздействие бренда на процесс формирования образа города в массовом сознании предполагает конгруэнтность многоуровневой конструкции бренда структуре образа. То есть, бренд современного города не может ограничиваться узким набором символов и ассоциаций, а предполагает также актуализацию когнитивного и мотивационно-динамического компонентов сознания. Это позволяет предложить четырехуровневую структуру бренда в ее взаимосвязи с образом города, что отражено на рисунке 1.

Характеризуя представленный выше рисунок, необходимо подчеркнуть два момента. Во-первых, полномасштабный бренд города по своей структурной кон-

фигурации должен стремиться к конгруэнтности со структурой (но, разумеется, не с содержанием) городского образа, не ограничиваясь символическим и ассоциативным аспектами. Он должен опираться на прочный когнитивный фундамент и через него формировать позитивную мотивацию и соответствующие ей паттерны поведения, направленные на город (например, для туристов – посетить город, для квалифицированных специалистов – переехать в город на постоянное место жительства, для инвесторов – максимизировать капиталовложения в город).

Во-вторых, можно заметить, что представленная композиция образа города носит «имплозивный» характер. То есть, наиболее востребованным, легко формируемым и актуализируемым в массовом сознании являются ассоциативно-символический уровень образа. Когнитивный и, тем более, мотивационно-поведенческий уровень (предполагающий кристаллизацию позитивных поведенческих установок) образа города, как правило, являются менее насыщенными и нуждаются в долгосрочном и целенаправленном формировании, в том числе, посредством технологий геобрендинга. Поэтому весьма распространенной является ситуация, когда образ города, сформировавшийся в сознании некоторой части массовой аудитории, выступает иллюстрацией психологического «эффекта бублика», то есть, характеризуется когнитивной бедностью и ограничивается исключительно поверхностными ассоциациями («Волгоград – город на Волге, больше ничего о нем не знаю»).

Механизмы конструирования бренда города

Одной из важных научных проблем, несомненно, актуальных для государственного и муниципального управления, является выстраивание механизмов формирования бренда современного города, опирающихся на соответствующие управленческие, социально-коммуникативные и культурно-психологические технологии. Среди современных российских исследований механизмов и алгоритмов

выстраивания и продвижения бренда города (территории) необходимо особо упомянуть труды М.А. Беляевой, Д. В. Визгалова, О.В. Казниной, Е.Г. Хмельченко и других ученых [1; 3; 7; 14].

Справедливо считать, что среди этих исследований наибольший интерес в ракурсе проводимого исследования представляют именно «алгоритмические» подходы. Они рассматривают механизм конструирования и продвижения бренда как последовательный, сложный и долгосрочный организационно-управленческий процесс, структурированный на этапы и предполагающий активацию разноплановых технологий и мобилизацию соответствующих ресурсов. Так, например, О.В. Казнина предлагает механизм создания бренда города, включающий в себя четыре последовательных этапа: исследование города, разработка концепции, дизайн и управление брендом [7, с. 19-20]. Более детализированный алгоритм предлагает Е.Г. Хмельченко. Она выделяет шесть ключевых этапов формирования бренда муниципального образования: анализ территории, разработку концепции бренда, разработку визуальной идентичности, создание вербальной идентичности, разработку коммуникационной стратегии, внедрение и мониторинг бренда [14, с. 75-76].

Механизм конструирования и позиционирования бренда муниципального образования, разработанный Е.В. Хмельченко, представляется особенно значимым для современной науки и российской практики муниципального управления. Во-первых, данный механизм подчеркивает важность коммуникативной стратегии и властно-общественного диалога в процессе конструирования бренда и управления его последующей трансформацией [14]. Позиционирование бренда рассматривается не как однонаправленная вертикальная коммуникация (в рамках которой власть «транслирует» необходимую информацию целевым группам), а с точки зрения поиска приемлемых и эффективных диалоговых форматов, выстраивания прочных горизонтальных и «диагональных» коммуникативных связей

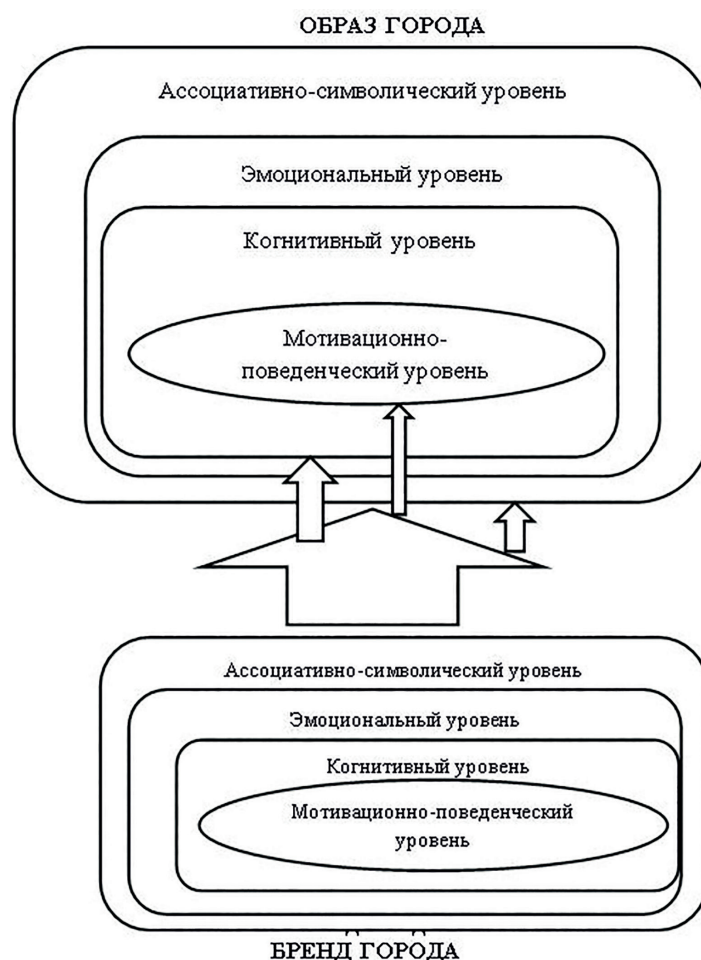


Рисунок 1. Четырёхуровневая структура бренда города как отражение структурной композиции образа города

*Источник: составлено автором

между властью и различными сегментами общества [6]. Во-вторых, в рамках подхода, предложенного Е.Г. Хмельченко, существенное место уделяется активации потенциала локальной идентичности как смысловой первоосновы конструирования бренда муниципального образования. Отмечается, что вербализация и визуализация идентичности должны рассматриваться как необходимые и взаимосвязанные этапы успешной реализации стратегии геобрендинга [14, с. 75-76].

Рассматривая современные механизмы и алгоритмы конструирования бренда города (и последующего управления этим брендом), отечественные исследователи справедливо указывают на то, что процессу разработки концепции бренда и стратегии его продвижения должен

предшествовать исследовательско-аналитический этап, предполагающий всестороннее изучение специфики города, оценку его материальных и нематериальных ресурсов [1; 7; 14]. Заметим, что речь, в том числе, идет о культурно-исторической специфике формирования и эволюции городского пространства, мотивации и социально-политических ценностях местных жителей, глубинных символических и мемориальных ракурсах локальной идентичности (пространстве «коллективной исторической памяти» города) [11; 15].

Опираясь на рассмотренные выше подходы и алгоритмические схемы, можно предложить следующий пятифазный механизм конструирования городского бренда и управления им, рис. 2.



Рисунок 2. Механизм управления брендом современного города

*Источник: составлено автором

Характеризуя предлагаемый механизм, необходимо отметить, что он носит «замкнутый» (циклический) характер, поскольку подразумевает не «конструирование» как концентрированный во времени процесс, относительно быстро достигающий своей финальной фазы, а именно долгосрочное управление брендом города. Предполагается, что радикальные изменения внутригородской среды и внешних условий, достижение поставленной стратегической цели (или, наоборот, невозможность достичь данной цели и низкая эффективность реализуемой стратегии брендинга) могут и должны стать импульсом для ребрендинга – кардинальной трансформации концепции и разработки новой, более совершенной стратегии управления брендом города.

Первая фаза указанного механизма – это анализ среды (как внутригородской, так и внешней конкурентной) и потенциальных целевых аудиторий. Причем, речь идёт как об оценке ресурсного «потенциала полезности» данных целевых групп (чем они могут быть полезны городу?), их эконо-

мических и социально-прагматических интересов (чем им интересен город?), так и ментальных профилей этих аудиторий, выявлении их психоэмоциональных, когнитивных, перцептивных и мотивационно-поведенческих особенностей. Одной из узловых составляющих данного этапа городского брендинга является анализ уже существующего образа (или сегментарных образов) города, ранее сформировавшегося в массовом сознании (или в сознании целевых аудиторий). Важно подчеркнуть, что нередко именно сам факт существования стихийно сложившегося отрицательного образа, наличие в массовом сознании устойчиво негативных ассоциаций, тесно связанных с городом, приводит к попыткам осуществить радикальный ребрендинг этого города. Широко известный пример подобного радикального ребрендинга – состоявшееся в 2007 году переименование казахстанского города Семипалатинска в Семей. Одним из важнейших аргументов в пользу этого переименования (помимо, разумеется, очевидных этнополитических мотивов), озвученных официальными вла-

стями, было то, что прежнее название вызывает однозначные негативные ассоциации и «немного отпугивало инвесторов»².

Важно подчеркнуть, что анализ внутригородской среды и целевых аудиторий – не только стартовая, но и, по существу, финальная фаза, знаменующая завершение жизненного цикла «уходящего» бренда города и начало разработки нового бренда.

Вторая фаза функционирования рассматриваемого механизма управления брендом города – это концептуализация и стратегическое планирование. Указанная фаза включает в себя два этапа. Первый – это разработка концепции (концептуализация) бренда, предполагающая наполнение каждого из выделенных ранее структурных уровней бренда: мотивационно-поведенческого, когнитивного, эмоционального, ассоциативно-символического. При этом логика проработки концепции бренда (на основе уже проведенного анализа внешней и внутренней среды) может быть обратной по отношению к «импловзивной» структуре городского образа, уже стихийно сложившегося в массовом сознании (как жителей города, так и внешних аудиторий). То есть, первичным для успешной разработки концепции бренда и стратегии его позиционирования является вопрос именно вопрос конечного воздействия на мотивационно-поведенческие компоненты сознания целевых аудиторий (как должны трансформироваться поведенческие установки целевых аудиторий в отношении города?).

Несомненно, важной является такая функция управления брендом города как организация и мобилизация ресурсов (третья фаза в механизме циклического управления брендом города). В данном ракурсе речь идет и о создании устойчивой организационной структуры, адекватной задачам стратегического и оперативного управления брендом, и о возможности задействовать весь объем разнообразных ресурсов (финансовых, информационных, интеллектуальных, административных, кадровых, репутационных), необходимых

для конструирования и долгосрочного успешного позиционирования бренда в многомерном и турбулентном информационном пространстве. Реализация функции оперативного управления и координации (четвертая фаза) предполагает как решение операциональных задач брендинга посредством межведомственного взаимодействия, так и совместные усилия институтов муниципальной власти, бизнеса-сообщества и некоммерческого сектора в решении задач продвижения бренда города в различных целевых аудиториях.

Особого внимания заслуживает и пятый компонент (фаза) рассматриваемого механизма – контроль и мониторинг макросоциальных эффектов реализации бренд-стратегии города. Можно полагать, что в рамках данной фазы акцент должен делаться не на фронтальный внутренний контроль (в самой системе управления), а на мониторинг внутригородского социального пространства и внешнего коммуникативного поля – оперативное выявление как позитивных, так и возможных негативных информационно-психологических и макросоциальных эффектов, возникающих в процессе реализации бренд-стратегии города. При этом также важно подчеркнуть, что результаты реализации стратегии управления брендом города, степень ее успешности необходимо оценивать не только с опорой на количественные макроэкономические и социально-демографические показатели, но и с акцентом на динамику качества жизни населения, субъективное социальное самочувствие жителей города.

Заключение

Результаты исследования позволяют констатировать, что бренд современного города представляет собой сложную полифункциональную многоуровневую конфигурацию, которая по своим ключевым структурным параметрам должна соответствовать образу города, формирующемуся в массовом сознании.

На основании анализа различных подходов предложена авторская концеп-

² Семипалатинск решили переименовать, чтоб не вспоминать о взрывах// URL: <https://www.fontanka.ru/2007/06/19/110/> (дата обращения 02.02.2026)

ция, предполагающая четырехуровневую структурную организацию бренда города. Первый уровень структуры бренда города – ассоциативно-символический – представляет собой конгломерат разнообразных ассоциаций и символических маркеров, целенаправленно транслируемых в информационное пространство и связываемых с городом. Второй уровень структуры бренда города – эмоциональный – отражает управленческую задачу позитивного психоэмоционального наполнения образа города, складывающегося у различных целевых аудиторий. Третий уровень структуры бренда города – когнитивный. Его актуализация подразумевает целенаправленное позиционирование города как интегрированного пространства позитивных смыслов, ориентированного на баланс между инновационным развитием, сохранением собственной локальной идентичности, фундаментальными ценностями и прагматическими интересами местного сообщества. Четвертый, глубинный уровень в структуре бренда города – мотивационно-поведенческий. Данный уровень предполагает поэтапное и целенаправленное позитивных поведенческих установок и паттернов поведения, отвечающих интересам городского сообщества, у различных внутренних и внешних целевых аудиторий – от местных жителей до туристов и крупных инвесторов.

В ходе исследования разработан циклический механизм (алгоритм) управления брендом современного города, включающий в себя пять фаз: анализ социальной среды и целевых аудиторий, концептуализацию бренда и разработку стратегии управления им, организационное обеспечение и мобилизацию ресурсов, координацию и оперативное управление брендом, контроль и мониторинг эффектов реализации стратегии управления брендом города.

Справедливо полагать, что представленная четырехуровневая структурная модель и опирающийся на нее механизм управления брендом открывают серьезные возможности в области формирования позитивного образа современного города, могут способствовать росту чело-

веческого капитала повышению качества жизни городского сообщества.

Список источников:

1. Беляева М. А. Структура территориального бренда // Управление культурой. 2023. № 4 (8). С. 3-11.
2. Везнер Л. Н. Структура образа города: основные теоретические подходы // Вестник экономики, права и социологии. 2014. №4. С. 221-224.
3. Визгалов Д.В. Брендинг города. – М.: Институт экономики города, 2011. – 324 с.
4. Грошев И.В., Краснослободцев А.А. Особенности формирования бренда города // Маркетинг в России и за рубежом. 2020. № 4. С. 28-35.
5. Динни К. Брендинг территорий. Лучшие мировые практики. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 336 с.
6. Зотов В.Б. Вовлечение институтов гражданского общества в решение вопросов местного самоуправления // Муниципальная академия. 2023. № 2. С. 13-19.
7. Казнина О.В. Механизм создания бренда на примере бренда территории // Бренд-менеджмент. 2017. № 1. С. 18-29.
7. Леонтьев, А.Н. Психология образа // Вестник Московского университета. Серия 14: Психология. 1979. № 2. С. 3-13.
8. Личман Ю.П. Развитие современного города // Теория и практика современной науки. 2015. №4(4). С. 392-394.
9. Логунцова И.В., Зайцева А.С. Брендинг российских городов: обзор практики региональных «столиц» РФ // Государственное управление. Электронный вестник. 2024. № 103. С. 164-176.
10. Морозова Е.В., Филиппов Д.Е. Политика идентичности на локальном уровне (на примере города Ейска) // Каспийский регион: политика, экономика, культура. 2021. № 4 (69). С. 91-97.
11. Пашкус Н.А. Культурная идентичность городов: концептуальные подходы, бренды и глобальная конкурентоспособность // Проблемы современной экономики. 2022. № 4(84). С. 156-160.
12. Родькин П. Е. Брендинг территории: к проблеме репрезентации и бренд-идентификации // Современные проблемы сервиса и туризма. 2018. № 4. С. 25-34.
13. Хмельченко Е.Г., Петрина О.А. Маркетинговые технологии в развитии городских территорий // Вестник университета. 2013. № 20. С. 119-124.
14. Хмельченко Е.Г. Брендинг как инструмент развития муниципального образования // Муниципальная академия. 2024. № 3. С. 73-79.
15. Храпова В.А. Бренд как способ формирования культурного статуса города // Ученые записки Крымского федерального университета имени В.И. Вернадского. 2022. № 3. С. 98-105.
16. Anholt S. Competitive Identity: The New Brand Management for Nations, Cities and Regions. – London: Palgrave Macmillan, 2007. – 134 p.
17. Kotler P., Rein I., Haider D. Marketing Places: Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States, and Nations. – New York: The Free Press, 1993. – 388 p.

References:

1. Belyaeva M. A. The structure of the territorial brand // Cultural management. 2023. No. 4 (8). Pp. 3-11.
2. Vesner L. N. The structure of the image of the city: basic theoretical approaches // Bulletin of Economics, Law and Sociology. 2014. No. 4. Pp. 221-224.
3. Vizgalov D.V. Branding of the city. – Moscow: Institute of Economics of the City, 2011. – 324 p.
4. Groshev I.V., Krasnoslobodtsev A.A. Features of the formation of the city brand // Marketing in Russia and abroad. 2020. No. 4. Pp. 28-35.
5. Dinny K. Branding of territories. The best world practices. – Moscow: Mann, Ivanov and Ferber, 2013. – 336 p.
6. Zotov V.B. Involvement of civil society institutions in solving issues of local self-government // Municipal Academy. 2023. № 2. Pp. 13-19.
7. Kaznina O.V. The mechanism of brand creation on the example of a brand territory // Brand management. 2017. No. 1. Pp. 18-29.
7. Leontiev, A.N. Psychology of image // Bulletin of the Moscow University. Episode 14: Psychology. 1979. No. 2. Pp. 3-13.
8. Lichman Yu.P. Development of a modern city // Theory and practice of modern science. 2015. No. 4(4). Pp. 392-394.
9. Loguntsova I.V., Zaitseva A.S. Branding of Russian cities: a review of the practice of regional "capitals" of the Russian Federation // Public Administration. Electronic bulletin. 2024. No. 103. Pp. 164-176.
10. Morozova E.V., Filippov D.E. The politics of identity at the local level (on the example of the city of Yeysk) // The Caspian region: politics, economics, culture. 2021. No. 4 (69). Pp. 91-97.
11. Pashkus N.A. Cultural identity of cities: conceptual approaches, brands and global competitiveness // Problems of modern economics. 2022. No. 4(84). Pp. 156-160.
12. Rodkin P. E. Branding of the territory: towards the problem of representation and brand identification // Modern problems of service and tourism. 2018. No. 4. Pp. 25-34.
13. Khmelchenko E.G., Petrina O.A. Marketing technologies in the development of urban areas // Bulletin of the University. 2013. No. 20. Pp. 119-124.
14. Khmelchenko E.G. Branding as a tool for the development of municipal education // Municipal Academy. 2024. No. 3. Pp. 73-79.
15. Khrapova V.A. Brand as a way of forming the cultural status of a city // Scientific notes of the V.I. Vernadsky Crimean Federal University. 2022. No. 3. Pp. 98-105.
16. Anholt S. Competitive identity: a new brand management for countries, cities and regions. – London: Palgrave Macmillan, 2007. – 134 p.
17. Kotler P., Rein I., Haider D. Marketing of places: attracting investment, industry and tourism to cities, states and nations. – New York: The Free Press, 1993. – 388 p.



УДК 342.5

DOI: 10.52176/2304831X_2026_02_238

EDN: <https://elibrary.ru/akbywn>

О развитии молодежных некоммерческих организаций в городе Москве

On the development of youth non-profit organizations in Moscow



Михаил Борисович Поляков

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», доцент кафедры государственного и муниципального управления, кандидат экономических наук, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8907-7298>, SPIN-код: 9188-8882, AuthorID: 944394.

109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99.

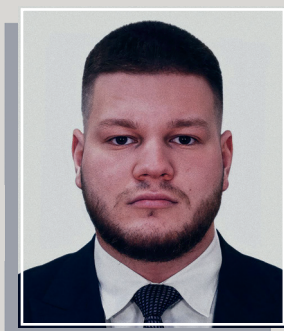
e-mail: polyakov-mb@mail.ru

Mikhail B. Polyakov

FSBEI HE "State University of Management", Associate Professor of the Department of Public and Municipal Administration, PhD in Economics, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8907-7298>, SPIN-code: 9188-8882, AuthorID: 944394.

99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542.

e-mail: polyakov-mb@mail.ru



Глеб Ярославович Иваненко

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», магистрант кафедры государственного и муниципального управления,

109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99.

e-mail: gleb.ivanenko.2002@mail.ru

Gleb Ya. Ivanenko

FGBOU VO "State University of Management", graduate student of the Department of Public Administration, 99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542.

Email: gleb.ivanenko.2002@mail.ru

Аннотация.

В статье рассматривается история становления и развития молодежных некоммерческих организаций в городе Москве с начала 2000-х годов до настоящего времени. Проанализированы ключевые этапы формирования инфраструктуры поддержки молодежных НКО, включая создание ресурсного центра Мосволонтер в 2014 году и сети коворкинг-центров на базе Московского дома общественных организаций с 2016 года. Представлена статистика роста сектора социально ориентированных НКО с 3 480 организаций в 2013 году до 6 350 в 2020 году. Особое внимание уделено современному состоянию молодежных НКО, формам государственной поддержки, включая конкурс грантов Мэра Москвы, действующий с 2002 года. Сделан вывод о значительном прогрессе в развитии молодежного некоммерческого сектора столицы за последние два десятилетия.

Ключевые слова.

Молодежные НКО, некоммерческие организации, государственная молодежная политика, Мосволонтер, волонтерство, гранты Мэра Москвы.

Введение

Молодежные некоммерческие организации играют важную роль в развитии гражданского общества, предоставляя молодым людям возможности для самореализации, социальной активности и приобретения новых компетенций [1; 2; 3; 4]. В городе Москве, являющемся не только столицей России, но и крупнейшим мегаполисом страны с населением молодежи в возрасте 14-35 лет свыше 3,1 млн. человек¹, молодежный некоммерческий сектор прошел значительный путь развития за последние два десятилетия.

Начало XXI века ознаменовалось для России формированием нормативно-правовой базы для деятельности некоммерческих организаций. В период 1995-2000 годов была создана российская система законодательства о НКО, а с 2000-х годов начался современный этап развития третьего сектора². Для молодежных организаций особое значение имели Федераль-

Abstract.

The article examines the history of formation and development of youth non-profit organizations in Moscow from the early 2000s to the present. Key stages in the formation of support infrastructure for youth NGOs are analyzed, including the creation of the Mosvolonter resource center in 2014 and the network of co-working centers based on the Moscow House of Public Organizations since 2016. Statistics on the growth of the socially oriented NGO sector from 3,480 organizations in 2013 to 6,350 in 2020 are presented. Particular attention is paid to the current state of youth NGOs, forms of state support, including the Moscow Mayor grant competition operating since 2002. The conclusion is made about significant progress in the development of the capital youth non-profit sector over the past two decades.

Keywords.

Youth NGOs, non-profit organizations, state youth policy, Mosvolonter, volunteering, Moscow Mayor grants.

ный закон от 28 июня 1995 года № 98-ФЗ «О государственной поддержке молодежных и детских общественных объединений» и Федеральный закон от 30 декабря 2020 года № 489-ФЗ «О молодежной политике в Российской Федерации», который законодательно закрепил понятие молодежного общественного объединения и определил комплекс мер поддержки молодежи³.

Город Москва стал пионером в создании системной поддержки молодежных НКО в России. Уже в 2002 году был запущен конкурс грантов Мэра Москвы для социально ориентированных НКО, который действует по настоящее время⁴. За двадцать с лишним лет эта программа поддержала свыше 3 600 проектов, в которых приняли участие более 10,5 миллиона человек⁵. Данная статья посвящена анализу истории становления и развития молодежных НКО в столице, выявлению ключевых этапов их эволюции и оценке современного состояния сектора.

¹ Выяснилось, сколько молодежи проживает в городе Москве // URL: <https://www.mk.ru/moscow/2024/06/30/vuyasnilos-skolko-molodezhi-prozhivaet-v-moskve.html> (дата обращения: 20.01.2026)

² Подведены итоги конкурса грантов мэра Москвы - 2023 // URL: <https://asi.org.ru/news/2023/09/27/podveli-itogi-konkursa-granty-mera-moskvy-2023/> (дата обращения: 20.01.2026)

³ Закон РФ от 30 декабря 2020 г. № 489-ФЗ «О молодежной политике в РФ» (с изменениями и дополнениями) // URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_510608/ (дата обращения: 20.01.2026)

⁴ Десять лет добрых дел – первый юбилей центра Мосволонтер // URL: <https://www.sobyanin.ru/desyat-let-dobryh-del> (дата обращения: 20.01.2026)

⁵ С уважением к истории: как НКО столицы помогают беречь память о Победе // URL: <https://www.mos.ru/news/item/153432073/> (дата обращения: 20.01.2026)

Основная часть

Становление молодежного некоммерческого сектора в Москве. Первое десятилетие XXI века стало периодом формирования организационных и правовых основ для развития молодежных НКО в Москве. В 2000 году был создан Московский дом общественных организаций (ГБУ МДОО), учредителем которого стал Комитет общественных связей города Москвы (с 2014 года - Комитет общественных связей и молодежной политики города Москвы)⁶. Главной целью МДОО стало оказание поддержки социально ориентированным некоммерческим организациям столицы. В 2002 году правительство Москвы запустило конкурс грантов Мэра Москвы для НКО - первую в России системную программу финансовой поддержки социально ориентированных некоммерческих организаций на региональном уровне⁷. Номинация Молодежь Москвы была одной из приоритетных с самого начала конкурса. Изначально бюджет конкурса составлял около 273 миллионов рублей, а к 2018 году он вырос до 400 миллионов рублей⁸.

В 2006 году был принят Закон города Москвы от 12.07.2006 № 38 «О взаимодействии органов государственной власти города Москвы с негосударственными некоммерческими организациями», который установил принципы и формы партнерства власти и НКО, включая финансовую и организационную поддержку, размещение социального заказа, привлечение НКО к разработке городских программ⁹.

Согласно данным Комитета общественных связей и молодежной политики Москвы, в 2013 году в столице было зарегистрировано 3 480 социально ориентированных НКО¹⁰. Среди них значительную долю составляли

организации, работающие с молодежью в различных направлениях: образование и просвещение, здравоохранение, культура и искусство, физическая культура и спорт, патриотическое воспитание.

Развитие столичного молодежного движения во многом было обусловлено формированием инфраструктуры поддержки. Поворотным моментом стало формирование 21 февраля 2014 года ресурсного центра «Мосволонтер» при Комитете общественных связей и молодежной политики города Москвы¹¹. Основой для его создания выступила зимняя Олимпиада в Сочи 2014 года, во время которой большое количество участников добровольческих программ приобрели опыт работы на масштабных международных мероприятиях. На базе этого потенциала был сформирован крупнейший в стране городской центр, обеспечивающий комплексное сопровождение волонтерской активности, через который выстраивается взаимодействие инициативных жителей города, некоммерческих организаций, городских структур и предпринимательского сообщества для совместного решения общественно значимых задач. При начале функционирования в работу центра были вовлечены примерно 30 тысяч активистов; уже к 2015 году эта аудитория увеличилась примерно вдвое, а к 2018 году, когда Россия принимала Чемпионат мира по футболу, число участников, связанных с проектами «Мосволонтера», достигло 260 тысяч человек¹². К 2019 году через центр проходила деятельность более чем 400 общественных организаций, а регулярную деятельность в его работе принимали свыше 60 тысяч добровольцев¹³. За первые пять лет было разработано и реализовано девять различных образовательных

⁶ В каждом округе Москвы работают пространства для НКО // URL: <https://www.mos.ru/mayor/themes/12759050/> (дата обращения: 20.01.2026)

⁷ Десять лет добрых дел – первый юбилей центра Мосволонтер // URL: <https://www.sobyanin.ru/desyat-let-dobryh-del> (дата обращения: 20.01.2026)

⁸ Гранты мэра Москвы в 2022 году получают более 200 НКО // URL: <https://tass.ru/obschestvo/16071617> (дата обращения: 20.01.2026)

⁹ Закон г. Москвы от 12.07.2006 № 38 «О взаимодействии органов гос. власти г. Москвы с НКО» (с изменениями и дополнениями) // URL: <https://consultant.ru> (дата обращения: 20.01.2026)

¹⁰ Количество СО НКО в Москве выросло почти в два раза // URL: <https://icmos.ru/news/kolichestvo-sotsialno-orientirovannykh-nko-v-moskve-vyroslo-pochti-v-dva-raza> (дата обращения: 20.01.2026)

¹¹ Большие дела - большая ответственность: ресурсному центру Мосволонтер исполнилось пять лет // URL: <https://www.mos.ru/news/item/51563073/> (дата обращения: 20.01.2026)

¹² Десять лет добрых дел – первый юбилей центра Мосволонтер // URL: <https://www.sobyanin.ru/desyat-let-dobryh-del> (дата обращения: 20.01.2026)

¹³ Большие дела - большая ответственность: ресурсному центру Мосволонтер исполнилось пять лет // URL: <https://www.mos.ru/news/item/51563073/> (дата обращения: 20.01.2026)

программ, направленных на формирование компетенций в сфере добровольчества и гражданского участия.

Параллельно формировалась и иная инфраструктурная основа для устойчивого развития городских инициатив. По распоряжению Мэра Москвы в 2016 году на базе Московского дома общественных организаций была сформирована сеть из одиннадцати окружных коворкинг-пространств, каждое из которых обслуживает свой административный округ. Эти площадки фактически стали многофункциональными центрами для социально ориентированных НКО. Им предоставлялись бесплатные рабочие места с доступом в интернет, помещения для проведения встреч и мероприятий, возможность пользоваться услугами печати и фотосъемки, а также включаться в образовательные треки, в частности в программу «НКО Лаб». Таким образом, были созданы условия не только для снижения издержек организаций, но и для их профессионализации и сетевого взаимодействия.

Динамика количественных показателей демонстрирует эффект от внедрения подобных мер. В 2014 году в Москве насчитывалось 4 595 социально ориентированных НКО, спустя год их было уже 4 856, а к 2016 году число таких структур достигло 6 001. К концу 2020 года в городе было зарегистрировано 6 350 организаций указанного профиля при общем количестве 30 411 некоммерческих юридических лиц, действующих на территории столицы¹⁴. Иными словами, за семилетний период объем СО НКО практически удвоился, что свидетельствует о значительном усилении роли гражданских инициатив в городской социальной политике. Финансовые инструменты поддержки также последовательно наращивались. Так, в 2018 году общий объем средств, направляемых на конкурс грантов Мэра Москвы, вырос с 273 до 400 млн рублей, а в 2022 году финансирование было увеличено еще примерно в полтора раза - до 600 млн рублей¹⁵. Этот показатель стал макси-

мальным за весь период существования грантового механизма и подтвердил приоритетное значение поддержки некоммерческого сектора для городских властей.

Важным законодательным событием стало принятие 30 декабря 2020 года Федерального закона № 489-ФЗ «О молодежной политике в Российской Федерации», который вступил в силу 10 января 2021 года¹⁶. Закон определил понятие молодежи как социально-демографической группы лиц в возрасте от 14 до 35 лет включительно, закрепил цели, принципы и основные направления молодежной политики.

По данным Единого государственного реестра юридических лиц, по состоянию на январь 2026 года в Москве зарегистрировано более 32 000 некоммерческих организаций, из которых около 7 200 имеют статус социально ориентированных. Это свидетельствует о продолжающемся росте сектора НКО. За период с 2020 по 2026 год количество СО НКО увеличилось на 13,4%.

К настоящему времени в Москве сформирована развитая экосистема поддержки молодежных некоммерческих организаций. Ресурсный центр «Мосволонтер» к 2026 году объединил более 1,65 миллиона жителей Москвы, вовлеченных в волонтерскую деятельность, из которых более 320 тысяч зарегистрированы на официальном сайте центра. За годы работы было организовано более 2 500 волонтерских корпусов. Центр сотрудничает с более чем 3 200 организаций-партнеров в Москве и провел программы по развитию компетенций для более 115 000 человек.

Помимо основного офиса «Мосволонтера», в столице работают 9 волонтерских окружных центров «Доброе место». Центр координирует 12 основных направлений добровольчества: событийное, социальное, культурное, экологическое, патриотическое волонтерство, спортивное, инклюзивные проекты, корпоративное волонтерство, медиа-волонтерство и волонтерство в сфере общественной безопасности.

¹⁴ Количество СО НКО в Москве выросло почти в два раза // URL: <https://icmos.ru/news/kolichestvo-sotsialno-orientirovannykh-nko-v-moskve-vyroslo-pochti-v-dva-raza> (дата обращения: 20.01.2026)

¹⁵ Гранты мэра Москвы в 2022 году получают более 200 НКО // URL: <https://tass.ru/obschestvo/16071617> (дата обращения: 20.01.2026)

¹⁶ Закон РФ от 30 декабря 2020 г. № 489-ФЗ «О молодежной политике в РФ» (с изменениями и дополнениями) // URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_510608/ (дата обращения: 20.01.2026)

Основным инструментом прямого финансирования молодежных некоммерческих инициатив в столице выступает конкурс грантов Мэра Москвы, который на протяжении многих лет фактически формирует основу бюджетной поддержки этого сектора. Начиная с 2002 года с его помощью были профинансированы свыше 3,7 тыс. социальных инициатив, охвативших более 11 млн участников. Таким образом, конкурс превратился не только в механизм распределения ресурсов, но и в устойчивый институт стимулирования гражданской активности молодежи.

Статистические данные позволяют проследить тенденцию к расширению как масштаба, так и интенсивности поддержки проектов, ориентированных на молодежь. В 2021 году в номинации «Молодежь Москвы» финансирование было выделено 51 организации; общий объем предоставленных средств составил 152,4 млн руб., при этом на один проект в среднем приходилось около 2,99 млн руб. В 2022 году произошло дальнейшее наращивание объемов участников и инициатив: статус победителей получили уже 56 инициатив, суммарный объем финансирования вырос до 175,6 млн руб., а средний грант достиг 3,14 млн руб. В 2023 году поддержка была оказана 66 молодежным проектам, на которые было направлено 198,3 млн руб.; при этом средний объем одного гранта составил 2,48 млн руб.

Тенденция к устойчивому финансированию сохранялась и в последующие годы. В 2024 году ресурсную поддержку получили 55 проектов на сумму 187,2 млн руб., средний размер гранта по итогам конкурса составил 3,40 млн руб. В 2025 году число победивших инициатив сохранилось на уровне 55, однако общий объем выделенных средств увеличился до 195,8 млн руб., в результате чего средний грант достиг уже 3,56 млн руб. Совокупность этих показателей демонстрирует, что городской грантовый механизм не только остается базовым для молодежных НКО, но и постепенно усиливает свою емкость, обеспечивая более устойчивые финансовые условия для реализации социально значимых инициатив.

Бюджет конкурса грантов Мэра Москвы в 2026 году составляет 600 миллионов ру-

блей. НКО с опытом работы более года могут получить до 5 миллионов рублей на реализацию проекта, а молодые организации, начавшие деятельность более полугодом назад, - до 500 тысяч рублей. Номинация «Молодежь Москвы» традиционно является одной из самых популярных и занимает около 30-33% от общего объема финансирования конкурса. Анализ приоритетов финансирования молодежных проектов показывает, что основное внимание уделяется следующим направлениям:

1. Развитие добровольчества и социальной активности молодежи - проекты по вовлечению молодых людей в волонтерскую деятельность, создание волонтерских объединений, организация социальных акций.

2. Патриотическое воспитание и сохранение исторической памяти - проекты, посвященные изучению истории России, поисковая работа, военно-патриотические клубы, мероприятия ко Дню Победы.

3. Развитие творческого потенциала молодежи - поддержка молодых художников, музыкантов, театральных коллективов, организация творческих конкурсов и фестивалей.

4. Профориентация и развитие профессиональных компетенций - программы наставничества, профориентационные проекты, развитие предпринимательских навыков.

5. Поддержка молодых семей - проекты по укреплению института семьи, поддержка молодых родителей, семейные клубы.

6. Экологическое воспитание и охрана окружающей среды - экологические акции, образовательные программы, проекты по благоустройству городских территорий.

Особое внимание в последние годы уделяется патриотическому воспитанию молодежи. В настоящее время в столице действует около 850 социально ориентированных НКО, реализующих патриотические программы. В рамках конкурса грантов Мэра Москвы значительная поддержка оказывается проектам номинации «Наше наследие». Так, в 2024 году победили 44 таких проекта, в 2025 году - 49 проектов.

Таблица 1

Развитие форм государственной поддержки молодежных НКО в Москве

Период	Форма поддержки	Содержание и развитие
2000-2013	Создание базовой инфраструктуры	2000 г. - создание МДОО; 2002 г. - запуск конкурса грантов (273 млн руб.); 2006 г. - издание федерального закона
2014-2020	Развитие волонтерства	2014 г. - Мосволонтер; 2016 г. - 11 коворкинг-центров НКО; 2018 г. - бюджет грантов 400 млн руб.; 2020 г. - ФЗ № 489-ФЗ
2021-2025	Масштабирование	бюджет 600 млн руб.; рост победителей: 2022-227, 2023-более 240, 2024-262; 9 центров Доброе место; более 1,5 млн в волонтерстве
Постоянно	Комплексная поддержка	Финансовая (до 5 млн); инфраструктурная (794 объекта, 302,2 тыс. кв.м); образовательная (более 109 тыс.); консультационная; информационная

*Источник: составлено авторами

Также, за последние годы Департамент городского имущества Москвы предоставил некоммерческим организациям 794 объекта нежилого фонда общей площадью 302,2 тысячи квадратных метров. Эта мера имущественной поддержки позволила многим молодежным объединениям получить постоянные площадки для работы.

Важным направлением работы стало развитие системы информационной поддержки молодежных НКО. Так, были созданы и активно развиваются следующие информационные ресурсы:

1. Портал «Сеть коворкинг-центров НКО» (<https://nkocenter.ru/>) - единое информационное пространство для НКО Москвы.

2. Портал грантов Мэра Москвы (<https://грантымэра.душевная.москва/>) - платформа для подачи заявок и получения информации о грантовых конкурсах.

3. Платформа «Добро.рф» (<https://dobro.ru/>) - всероссийская платформа для координации волонтерской деятельности.

4. Социальный маркетплейс «Москва - добрый город» (<https://dobrayamoskva.ru/stores/>) - площадка для представления услуг и проектов НКО.

В 2024 году Москва стала молодежной столицей России, что подтвердило лидерство города в реализации молодежной политики и развитии молодежных инициатив. В табл. 1 представлена информация о развитии форм государственной поддержки молодежных НКО в Москве.

Исходя из представленных данных в таблице 1 можно сделать вывод о значительном прогрессе, достигнутом за последние два с половиной десятилетия. С начала 2000-х годов поддержка молодежных НКО

прошла путь от формирования базовой инфраструктуры поддержки НКО до создания комплексной экосистемы развития молодежного гражданского общества [8].

Заключение

По итогу рассмотрения истории развития молодежных НКО в городе Москве можно сделать вывод, что ключевыми этапами этого развития стали создание Московского дома общественных организаций в 2000 году, запуск конкурса грантов Мэра Москвы в 2002 году, принятие городского закона о взаимодействии с НКО в 2006 году, создание ресурсного центра Мосволонтер в 2014 году, формирование сети коворкинг-центров НКО в 2016 году, и принятие федерального закона о молодежной политике в 2020 году. Рассмотренные показатели развития свидетельствуют о динамичном росте сектора, так, число социально ориентированных НКО выросло с 3 480 в 2013 году до 6 350 в 2020 году, количество волонтеров увеличилось с 30 тысяч в 2014 году до более 1,5 миллиона в 2025 году, бюджет конкурса грантов Мэра Москвы вырос с 273 миллионов рублей до 600 миллионов рублей.

Современное состояние молодежного некоммерческого сектора Москвы характеризуется развитой инфраструктурой поддержки, включающей финансовые механизмы, материальную базу, образовательные программы, информационную поддержку и консультационные услуги [5; 6; 7; 9; 10; 11; 12]. Опыт Москвы в развитии молодежного некоммерческого сектора может служить моделью для других регионов России.

Список источников:

1. Бугаков И.А., Поляков М.Б., Чаженгин Д.А. Финансовая поддержка некоммерческого сектора в Российской Федерации // Теория и практика общественного развития. 2023. № 11 (187). С. 206-213.
2. Збышко Б.Г., Поляков М.Б. Финансы социально ориентированных некоммерческих организаций // Финансовая экономика. 2021. № 9. С. 101-104.
3. Зотов В.Б., Терехова К.О. Краткий анализ практик государственно-частного партнерства в городах // Вестник МИРБИС. 2022. № 3 (31). С. 41-46.
4. Ибяттов Ф.М., Хмельченко Е.Г. Государственно-частное партнерство как инструмент в решении задач социально-экономического развития регионов и муниципальных образований // Муниципальная академия. 2019. № 4. С. 89-95.
5. Колчин А.А. Об организации учебно-исследовательской и проектной деятельности школьников в общеобразовательном учреждении // Восточно-Европейский научный журнал. 2016. Т. 12. № 2. С. 8-10.
6. Миронова Н.Н., Миронов С.В. Факторы инновационного управления организацией // Вестник Национального Института Бизнеса. 2019. № 37. С. 175-179.
7. Миронова Н.Н. Теория рисков промышленного предприятия // Знание. Понимание. Умение. 2012. № 4. С. 57-61.
8. Поляков М.Б. Оценка и повышение эффективности государственной политики в области поддержки и развития социально ориентированных некоммерческих организаций: дис. на соискание ученой степени кандидата экономических наук. Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования "Государственный университет управления", 2022.
9. Рыбина М.Н., Колчин А.А. Параллели и меридианы истории. Учебное пособие. М.: — Издательство: Общество с ограниченной ответственностью "Русайнс", 2025. — 412 с.
10. Серегин А.В., Хмельченко Е.Г., Черкасова М.А. Роль интеллектуальной элиты человечества в генезисе государства и права // Вестник Академии права и управления. 2025. № 4 (85). С. 85-90.
11. Черкасова М.А. Специфика формирования муниципального кадрового резерва как ресурса управления социальными системами // Муниципальная академия. 2021. № 2. С. 70-75.
12. Чуев С.В. Политический менеджмент. Коммуникативные технологии. учебное пособие. Сер. 64 Авторский учебник. (2-е изд., испр. и доп.). Москва, 2019.

References:

1. Bugakov I.A., Polyakov M.B., Chazhengin D.A. Financial support of the non-profit sector in the Russian Federation // Theory and practice of social development. 2023. No. 11 (187). Pp. 206-213.
2. Zbyshko B.G., Polyakov M.B. Finances of socially oriented non-profit organizations // Financial economics. 2021. No. 9. Pp. 101-104.
3. Zotov V.B., Terekhova K.O. Brief analysis of public-private partnership practices in cities // MIRBIS Bulletin. 2022. No. 3 (31). Pp. 41-46.
4. Ibyatov F.M., Khmelchenko E.G. Public-private partnership as a tool for solving problems of socio-economic development of regions and municipalities // Municipal Academy. 2019. No. 4. pp. 89-95.
5. Kolchin A.A. On the organization of educational, research and project activities of schoolchildren in a general educational institution // East European Scientific Journal. 2016. Vol. 12. No. 2. pp. 8-10.
6. Mironova N.N., Mironov S.V. Factors of innovative management of an organization // Bulletin of the National Institute of Business. 2019. No. 37. pp. 175-179.
7. Mironova N.N. Risk theory of an industrial enterprise // Knowledge. Understanding. Skill. 2012. No. 4. pp. 57-61.
8. Polyakov M.B. Evaluation and improvement of the effectiveness of public policy in the field of support and development of socially oriented non-profit organizations: dis. for the degree of candidate of economic sciences. Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "State University of Management", 2022.
9. Rybina M.N., Kolchin A.A. Parallels and meridians of history. Study guide. Moscow: Publisher: Limited Liability Company "Rusains", 2025. - 412 p.
10. Seregin A.V., Khmelchenko E.G., Cherkasova M.A. The role of the intellectual elite of humanity in the genesis of the state and law // Bulletin of the Academy of Law and Management. 2025. No. 4 (85). pp. 85-90.
11. Cherkasova M.A. Specifics of the formation of a municipal personnel reserve as a resource for managing social systems // Municipal Academy. 2021. No. 2. Pp. 70-75.
12. Chuev S.V. Political Management. Communication Technologies. Study Guide. Series 64. Author's textbook. (2nd edition, corrected and expanded). Moscow, 2019.



УДК 005.86

DOI: 10.52176/2304831X_2026_02_245

EDN: <https://elibrary.ru/algiyd>

Управление проектами строительства жилья в условиях цифровой трансформации

Housing construction project management in the context of digital transformation

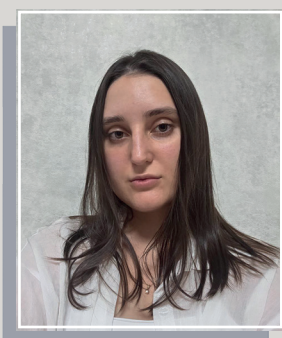


Виктор Александрович Епифанов

ФГБОУ ВО «Национальный исследовательский университет «МЭИ» (ФГБОУ ВО «НИУ «МЭИ»), профессор кафедры менеджмента в энергетике и промышленности, академик международной академии системных исследований, ORCID 0000-0003-1741-4253, Scopus Author ID: 57192659884, SPIN-код 4618-3936, Author ID: 318632
111250, Россия, Москва, Красноказарменная улица, дом 14, стр. 1.
e-mail: epiphanov@yandex.ru

Viktor A. Epifanov

PGBOU VO «National research university «MEI» (PGBOU VO «NIU «MEI»), Professor of the Department of Management in Energy and Industry, Doctor of Economics, Professor Academician of the International Academy of Systems Research, ORCID 0000-0003-1741-4253, Scopus Author ID: 57192659884, SPIN-code 4618-3936, Author ID: 318632
14, structure 1 Krasnokazarmennaya street, Moscow, Russia, 111250
e-mail: epiphanov@yandex.ru



Анна Дмитриевна Михеева

ФГБОУ ВО «Национальный исследовательский университет «МЭИ» (ФГБОУ ВО «НИУ «МЭИ»), студент кафедры менеджмента в энергетике и промышленности, 111250, Россия, Москва, Красноказарменная улица, дом 14, стр. 1.
e-mail: MikheevaAD@mpei.ru

Anna D. Mikheeva

PGBOU VO «National research university «MEI» (PGBOU VO «NIU «MEI»); student of the Department of Management in Energy and Industry, 14, structure 1 Krasnokazarmennaya street, Moscow, Russia, 111250
e-mail: MikheevaAD@mpei.ru

Аннотация.

В условиях ускоренной цифровой трансформации строительной отрасли в Российской Федерации остро встаёт проблема фрагментации данных — явления, возникающего из-за того, что различные виды работ над проектом (архитектурное проектирование, инженерные изыскания, сметное обоснование, управление строительством) осуществляются не на базе единой информационной модели, а в разрозненных программных средах. Это приводит к дублированию информации, ошибкам при передаче данных, задержкам в согласовании и снижению общей эффективности управления проектами жилищного строительства. В статье анализируется природа фрагментации данных и её влияние на ключевые показатели проекта, а также предлагается решение на основе внедрения технологий информационного моделирования зданий (BIM — Building Information Modeling) как единой цифровой основы. Методология исследования включает анализ научных публикаций, изучение нормативной базы и обобщение опыта российских строительных компаний. Результаты показывают, что устранение фрагментации через BIM-интеграцию позволяет сократить сроки реализации проектов на 15–20%, снизить количество коллизий на 30–35% и повысить прозрачность взаимодействия между участниками. Полученные выводы имеют высокую практическую значимость для девелоперов, проектных организаций и государственных регуляторов.

Abstract.

Digital transformation in Russia’s construction sector has intensified the adoption of digital tools, yet a critical challenge persists: data fragmentation. This phenomenon arises when different project disciplines—architectural design, engineering, cost estimation, and construction management—operate in isolated software environments without a unified information model. The result is duplicated efforts, data transfer errors, approval delays, and reduced project management efficiency in residential construction. This paper examines the nature of data fragmentation and its impact on key project performance indicators, proposing Building Information Modeling (BIM) as a unified digital foundation to overcome this issue. The research methodology combines a review of recent Russian academic literature, analysis of regulatory frameworks, and synthesis of industry practices. Findings indicate that eliminating data fragmentation through comprehensive BIM implementation reduces project delivery time by 15–20%, decreases interdisciplinary clashes by 30–35%, and significantly enhances stakeholder coordination. These results offer actionable insights for developers, design firms, and public authorities aiming to improve residential construction performance in Russia’s digital economy context.

Ключевые слова.

Цифровая трансформация; управление строительными проектами; BIM; фрагментация данных; цифровой двойник; жилищное строительство; информационное моделирование зданий.

Keywords.

Digital transformation; construction project management; BIM; data fragmentation; digital twin; residential construction; building information modeling.

Основная часть

Фрагментация данных — это не просто техническая несовместимость программ. Это организационный феномен, при котором каждый участник проекта создаёт и использует собственную версию реальности. Например, объём бетона для фундамента, рассчитанный проектировщиком, может не совпадать с объёмом, заложенным в смету, из-за различий в методике или округлениях. При этом расхождение выявляется лишь на стадии закупок — слишком поздно для безболезненной корректировки.

Можно выделить три основных типа фрагментации:

1. Технологическая: использование несовместимых программных продуктов без механизмов обмена (например, Revit и «Гранд-Смета»).
 2. Процессная: отсутствие регламентированных процедур передачи и актуализации данных между этапами (проектирование → смета → строительство).
 3. Организационная: разобщённость целей и интересов участников, при которой каждая организация защищает «свои» данные как конкурентное преимущество.
- На рисунке 1 представлены факторы, вносящие наибольший вклад в возникновение фрагментации.

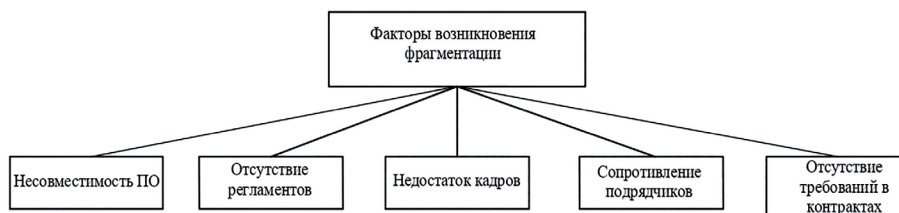


Рисунок 1. Факторы фрагментации

*Источник: составлено авторами на основании [1; 3; 6; 7]

Согласно Степанову А.В. и соавт., «цифровизация без интеграции порождает иллюзию контроля» [7]. Сотрудники видят цифры на экранах, но эти цифры не связаны между собой логически. Ващенко Т.В. подчёркивает, что «каждая система становится источником локальной истины, конфликтующей с другими» [3].

Особенно остро эта проблема проявляется в жилищном строительстве, где высока степень типизации, но при этом любое изменение (например, перепланировка квартиры) должно мгновенно отразиться во всех связанных документах: архитектурных чертежах, инженерных схемах, смете, графике работ. Без единой модели это требует ручного вмешательства, что чревато ошибками и задержками.

Горшков А.М. и Пойда С.В. справедливо замечают, что BIM-модель, не встроенная в процессы управления, остаётся «цифровым макетом» без реального влияния на ход строительства [4]. Таким образом, фрагментация — это не недостаток технологий, а дефицит процессной дисциплины и договорной координации.

Международное сообщество давно признало, что ключ к преодолению фрагментации — в создании единой информационной среды (Common Data Environment, CDE). Эта концепция закреплена в стандартах ISO 19650, PAS 1192-2:2013¹, которые определяют принципы управления информацией на основе BIM.

Согласно ISO 19650, CDE — это централизованное хранилище, где все участники проекта создают, проверяют, утверждают и архивируют информацию. Важнейший принцип — один источник истины (single source of truth), исключающий дублирование и противоречия.

В Великобритании с 2016 года BIM Level 2 (включая обязательное использование CDE) стал обязательным для всех государственных проектов. Результат: снижение стоимости жизненного цикла, сокращение сроков.²

В Сингапуре внедрена национальная платформа CORENET e-Submission, где все

проекты проходят согласование через единую BIM-модель. Это позволило сократить время выдачи разрешений с 30 до 10 дней.³

Эти примеры показывают, что технологическая зрелость невозможна без нормативной и процессной поддержки.

Настоящее исследование носит теоретико-аналитический характер и основано на методе синтеза научных публикаций. В качестве источников использованы девять работ российских авторов, опубликованных в 2019–2025 гг. в рецензируемых журналах и сборниках конференций [1; 2; 3; 4; 5; 6; 7; 8; 9], а также опыт Великобритании и Сингапура. 1 2

Этапы исследования:

1. Систематизация проблем: выделение ключевых барьеров цифровизации, указанных в источниках.

2. Классификация фрагментации: группировка причин по технологическому, процессному и организационному признакам.

3. Количественная оценка эффекта: обобщение диапазонов эффективности BIM, приведённых в работах [2; 5; 7; 8].

4. Формулировка рекомендаций: разработка практических шагов на основе успешных практик, описанных в источниках.

Важно отметить, что исследование не претендует на представительную статистику, но направлено на выявление устойчивых закономерностей и формирование концептуальной модели преодоления фрагментации.

На основе анализа источников [1; 2; 5; 7; 8] выделены пять типичных сценариев, где BIM эффективно преодолевает фрагментацию.

1. Согласование архитектуры и инженерии

В традиционной модели архитектор передаёт DWG-файл инженерам, которые вручную переносят данные в свою систему. При изменении планировки требуется повторная передача. В BIM-среде обе дисциплины работают с одной моделью: изменения отобража-

¹ PAS 1192-2:2013. Создание информации о строительных объектах. Управление информацией в проектах строительных объектов / British Standards Institution. // URL: <https://clck.ru/3RNzCp> (дата обращения: 20.01.2026)

² UK Government. Digital Built Britain: BIM Level 2. 2016. // URL: <https://clck.ru/3RNzHh> (дата обращения: 20.01.2026)

³ Singapore BCA. CORENET e-Submission. // URL: <https://clck.ru/3RNzQU> (дата обращения: 20.01.2026)

ются мгновенно, а коллизии выявляются автоматически.

Эффект: снижение коллизий на 35–40% [2; 5].

2. Формирование сметы

Сметчик вручную пересчитывает объёмы по чертежам. В BIM-модели объёмы извлекаются автоматически, с привязкой к расценкам. При изменении проекта смета обновляется за минуты.

Эффект: точность сметы до 95%, сокращение времени на 70% [2].

3. Управление строительством

Прораб использует бумажные журналы или Excel для учёта работ. В BIM-среде он отмечает выполнение работ прямо в модели через мобильное приложение. Управленец видит реальный прогресс в реальном времени.

Эффект: сокращение простоев на 15–20% [2; 8].

4. Взаимодействие с Госстройнадзором

В традиционной модели подача документов занимает недели. При использовании BIM-модели как основы комплекта разрешительной документации согласование ускоряется за счёт автоматической проверки соответствия нормам.

Эффект: сокращение сроков выдачи разрешения на 30–50% (по аналогии с опытом Сингапура²).

5. Эксплуатация объекта

После сдачи объекта эксплуатирующая организация получает не папку с PDF, а цифровой паспорт здания — BIM-модель с привязкой оборудования, гарантий, инструкций. Это снижает затраты на ТО на 10–15% [7].

Ключевая ошибка многих компаний — воспринимать BIM исключительно как инструмент 3D-визуализации или проверки на коллизии. На самом деле, потенциал BIM гораздо шире. Решение проблемы фрагментации заключается не в унификации программного обеспечения (что нереалистично), а в создании единой информационной модели, которая становится источником достоверных данных для всех участников. Именно эту функцию и выполняет BIM.

В отличие от традиционных подходов, где данные передаются в виде файлов

(PDF, DWG, XLS), BIM-модель представляет собой динамический объект, в котором геометрия, свойства, связи и поведение элементов связаны логически. Изменение одного параметра автоматически обновляет все зависимые компоненты.

Сабитова Т.А. и коллеги показывают, что при правильной организации BIM-процессов модель становится основой не только для проектирования, но и для:

- формирования точной сметы (5D-BIM);
- привязки работ к календарному графику (4D-BIM);
- контроля качества на стройплощадке через мобильные приложения [5].

Смирнов Н.В. отмечает, что ключевой фактор успеха — раннее вовлечение всех дисциплин в работу с моделью [6]. Когда инженеры начинают координировать свои системы одновременно с архитекторами, большинство коллизий устраняется ещё до выпуска рабочей документации.

Шейна С.Г. подчёркивает важность нормативной поддержки: без чётких требований к структуре модели и формату обмена компании не мотивированы инвестировать в интеграцию [11]. В этом контексте ГОСТ Р 59338–2021 становится важным шагом, хотя и требует дальнейшего развития в части обязательности применения.

Наглядная демонстрация эффективности внедрения BIM-ориентированного подхода к управлению проектами строительства жилья представлена на рисунке 2 (использованы условные значения, отражающие типичную динамику), где столбцы синего цвета отображают показатели эффективности традиционного подхода, а зеленого – BIM.

Государство играет ключевую роль в создании условий для преодоления фрагментации. На сегодняшний день в России предприняты важные шаги:

- принят ГОСТ Р 59338–2021, определяющий основные принципы BIM;
- запущен пилотный проект обязательного BIM для госзаказа;
- поддерживается развитие отечественных BIM-платформ.

Однако, как отмечают Шейна С.Г. [11] и Степанов А.В. [7], этого недостаточно.

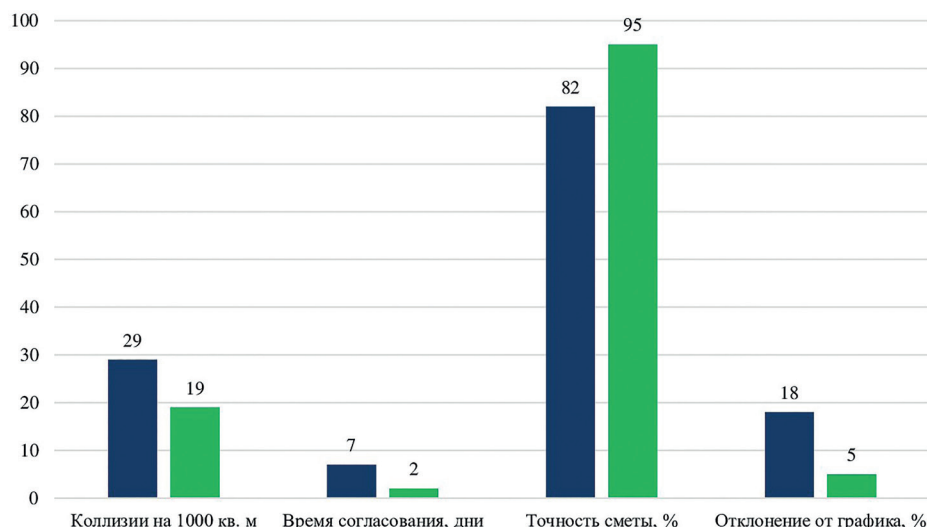


Рисунок 2. Сравнение ключевых показателей эффективности при традиционном и BIM-ориентированном управлении

*Источник: составлено авторами на основании [2; 5; 8]



Рисунок 3. Модель сквозного BIM-контура управления проектом

*Источник: составлено авторами на основании [1; 2; 8]

Необходимо:

1. Ввести обязательные требования к BIM для всех проектов с госучастием (аналог BIM Level 2 в Великобритании).
2. Разработать и утвердить национальный стандарт обмена данными на базе IFC.
3. Создать единую государственную платформу координации для жилищного строительства.

4. Поддерживать образовательные программы по BIM-управлению в вузах и СПО.

На основе анализа работ Бутенко А.И. [2], Айтпаевой А.А. [1] и Тарасенко Р.Д. [8] можно выделить следующие условия успешного внедрения BIM как средства борьбы с фрагментацией, рис.3:

1. BIM-план выполнения работ должен разрабатываться на старте проекта и включать:

- перечень участников и их роли;
- уровень детализации модели на каждом этапе;
- форматы обмена;

- процедуры проверки и утверждения.

2. Облачная платформа координации (например, Autodesk BIM Collaborate, PlanRadar или отечественные аналоги) обеспечивает доступ всех участников к актуальной версии модели и фиксирует историю изменений.

3. Интеграция с корпоративными системами (1С, ERP) через API или промежуточные модули позволяет автоматически обновлять сметы, графики и отчёты на основе данных из модели.

4. Обучение персонала не только техническим навыкам, но и новой логике взаимодействия: «не передавать файл, а обновлять модель».

Реализация этих мер, как показывает опыт передовых компаний, позволяет:

- снизить количество междисциплинарных коллизий на 30–35% [5; 7];
- сократить время на согласование изменений на 20–25% [2];
- повысить точность сметной документации до 95% [8].

5. Включить требования к BIM-сопровождению в контракты с подрядчиками и проектировщиками, чтобы обеспечить обязательность участия всех сторон.

Заключение

Фрагментация данных — это неизбежный побочный эффект стихийной цифровизации. Её нельзя устранить запретами или закупкой единой системы. Единственный устойчивый путь — создание сквозного цифрового контура управления, в центре которого находится BIM-модель как единый источник истины.

Предложенное в статье решение — использование BIM не как инструмента проектирования, а как методологии сквозного управления информацией — позволяет преодолеть эту разобщённость. BIM-модель, выступающая в роли единого источника истины (single source of truth), становится тем «цифровым ядром», вокруг которого могут быть выстроены согласованные процессы планирования, контроля, взаимодействия и принятия решений. Анализ российских исследований [1; 2; 3; 4; 5; 6; 7; 8; 9] подтверждает, что такой подход реально снижает количество коллизий на 30–40%, повышает точность сметной документации до 95%, сокращает сроки согласования в 2–4 раза и уменьшает отклонения от графика с 15–20% до 3–7%. Эти цифры не являются теоретическими — они отражают опыт ведущих девелоперов и подтверждены эмпирическими наблюдениями, описанными в работах Сабитовой Т.А. [5], Бутенко А.И. [2] и Степанова А.В. [7].

Научная новизна настоящего исследования заключается в нескольких аспектах. Во-первых, в чёткой дефиниции фрагментации данных как триединого феномена, включающего технологическую, процессную и организационную составляющие. Во-вторых, в синтезе разрозненных идей из российских публикаций в единую концептуальную модель преодоления фрагментации на основе BIM. В-третьих, в адаптации международных практик (ISO 19650, опыт Великобритании и Сингапура) к реалиям российского строительного рынка, где доминируют частные девелоперы, а нормативная база только формируется.

Наконец, в формулировке практических рекомендаций, доведённых до уровня дорожной карты и даже фрагмента BIM-плана выполнения работ (BEP), что делает выводы исследования не абстрактными, а непосредственно применимыми на практике.

Практическая значимость работы многогранна. Для девелоперов и строительных компаний она заключается в чётком понимании того, что успех цифровизации зависит не от закупки программного обеспечения, а от перестройки бизнес-процессов и внедрения культуры совместной работы с единой моделью. Для проектных организаций — в осознании необходимости выхода за рамки 3D-визуализации и перехода к предоставлению управляемых, структурированных данных, пригодных для интеграции в системы управления. Для государственных регуляторов — в обосновании необходимости перехода от рекомендательных норм (ГОСТ Р 59338–2021) к обязательным требованиям к использованию BIM и открытых форматов обмена (IFC) в проектах с госучастием, что станет мощным катализатором отраслевой трансформации.

Однако важно понимать, что BIM — не панацея. Его эффективность напрямую зависит от готовности участников проекта к изменениям. Как справедливо отмечают Смирнов Н.В. [6] и Айтпаева А.А. [1], одной из ключевых проблем остаётся недостаток квалифицированных кадров, особенно в регионах и среди малых подрядных организаций.

Это означает, что параллельно с технологическими и процессными инициативами необходимо развивать образовательную инфраструктуру: включать модули по BIM-управлению в программы строительных вузов, создавать курсы повышения квалификации для действующих специалистов, поддерживать развитие отечественных BIM-платформ с учётом потребностей российского рынка [9;10].

Дальнейшие исследования могут быть направлены на разработку отечественных стандартов обмена данными и методик оценки зрелости BIM-процессов в компаниях.

Список источников:

1. Айтпаева А.А., Беспалова О.Н. Цифровизация строительной отрасли: проблемы и перспективы // Перспективы развития строительного комплекса. Материалы XVII Международной научно-практической конференции профессорско-преподавательского состава, молодых ученых и студентов. Астрахань. 2023. С. 274-277.
2. Бутенко А.И. Развитие цифровых технологий в строительной отрасли России // Вестник науки. 2023. Т. 4, № 11(68). С. 644–650.
3. Ващенко Т. В. Цифровые технологии в строительной отрасли: проблемы и перспективы внедрения // Вестник евразийской науки. 2024. Т. 16. № 52.
4. Горшков А.М., Пойда С.В., Лемешко Р.А., Железнов С.А. Внедрение BIM технологий в строительство // Alfabuild. 4(11). 2019. С. 70-81.
5. Сабитова Т.А., Ященко С.О., Соболева Е.Д., Махов И.Д. Управление проектом в строительной отрасли с использованием bim-технологий // Журнал прикладных исследований. 2023. № 4. С. 93-98.
6. Смирнов Н.В., Кузовлева Е.А., Якушев Н.М., Манохин П.Е. Особенности внедрения bim-технологий в строительные компании // Вестник магистратуры. 2022. № 10-1 (133). С. 34-37.
7. Степанов А.В., Матвеева М.В., Пешкова Е.С. Цифровизация строительной отрасли: перспективы и вызовы // Известия вузов. инвестиции. строительство. недвижимость. 2024. №2(49). С. 356-366.
8. Тарасенко Р.Д. Влияние цифровизации на управление строительными проектами // Международный научный журнал «Вестник науки» 2025. Том 4. №4 (85). С.897 – 901.
9. Хмельченко Е.Г. Технологии внедрения инноваций в комплексную систему управления предприятием // Вестник университета. 2017. № 4. С. 33-37.
10. Черкасова М.А. Современные жизненные стратегии и их роль в успешной самореализации учащейся молодежи // Вестник Северо-Кавказского гуманитарного института. 2014. № 3 (11). С. 121-125.
11. Шеина С.Г., Шуйков С.Л. Нормативное регулирование и опыт внедрения BIM на различных этапах жизненного цикла объекта строительства в России // Современные тенденции в строительстве, градостроительстве и планировке территорий. 2023. Т. 2. № 1. С. 4-11.

References:

1. Aitpaeva A.A., Bepalova O.N. Digitalization of the construction industry: problems and prospects // Prospects for the development of the construction complex. Proceedings of the XVII International Scientific and Practical Conference of faculty, young scientists and students. Astrakhan. 2023. pp. 274-277.
2. Butenko A.I. The development of digital technologies in the construction industry of Russia // Bulletin of Science. 2023. Vol. 4, No. 11(68). pp. 644-650.
3. Vashchenko T. V. Digital technologies in the construction industry: problems and prospects of implementation // Bulletin of Eurasian Science. 2024. Vol. 16. No. 52.
4. Gorshkov A.M., Poida S.V., Lemeshko R.A., Zheleznov S.A. The introduction of BIM technologies in construction // Alfabuild. 4(11). 2019. Pp. 70-81.
5. Sabitova T.A., Yashchenko S.O., Soboleva E.D., Makhov I.D. Project management in construction industries using BIM technologies // Journal of Applied Research. 2023. No. 4. pp. 93-98.
6. Smirnov N.V., Kuzovleva E.A., Yakushev N.M., Manokhin P.E. Features of the introduction of bim technologies in construction companies // Bulletin of the Magistracy. 2022. № 10-1 (133). Pp. 34-37.
7. Stepanov A.V., Matveeva M.V., Peshkova E.S. Digitalization of the construction industry: prospects and challenges // Izvestiya vuzov. investment. construction. real estate. 2024. №2(49). Pp. 356-366.
8. Tarasenko R.D. The impact of digitalization on the management of construction projects // International Scientific Journal "Bulletin of Science" 2025. Vol. 4. №4 (85). Pp.897-901.
9. Khmelchenko E.G. Technologies for Implementing Innovations into an Integrated Enterprise Management System // Bulletin of the University. 2017. No. 4. pp. 33-37.
10. Cherkasova M.A. Modern Life Strategies and Their Role in the Successful Self-Realization of Student Youth // Bulletin of the North Caucasus Humanitarian Institute. 2014. No. 3 (11). pp. 121-125.
11. Sheina S.G., Shuikov S.L. Regulatory regulation and experience of BIM implementation at various stages of the life cycle of a construction facility in Russia // Modern trends in construction, urban planning and territorial planning. 2023. Vol. 2. No. 1. pp. 4-11.

Content

Moscow is proud of them, Russia is proud of them	2
Conference of the All-Russian public organization "Russian Municipal Academy" with the support of the State Duma Committee on Regional Policy and Local Self-Government on the topic: "On the practice of implementing Federal Law No. 33-FZ of March 20, 2025 On the General Principles of Organizing Local Self-Government in a unified system of Public Authority": results of the first year" March 27, 2026.....	3
1. STATE AND MUNICIPAL ADMINISTRATION	
Local self-government future in the Russian Federation is the path to public welfare	8
Zotov V.B.	
Improvement up mechanisms for the implementation of local self-government in the Russian Federation	21
Sirazhdinov R.Zh.	
105 years of service to science and health: historical path and traditions N.N. Priorov national medical research center of traumatology and orthopedics	31
Orletsky A.K., Shkuro K.V., Butkova L.L., Khmelchenko E.G.	
The contribution of the Taganrog Aviation Scientific and Technical Complex named after G.M. Berv to the socioeconomic transformation of modern Southern Russia.....	40
Tikhonov A.I., Chuev S.V., Polyakov M.B.	
Artificial Intelligence Management in Public and Municipal Administration Systems: Efficiency, Challenges, and Security Strategies	49
Zotov V.B.	
Risks of artificial intelligence integration in higher education and ways to minimize them	56
Zaitseva A.S., Cherkasova M.A., Nikologorsky D.Yu., Cherkasov K.V.	
Transformation of urban mobility management models in the context of digitalization of the urban environment	66
Shushunova T.N., Vakulenko V.F., Barabanov P.A.	
The Importance of digital transformation in the revitalization of rural areas and small towns	77
Lebedeva Yu.A.	
Development of the brandbook of the Kirzhach Municipal District of the Vladimir Region.....	87
Golovanov A.A., Lagutin A.A., Khmelchenko E.G., Kulakova S.V., Mazitov K.R., Smirnov N.A., Bakaev M.Sh., Shuvalov A.K., Iritsyan Sh.A.	
Staffing for the New Stage of State-Building in the Russian Federation.....	102
A.S. Yukhno	
The role of non-profit organizations in municipalities in Russia	112
Ubushaeva B.G., Yamchuk E.V., Avachev A.V., Khachatryan K.O.	
On systemic government measures to protect the population from attacks by wild animals.....	122
Anfimova A.Yu., Melnichenko N.F., Anasenko E.V.	
2. REGIONAL AND SECTORAL ECONOMICS	
The investment and construction complex as a self-organizing and self-governing system, an integral living organism of the regional economy	134
Drozdova I.V., Tokunova G.F., Lyubimov M.V., Pereverzev A.F.	
Risk management of tendering activities in public procurement of services on electronic trading platforms.....	151
Arakelyan A.M., Vorontsova Yu.V., Panfilova E. E.	
Improving the adaptability and efficiency of Moscow's urban management: challenges and digital solutions.....	159
Ermilina D.A.	
3. MANAGEMENT	
Preserving humanitarian meanings in the process of digitalization of the educational environment of higher education.....	169
Zaitseva A.S., Cherkasova M.A., Akimova A.O., Cherkasov K.V.	
The entrepreneurial path of youth: sociological data as a tool for strategic management of human capital development	180
Pushkareva N.N., Gurov G.A., Lapshenkov V.V.	
The scientific publishing activity of an academic school is a key mechanism for its self-organization, self-governance, and the reproduction of scientific and pedagogical activity	192
Asaul A.N., Asaul M.A.	
Formation of a Model and Indices for the Effectiveness of Corporate Social Responsibility and Sustainable Development Management Based on Traditional Russian Values	206
Rybalchenko I.V., Mizikovskiy I.E., Ibragimov D.I. o., Bakal'dina E.S., Demin A.V.	
Project activity in the educational environment of the university in terms of TACI	218
Pavlyuk E.S., Pavlyuk L.V., Kolchyn A.A.	
The brand of a modern city: structure and mechanisms of formation	226
Titov V.V.	
On the development of youth non-profit organizations in Moscow	238
Polyakov M.B., Ivanenko G.Ya.	
Housing construction project management in the context of digital transformation	245
Epifanov V.A., Mikheeva A.D.	

Информационно-аналитический журнал
зарегистрирован в Роскомнадзоре.
Свидетельство о регистрации СМИ:

ПИ № ФС77-50260 от «22» июня 2012 г.

УВАЖАЕМЫЕ АВТОРЫ!

Журнал «Муниципальная академия»
включён в Перечень научных
журналов, рекомендованных ВАК
РФ для публикации материалов
кандидатских и докторских
диссертаций.

В издании публикуются
официальные материалы
союзов и ассоциаций местного
самоуправления, результаты
научных исследований и лучшая
практика в области местного
самоуправления и муниципального
управления.

При написании и оформлении
статей редакция журнала
«Муниципальная академия»
просит придерживаться правил,
представленных на сайте.
Электронная версия журнала
и требования к публикациям
размещены на официальном
сайте журнала «Муниципальная
Академия»: www.journal-rma.ru

По вопросам публикации статей
следует обращаться в редакцию
журнала по телефонам:
+79169988932
+7495377788 (доб. 1134)
или по электронной почте:
journal-rma@mail.ru

ООО «Муниципальная академия»
Адрес: 111024, г. Москва,
ул. Авиамоторная, д. 12, офис 814.
Тел.: +7 (915) 405-64-19
+7 (495) 229-03-87
E-mail: journal-rma@mail.ru
Сайт: www.journal-rma.ru

РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ

Зотов Владимир Борисович – к.т.н., д.э.н., профессор – председатель
Асаул Анатолий Николаевич – д.э.н., профессор
Беляев Александр Матвеевич – д.с.н., профессор
Бурак Петр Иосифович – д.э.н., профессор
Васильевич Федор Иванович – академик РАН, д.в.н., профессор
Голованов Владимир Иванович – д.э.н., профессор
Данилов-Данильян Виктор Иванович – д.э.н., член-корреспондент РАН
Дёмин Александр Васильевич – д.э.н., профессор
Жуков Александр Петрович – к.э.н., доцент
Забелина Елена Павловна – к.ю.н., доцент
Кириллова Ариадна Николаевна – д.э.н., профессор
Колесников Владимир Иванович – академик РАН, д.т.н., профессор
Кочнев Сергей Васильевич – к.с.н., доцент
Кривоусов Виктор Владимирович – д.с.н., профессор
Лапушинская Галина Константиновна – д.э.н., профессор
Милькина Ирина Владимировна – к.э.н., доцент
Миронова Наталья Николаевна – д.э.н., профессор
Новичков Николай Владимирович – д.э.н., профессор
Омельченко Николай Алексеевич – д.и.н., профессор
Осипов Виктор Иванович – академик РАН, д.г.-м.н., профессор
Попов Александр Васильевич – д.с.н., профессор
Рой Олег Михайлович – д.с.н., профессор
Хмельченко Елена Геннадьевна – к.б.н., доцент
Черкасова Марина Александровна – д.ф.н., профессор
Чуев Сергей Владимирович – к.и.н., доцент
Шагинян Сергей Георгиевич – д.э.н., профессор
Юркова Светлана Николаевна – к.т.н., доцент

РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ

Главный редактор
Зотов Владимир Борисович – к.т.н., д.э.н., профессор
Заместитель главного редактора
Асаул Анатолий Николаевич – д.э.н., профессор
Заместитель главного редактора
Голованов Владимир Иванович – д.э.н., профессор
Заместитель главного редактора
Рой Олег Михайлович – д.с.н., профессор
Заместитель главного редактора
Шагинян Сергей Георгиевич – д.э.н., профессор
Заместитель главного редактора
Хмельченко Елена Геннадьевна – к.б.н., доцент
Член редакционной коллегии
Колесников Игорь Владимирович – д.т. наук, профессор; член-корреспондент РАН
Член редакционной коллегии
Милькина Ирина Владимировна – к.э.н., доцент
Член редакционной коллегии
Поляков Михаил Борисович – к.э.н., доцент
Ученый секретарь Абу Хаджадж Маргарита Игоревна

Номер отпечатан в Новой книжной типографии: ООО «Триада»
новая-книжная-типография.рф
Подписан в печать 22.04.2026
Заказ № 06358
Тираж 500 экз.
Периодичность: 6 выпусков в год.

Ответственность за достоверность информации и наличие в материалах фактов, неподлежащих разглашению в открытой печати, лежит на авторах публикаций. Мнение редакции не всегда совпадает с мнением авторов. Перепечатка опубликованных материалов без письменного согласия редакции не допускается. Ссылка на журнал при перепечатке обязательна

Открыта подписка на научный информационно-аналитический журнал

Муниципальная Академия

Научный информационно-аналитический журнал

Журнал является официальным печатным органом Российской муниципальной академии.

В журнале публикуются официальные материалы союзов и ассоциаций местного самоуправления, результаты научных исследований и лучшая практика в области местного самоуправления и муниципального управления.

Периодичность: 4 выпуска в год (ISSN2304-831X). В 2015 году журнал «МУНИЦИПАЛЬНАЯ АКАДЕМИЯ» включён в перечень рецензируемых научных изданий, утвержденный приказом Министерства образования и науки Российской Федерации. В этой связи на страницах журнала кроме материалов о практике и теории местного самоуправления, государственного и территориального управления будут публиковаться научные изыскания в области экономики, используемые при защите диссертаций на соискание ученой степени кандидата наук и доктора наук.

Электронная версия журнала и требования к публикациям размещены на официальном сайте журнала «Муниципальная Академия»: www.journal-rma.ru.

По вопросам публикации статей следует обращаться в редакцию журнала по телефонам:

+79169988932

+74953777788 (доб. 1134)

или по электронной почте: journal-rma@mail.ru.

Подписку для физических лиц можно оформить на сайте Агентства подписки "Деловая пресса", <https://delpress.ru/>, подписной индекс: 20757DP.

Подписку для юридических лиц можно оформить на сайте Агентства «Урал-Пресс», <http://www.ural-press.ru/>, подписной индекс: 70500.

